



Universidad Autónoma de Querétaro  
 Facultad de Psicología  
 Maestría en Psicología del Trabajo

**“La gestión del cambio y su impacto en el clima laboral de la industria privada”**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de:

Maestro en Psicología del Trabajo

**Presenta:**

TANIA PADIERNA SANTILLAN

**Dirigido por:**

Dr. LUIS ENRIQUE PUENTE GARNICA

SINODALES

Dr. Luis Enrique Puente Garnica

Presidente

Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco

Secretario

Mtra. María Mireya Puente Garnica

Vocal

Mtra. Blanca Yasmín Montufar Corona

Suplente

Mtro. Rolando Javier Salinas García

Suplente

**Mtro. Jaime Eleazar Rivas Medina**

Director de la Facultad de Psicología

Firma

Firma

Firma

Firma

**Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval**

Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario

Querétaro, Qro.

Noviembre de 2010

México

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en una empresa privada de la ciudad de Querétaro con el principal objetivo de identificar si la forma en la que se gestiona el cambio al interior de las organizaciones puede tener un impacto directo en el clima laboral. La metodología utilizada fue de tipo cualitativa y se utilizó como herramienta un cuestionario el cual fue aplicado al personal que ha observado los cambios por los cuales ha pasado dicha organización en los tres últimos años. Con el objetivo de contextualizar es importante mencionar que la organización ha sufrido en los tres últimos años cambios importantes de crecimiento, los cuáles el personal percibe como una oportunidad para mejorar y ve en ellos elementos positivos; sin embargo no todos se han percibido informados y participes de los mismos. Los resultados arrojan que si bien la alta gerencia informa de los cambios, el proceso de comunicación de los mismos no fluye a todos los niveles de la organización lo cual genera algunas reacciones negativas y de incertidumbre. El personal percibe que los cambios más difíciles para ellos han sido aquellos que tienen que ver directamente con su operación cotidiana, con el personal y con su ingreso económico. De la misma manera cabe recalcar que el personal ve en la organización una oportunidad positiva de crecimiento, aprendizaje y desarrollo por lo cual cuentan con un alto nivel de compromiso, fidelidad e identificación para con la empresa. Por otro lado en cuanto al clima laboral no se observa una diferencia significativa antes y después de los cambios implementados, ni tampoco se observa una relación directa entre la gestión del cambio que ha hecho la organización y el clima laboral, por lo que en este caso en específico se puede concluir que el tipo de gestión que ha hecho la organización de los cambios implementados no han afectado el clima laboral al interior de la organización.

**(Palabras clave: cambio, crecimiento, clima laboral, comunicación, percepción)**

## **SUMMARY**

This study was carried out in a private company in the city of Queretaro with the chief objective of identifying whether or not the way in which change is administrated within organizations can have a direct impact on the work climate. The methodology used was of the qualitative type. As a tool a questionnaire woch was answered by personnel that have observed the changes this organization has experienced during the last three years was used. In order to put this into context, it is important to mention that the organization has undergone important growth changes in the last three years. The personnel perceive these changes as an opportunity of improvement and believe there are positive aspects involved; nevertheless, not everyone feels informed about the changes or that he/she has participated in them. Result show that although top management informs the personnel of the changes, the communication process does not reach all levels of the organization. This results in negative reactions and uncertainty. The personnel feel that the most difficult changes for them have been those that are directly related to their daily operations, with their personnel and their income. It must be pointed out that the personnel see in the organization a positive opportunity for growth, learning and development. For this reason, they have a high level of commitment, loyalty and identification with the company. On the other hand, no significant difference was observed before and after the changes were implemented related to the work climate, nor was any direct relationship between the administration of change carried out by the organization and the work climate observed. In this specific case, we can therefore conclude that the type of administration of the change carried out by the organization has not affected the work climate within the organization.

**(Key words: change, growth, work climate, communication, perception)**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la empresa que proporcionó y facilitó toda la información necesaria para la presente investigación.

# ÍNDICE

Índice I

I. INTRODUCCIÓN	5
II. REVISION DE LITERATURA	
CAPITULO 1	
GESTION DEL CAMBIO	
1.1 Cambios en los procesos de trabajo	7
1.2 ¿Qué significa el cambio para el mexicano?	13
1.3 ¿Qué se entiende por gestión del cambio?	15
CAPITULO 2	
LA GESTION DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES	
2.1 Tipos de cambio organizacional	17
2.2 Proceso y planeación para implementar el cambio	19
2.3 El liderazgo del cambio	21
2.4 Reacciones al cambio	25
2.4 Aprendizaje organizacional	29
CAPITULO 3	
CLIMA LABORAL	
3.1 ¿Qué se entiende por clima laboral?	33
3.2 Componentes del clima laboral	36
3.3 Percepciones del trabajador relacionadas con el trabajo	38
3.4 Comportamiento Organizacional	40
3.5 Cultura Laboral	41
CAPITULO 4	
EVALUACION Y MEDICION DEL CLIMA LABORAL	
4.1 Instrumentos de medición	44
CAPITULO 5	
LA GESTION DEL CAMBIO Y SU RELACIÓN ON EL CLIMA LABORAL	48
III. METODOLOGIA	49
IV. RESULTADOS Y DISCUSION	54
V. BIBLIOGRAFÍA	61
VI. ANEXOS	63

## I. INTRODUCCION

El trabajo es un elemento que ha estado presente en la vida del hombre por mucho tiempo, sin embargo la concepción, organización y características del mismo han cambiado a lo largo de la historia, desde el proceso artesanal hasta la automatización y de ser percibido como un castigo, hasta ser considerado como un medio para obtener un estatus económico y social como ocurre en la actualidad. Toledo y Neffa (2001) en su texto de “El futuro del Trabajo”, mencionan que el trabajo no es un proceso fijo, estático e inamovible, por el contrario es un fenómeno construido en función de una realidad cambiante, en función del contexto económico, político, tecnológico, cultural, social y legal.

En la actualidad, el desarrollo de nuevas tecnologías, las nuevas formas de organización del trabajo, globalización, cambios en los sistemas de producción, polivalencia de los trabajadores, nuevos esquemas de contratación, la competitividad, etc. son solo algunos elementos que están empujando a las organizaciones a hacer un análisis y replanteamiento de su funcionamiento, esto con el principal objetivo de sobrevivir como entidades firmes ante cualquier situación. Dicha situación no se queda plasmada en la literatura, por el contrario es una situación netamente real que se presenta actualmente en una empresa privada de origen Alemán que tiene más de 15 años de dedicarse a la venta y distribución de sistemas de aire comprimido en México. En dicha empresa se otorgaron todas las facilidades para realizar el proyecto de investigación descrito en el presente documento. Los cambios más significativos que ha tenido ésta compañía en los dos últimos años son: incremento de la plantilla laboral, modificaciones a la estructura organizacional, implementación de nuevos procesos administrativos y de control, expansión de instalaciones, implementación de nuevas tecnologías, entre otros no menos importantes.

Con el objetivo de contextualizar el alcance de la presente investigación es importante mencionar los planteamientos a los cuales se pretende responder:

- ¿De qué manera la gestión del cambio impacta el clima laboral al interior de la organización?
- ¿Una de las causas por las cuales se presenta resistencia al cambio, es por la falta de planeación y preparación por parte de la organización al implementar el cambio?
- ¿Es necesario modificar la forma en la que la organización está implementando los cambios?

Vale la pena clarificar que el presente proyecto de investigación se fundamentará tomando como muestra representativa aquellos empleados que tengan más de 3 años de antigüedad en la compañía ya que dicho sector poblacional es quien ha vivido los cambios antes mencionados.

La utilidad y trascendencia del tema radica en el hecho de que es altamente probable que dicha compañía continúe inmersa un en proceso de cambio y los resultados de la presente investigación podrán permitirle corregir y/o implementar procesos que permitan a su personal y a la organización misma tener mayor probabilidad de eficacia y éxito en la implementación y desarrollo de los posibles cambios que tendrá que poner en marcha. Por otro lado, el presente trabajo también puede servir como referente para otras organizaciones privadas que se encuentren en proceso similares de cambio.

## **II.REVISION DE LITERATURA**

### **CAPITULO 1**

#### **Gestión del Cambio**

##### **1.1 Cambios en los procesos de trabajo**

Con el objetivo de poder entender lo que implica el cambio al interior de la organización, es indispensable echar mano de la historia y retomar la manera en que el trabajo ha ido cambiando, y al mismo tiempo definir el trabajo en si mismo.

De la Garza (2001) menciona que el trabajo es entendido como “la transformación de un objeto de trabajo como resultado de la actividad humana. Esta actividad no es aislada, sino que implica cierta interacción con otros hombres; como resultado de ella el hombre mismo se transforma” (2001:6).

Situándonos en la época de la prehistoria Álvarez (1999) describe que, el hombre salía en busca de satisfacer sus necesidades una vez que sentía, frio, hambre, calor, sed, etc. y en función de su destreza y el medio en el que se encontrará; cubrir esa necesidad podía ser fácil o difícil, pero esa actividad concluía una vez que la necesidad había sido cubierta, es una actividad que se podría interpretar como trabajo pero dicha interpretación sería subjetiva. En el mismo orden de ideas, en la época de los griegos, el ocio era la actividad más valorada por que daba oportunidad de crear y reflexionar, de esta manera se el ocio se enfocaba en la conservación de la vida y la libertad; en cambio el trabajo era considerado como una actividad limitada, poco valorada y que algunos debían (los esclavos) hacer para que otros se pudieran dedicar a las actividades creativas y aportadoras a la humanidad.

De la Garza (2001) menciona que en la edad media, el trabajo seguía siendo no valorado, ya que era percibido como un castigo divino justificado por la maldición bíblica. De esta manera, se infiere que el trabajo no era considerado como la base de la sociedad; el hombre era un ser social que se tenía que

relacionar con sus semejantes, pero esa relación social no era por medio del trabajo.

Álvarez (1999) considera que posteriormente con el pensamiento moderno el trabajo sufre uno de los cambios más importantes ya que se le comienza a considerar como una actividad abstracta ocasionando que los tiempos libres y de ocio desaparezcan dejándole al trabajo un lugar privilegiado. A partir de ésta época, el cambio más relevante fue que el trabajo adquirió dos significados:

1.- Como un deber

2.- El único medio para poder subsistir en el mundo de las mercancías

Desde éste punto de vista, Álvarez (1999) afirma que la concepción del tiempo también se modificó, y pasó a ser valioso únicamente si se dedicaba a la producción y al trabajo. Sin embargo, con la aparición del capitalismo, aunque el trabajo se convierte en el eje central del funcionamiento económico y social, la división social del trabajo da lugar a trabajos penosos, insatisfactorios, manuales e intelectuales lo cual genera desigualdad para el trabajador.

Con el objetivo de identificar a detalle los cambios más representativos en las diferentes etapas de organización del trabajo, se retoma la postura de Laurell (1983) quien señala las principales características de los diferentes procesos de trabajo:

La cooperación simple está basada en el oficio y el taller:

- ✓ El artesano posee el “saber hacer”
- ✓ Se poseen instrumentos de trabajo rudimentarios
- ✓ El artesano tiene control sobre sus tareas, por lo que puede regular su ritmo aun en contra de las presiones del patrón
- ✓ Las fuentes de tensión se limitan a las presiones del capataz
- ✓ Existe una cierta integración entre el trabajo manual e intelectual

La manufactura es la etapa en la cual nace la parcelación del trabajo y sus principales características son:

- ✓ El obrero realiza tareas parciales
- ✓ Se incrementa la intensidad del trabajo, las tareas se realizan a mayor velocidad
- ✓ Las tareas son monótonas
- ✓ Se requiere de mayor concentración
- ✓ Se da inicio a la descalificación del trabajo
- ✓ Se da inicio a la constitución del obrero colectivo
- ✓ Las jornadas de trabajo son prolongadas, los descansos reducidos
- ✓ El obrero pierde el conocimiento de todo el proceso de producción y se especializa en una sola actividad

En el maquinismo simple, se introdujo la maquinaria/herramienta con motor y:

- ✓ El hombre deja de ser la fuerza energética
- ✓ Se constituye de manera definitiva el obrero colectivo
- ✓ El obrero mantiene cierto control sobre su tarea (arranque, ajuste de máquinas)
- ✓ Surge el pago a destajo para presionar al obrero a incrementar su ritmo de trabajo
- ✓ Existe un mayor riesgo de accidentes derivado de las máquinas
- ✓ Existe una contradicción entre la seguridad del trabajador y los ritmos de trabajo elevados
- ✓ Se requiere un esfuerzo físico menor y menor gasto calórico
- ✓ La vida social del obrero está limitada (al interior y exterior de la fábrica)

El taylorismo/fordismo como el surgimiento del análisis detallado de las tareas (movimientos) para reducción al máximo de tiempos:

- ✓ Nace una parcelación extrema de las tareas
- ✓ La organización del trabajo es secuencial
- ✓ Existen riesgos, físicos, químicos y mecánicos
- ✓ Se reducen las opciones de “como realizar una tarea”
- ✓ Se reducen al mínimo los tiempos muertos
- ✓ Se logra una intensificación del trabajo
- ✓ Se genera una sobrecarga cuantitativa y cualitativa del trabajo
- ✓ La interacción social entre los trabajadores es casi nula

La automatización es el surgimiento de procesos automáticos de flujo continuo, proceso en el cual:

- ✓ Los obreros trabajan con objetos altamente peligrosos y contaminantes
- ✓ Existe mayor riesgo o solo para el obrero sino para las poblaciones aledañas
- ✓ Se requiere de un bajo esfuerzo físico por parte del trabajador
- ✓ Las actividades son monótonas
- ✓ Se requiere de un alto nivel de concentración
- ✓ El trabajador se ha convertido en un “objeto”
- ✓ El papel del obrero es únicamente de vigilancia
- ✓ El obrero es sustituible por la máquina

En el mismo orden de ideas, la generación de riqueza incluyo también a la incursión de servicios, De la Garza 2001 menciona que el sector de servicios da cabida a muchas actividades, las cuales no quedan excluidas del los procesos de producción. Esta afirmación posee una valor muy importante ya que pone sobre la mesa un cambio significativo, el de no solo producir objetos, sino también servicios.

La tecnología, globalización, mercados libres de intercambio financiero ha originado que el trabajo siga siendo el pilar fundamental tanto para la persona a nivel individual, como para la economía de todo el mundo a nivel global. Dicho cambio ha originado no sólo que la forma de trabajo se modifique, sino que

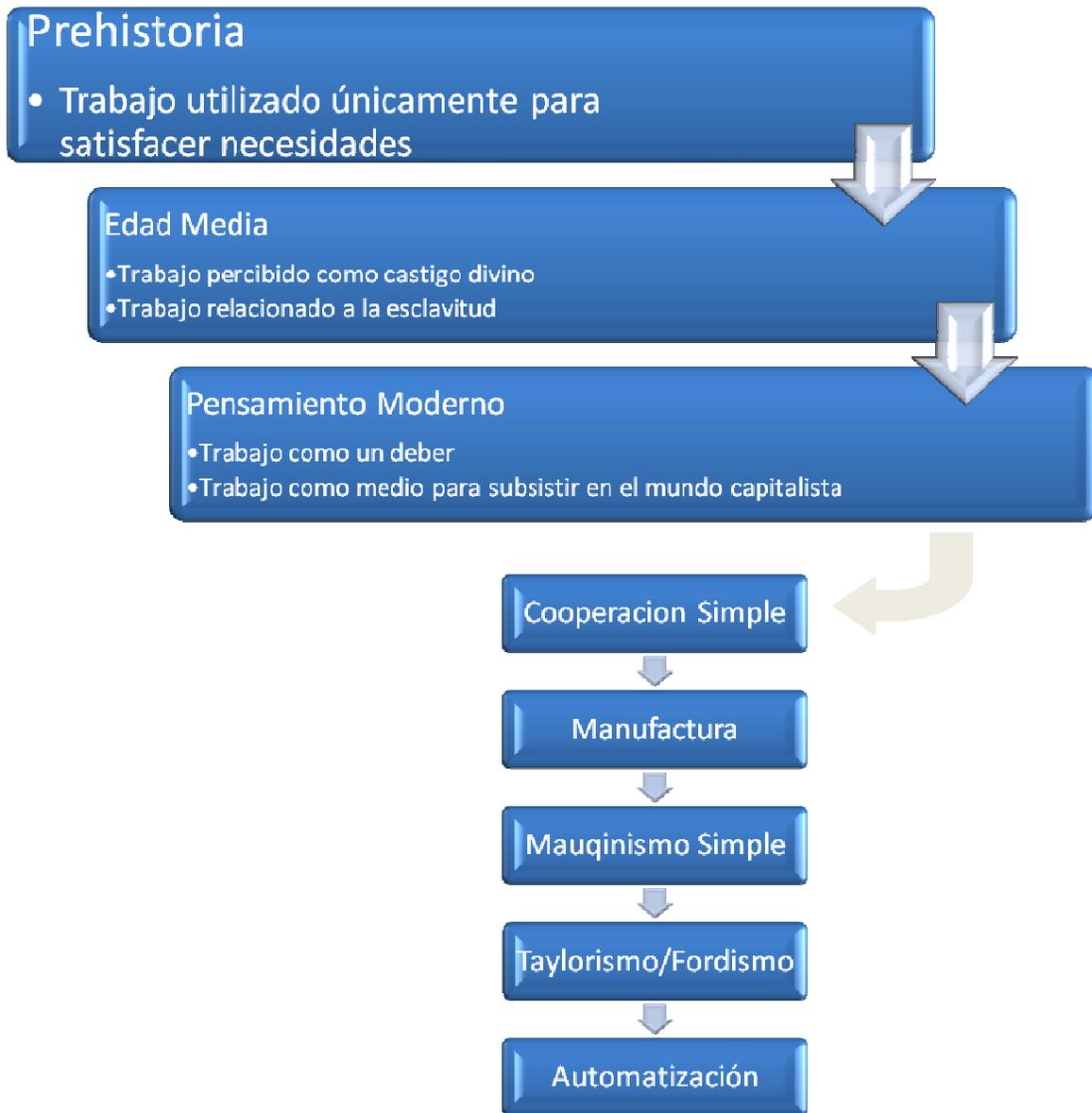
también ha provocado que el marco legal y las condiciones de trabajo cambien de manera trascendental.

Actualmente comienza a incursionar el concepto del fin del trabajo, el cual cabe aclarar que no se refiere a la desaparición del trabajo; sino que habla de la desaparición de la forma en la cual se da el trabajo. La flexibilidad laboral está dando pie a tener trabajadores polivalentes y genera una probable disminución de trabajo para el hombre por la incursión de la tecnología que ya no requiere de la presencia humana para desarrollar un producto o servicio. Furnham (2001) menciona cuatro cambios importantes:

- “ Cambios en la mano de obra en términos de diversidad cultural
- Modificaciones en la calidad, confiabilidad y exigencia alta exigencia del servicio ofrecido
- Cambios en cuanto al tamaño, la estructura y el enfoque internacional de las organizaciones
- Cambios en las condiciones económicas, la materia prima y la competencia en el mercado” (2001:706)

Finalmente se infiere que el trabajo virtual, la terciarización, home office y las jornadas flexibles, entre otras cosas, están planteando una calidad de vida laboral diferente que impacta directamente en el contrato psicológico de los trabajadores y probablemente también en el significado del trabajo. La precarización del trabajo ha modificado la cultura laboral e incluso incentiva a la degradación del contrato psicológico.

Con el objetivo de resumir y mostrar en un solo vistazo, se propone el siguiente cuadro en el que se plasman los cambios que ha sufrido la concepción y el proceso de trabajo:



Cuadro 1: Cambios en el proceso de trabajo

## 1.2 ¿Qué significa el cambio para el mexicano?

Como se mencionó en el capítulo anterior, los cambios en relación al proceso de trabajo han sido diversos a lo largo de la historia y en la actualidad el fenómeno de cambio sigue presente, es por ello que resulta vital entender que significa éste fenómeno para el mexicano. Derivado de los cambios previamente mencionados por los que ha pasado el trabajo, se infiere que:

- A) Dichos procesos de cambio han tenido un impacto directo en el rol del trabajador, el cual a lo largo de la historia se ha convertido en un objeto
- B) Las transformaciones del proceso de trabajo a lo largo de la historia no han considerado como parte activa y participativa las necesidades y experiencia del trabajador
- C) Las transformaciones del proceso de trabajo tienen como único y principal fin el generar más riqueza

Por otro lado es importante contextualizar al trabajador mexicano dentro de su cultura. Rodríguez y Martínez mencionan que “los valores fundamentales del mexicano son la familia, la patria y la religión”, (2004:109), cabe resaltar que en dicha afirmación el trabajo no es mencionado, lo cual nos brinda un marco de referencia para entender la importancia del trabajo para el mexicano.

Según Rodríguez y Martínez (2004), el trabajador mexicano se caracteriza principalmente por: tener una tendencia a la cooperación, ser servicial y flexible. Ésta última característica es de gran importancia para el presente proyecto ya que la flexibilidad es un elemento muy importante para la gestión del cambio. Sin embargo en el lado opuesto, el mexicano también posee un sentimiento de inferioridad que no le permite darse cuenta que tiene la misma capacidad que otros, lo cual genera una autoestima poco fortalecida. Dicho nivel de autoestima no ha permitido al mexicano desarrollar su potencial creativo y atreverse a enfrentar un posible fracaso en la generación de cosas nuevas.

Este bajo desarrollo creativo es determinado desde la educación escolar y familiar tradicional en la cual se debe fomentar el dogmatismo a seguir los parámetros, hábitos y costumbres.

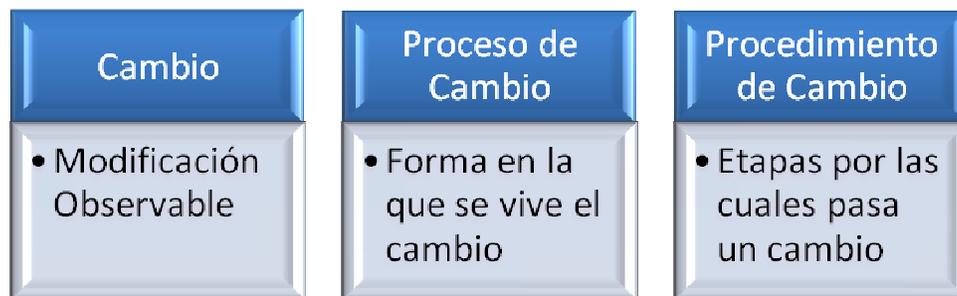
Considerando lo anterior, es evidente que el mexicano no es educado para crear y por otro lado culturalmente e históricamente ha estado acostumbrado a que los cambios vengan de otro; probablemente por ello su tendencia a la cooperación, el servicio y la flexibilidad sean algunas de las principales características del trabajador mexicano ya que su rol ante los cambios ha sido de receptor más que de generador.

### 1.3 ¿Qué se entiende por gestión del cambio?

Una vez clarificado el significado que representa el fenómeno del cambio para la cultura mexicana, vale la pena también mencionar que se entiende por gestión del cambio. Collerette y Delisle (1988) se refieren al cambio como “toda modificación de un estado a otro que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable”(1988:30). Dichos autores consideran que es importante tomar en cuenta que en su definición hay dos elementos esenciales:

- 1.- La modificación tiene que ser observada para que se considere un cambio, sin importar su magnitud
- 2.- El valor del cambio es determinado por el juicio de quien lo observa

Con el objetivo de tener claridad en las definiciones, cabe delimitar que la definición de cambio, proceso de cambio y procedimiento de cambio son diferentes. Collerette y Delisle (1988) distinguen entre estos conceptos:



Cuadro 2: Definiciones clave de un proceso de cambio

Cabe recalcar que ésta última definición (procedimiento de cambio) es lo que llamaremos gestión del cambio.

Por otro lado, Albizu y Olazarran (2003) afirman que la implementación de un sistema de gestión de cambio es un proceso de creación de conocimiento/aprendizaje y que los sistemas de gestión de cambio se presentan en diferentes sectores: nacional, regional, sectorial y organizacional. Cabe mencionar que éste último sector es en el cual se centrará el presente proyecto.

Furnham (2001) menciona que el cambio en las organizaciones está siempre presente y es constante ya que la tecnología, exigencias del mercado, competitividad, economía, etc., obligan a las organizaciones a modificar lo que hacen y como lo hacen. Algunas veces el cambio es planeado, otras no y ello conduce a las organizaciones a que reaccionen de manera proactiva o reactiva.

Tomando en cuenta la definición de cambio mencionada anteriormente, se infiere que lo es susceptible de cambio en las organizaciones puede ser cualquier cosa, sin embargo vale la pena resaltar tres ejes que propone Furnham (2001).



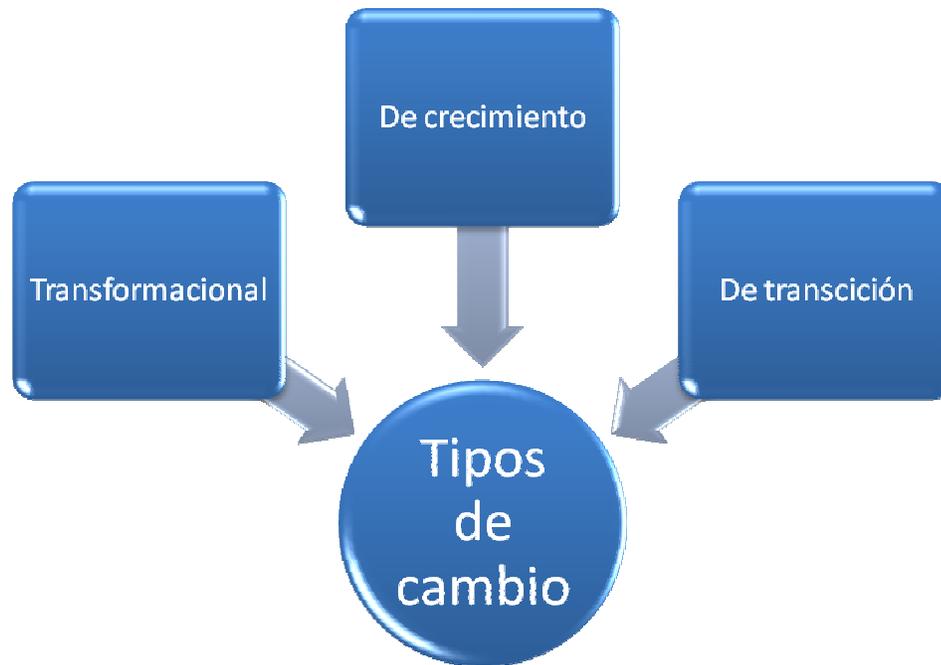
Cuadro 3: Ejes del Cambio

## CAPITULO 2

### LA GESTION DEL CAMBIO EN LA ORGANIZACIONES

#### 2.1 Tipos de cambio organizacional

Existen tres tipos de cambio organizacional, los cuales se describirán a continuación.



Cuadro 4: Tipos de Cambio

El primero de ellos es el cambio transformacional, que como su nombre lo indica implica una transformación radical en la organización. Cummings (2007) afirma que éste tipo de cambio no está limitado a mejorar un proceso, por el contrario se enfoca en modificar las suposiciones respecto al funcionamiento de la organización y su forma de relacionarse con el entorno.

Dentro de éste tipo de cambio el elemento cultura tiene un gran peso, ya que implica generar movimientos en la filosofía, valores y cualquier otro elemento que incida en el comportamiento de los empleados. Para realizar un cambio de ésta magnitud, la organización debe tener razones muy poderosas y estar totalmente seguro de lo que desea lograr.

El cambio transformacional requiere un rediseño en la cultura de la organización y es vital que la dirección asuma estar a la cabeza del proceso. Según Cummings (2007) éste tipo de cambio se presenta como respuesta a tres tipos de alteraciones al interior de la organización:

- Cummings (2007) menciona que hay cambios en “las condiciones legales, políticas, económicas y tecnológicas que modifican la base para competir dentro de una industria” (2007:480)
- Modificaciones del productos y/o servicio que hacen necesario considerar otra estrategia de negocios
- Cambios internos, tales como: tamaño de la organización, de ejecutivos, estrategia corporativa, etc.

Los elementos anteriores obligan a la organización a cuestionarse a cerca de su estrategia del negocio, lo cual implica por ende analizar misión, visión, valores, filosofía, estructura, procedimientos, etc.

El cambio transformacional implica como cualquier proceso de cambio aprendizaje e innovación, sin embargo, la participación de los empleados es un elemento indispensable ya que ellos deben no solo aprender nuevas conductas sino desaprender otras que implican un impacto en el entorno interno, por ello éste tipo de cambio no tienen un periodo de tiempo limitado y puede perdurar el tiempo que la compañía lo requiera.

El segundo tipo de cambio es el de crecimiento y está ligado a la capacidad del proceso de trabajo de la organización; se trata de un cambio con fines de mejora y en la gran mayoría de los casos es una estrategia para hacer frente a la competitividad.

El tercer tipo de cambio es el conocido como cambio de transición el cual es necesario cuando la organización busca hacer modificaciones en su estructura interna, pero conserva los elementos culturales que ya posee. Este tipo de cambio tiene tres etapas generales: el punto de partida, la reestructuración y la situación deseada.

## 2.2 Proceso y planeación para implementar el cambio

El cambio al interior de las organizaciones puede ser previsto o no; por lo que en éste subtema se describirán cuales son los principales elementos a considerar dentro de un cambio planificado.

Collerette y Delisle (1988) mencionan que un cambio planificado es entendido como “un esfuerzo deliberado por cambiar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistémico de la situación en cuestión” (1988:49). Es importante considerar que el cambio debe de considerar dos elementos vitales:

- a) Contenido del cambio (la realidad)
- b) Proceso de cambio (fenómenos y procedimientos que se verifican en el entorno social)

Según Collerette y Delisle (1988) el cambio planificado comprende cuatro fases:

1.- Diagnostico de la situación insatisfactoria: Incluye reunir todos los datos que nos ayuden a conocer la situación, analizar dichos datos e identificar los elementos significativos. Esta fase es continua y deberá ayudar a: A) definir cuál es la situación insatisfactoria que se pretende cambiar, B) explicar la magnitud entre la diferencia de lo que es y lo que debería ser, C) tomar en cuenta el impacto del entorno, recursos disponibles, D) considerar la percepción de los afectados E) determinar la factibilidad del sistema de cambio. En conclusión de debe analizar tanto la situación insatisfactoria como el contexto en el que se está dando.

2.- Planificación de la acción: En esta fase se definen los procedimientos para actuar e incluye: A) Definir los objetivos B) Elaborar estrategias C) Elegir los medios de acción D) Identificar a las personas involucradas E) Definir un plan de acción y herramientas F) Elaborar instrumentos de control y evaluación.

Dado que dentro de un proceso de cambio nada es absoluto, la etapa de planificación también está sujeta a adecuaciones.

3.- Ejecución de la acción: Se entiende como la implementación del plan de acción, en donde se deben de tener ciertos mecanismos de control que contribuyan a verificar si el plan de acción es respetado y si va avanzando acorde a los objetivos.

4.- Evaluación: En esta fase se describen los resultados obtenidos y se determina o no si se cumplieron los objetivos esperados. Por otro lado la información que se obtiene también puede ser considerada como un nuevo diagnóstico, de esta manera se cumplen dos funciones, por un lado permite hacer un balance de lo realizado y por otro permite saber si se continúa o no con el proceso.



Cuadro 5: Fases del Cambio

Es de suma importancia mencionar que dichas fases poseen un carácter cíclico, es decir que dentro de un proceso de cambio planificado estas fases se pueden repetir e interactuar cuantas veces sea necesario y no es indispensable que una fase concluya para que se pueda comenzar con la otra.

### 2.3 El liderazgo del cambio

Un elemento crucial dentro de los procesos de cambio, es el estilo de liderazgo que gestiona dicha transformación al interior de la organización. Las teorías y definiciones acerca del liderazgo son diversas, Furnham (2001) menciona que el liderazgo es “el arte de lograr que otros hagan (y estén dispuestos a hacer) algo que creemos debe (y tiene) que hacerse. Se trata de influencia personal, planteamiento de objetivos y comunicación.” (2001:536)

Otra definición que retoma el mismo autor dice que “el liderazgo es el proceso mediante el cual se influye en el comportamiento de las personas o los grupos hacia el logro de los objetivos organizacionales” (2001:536). Dicha definición será el eje que se retomará en la presente investigación.

Furnham (2001) considera que dentro del proceso de liderazgo existen dos tipos de poderes:

- Coercitivo: Utilizado para castigar
- De recompensa: Utilizado para premiar
- Legítimo: Otorgado por la posición
- Experto: Adquirido como resultado de ciertas habilidades
- Referente: Otorgado cuando es identificado por un seguidor

Por otro lado el tipo de poder también se puede clasificar de acuerdo al estilo de administración:

- Demócrata directivo: Alto nivel de dirección y participación
- Autócrata directivo: Alto nivel de dirección y poca participación
- Autócrata permisivo: Bajo nivel de dirección y participación

Retomando la definición arriba mencionada, la influencia en otros es una de las características principales del liderazgo y de igual manera existen diferentes tipos de influencia: coerción, manipulación, autoridad y persuasión. Al hablar de influencia vale la pena mencionar que ésta característica fluye en dos sentidos, de los líderes hacia los seguidores, y de éstos últimos hacia el líder. De la misma manera existe una influencia del líder sobre la cultura organizacional y viceversa.

En otro orden de ideas, el liderazgo es un elemento esencial dentro de la gestión del cambio ya que los resultados de éste dependen en gran medida del tipo y proceso de liderazgo que se ejerza. Para poder tener una visión más clara de los diferentes tipos de liderazgo Furnham (2001) y Muchinsky (2007) hacen referencia a las características más importantes que tiene cada estilo de liderazgo, lo cual se resume a continuación:

Liderazgo autoritario	Liderazgo Democrático	Liderazgo de no interferencia	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Carismático
El líder define la políticas	Las políticas son analizadas el grupo pero fomentadas por el líder	Existe libertad total para las decisiones de grupo o individuales, la participación del líder es mínima.	El líder es precursor, busca nuevas oportunidades, innova, experimenta y toma los errores como aprendizaje	El líder tiene el poder como resultado de su experiencia, es respetado y admirado
El líder define las actividades, técnicas, pasos, procesos, etc.	Los lineamientos generales son definidos por el grupo y cuando es necesario el líder asesora, sugiere y apoya.	El líder proporciona la información pero no participa en el análisis del trabajo	El líder ve el futuro con esperanza, es expresivo y su buena comunicación atrae a subordinados	Tienen visión a futuro y dirigen utilizando la motivación
El líder determina la tarea y las personas con las cuales se va a trabajar.	Los miembros del grupo tienen libertad para trabajar con quien deseen	El líder no participa	El líder deja actual a los demás fomentando la colaboración	El líder transforma las personas y utiliza medios poco convencionales
El líder elogia o critica el trabajo de	El líder es objetivo y sus juicios son	No hay intentos por evaluar el	El líder es congruente con lo que dice y hace.	Se esfuerza por cambiar el statu quo

cada persona, pero no participa activamente en el proyecto.	basados en hechos	desempeño del grupo, solo presentan comentarios esporádicos y no basados en hechos.	del se Motiva a las personas a ser perseverante con sus esfuerzos
---	-------------------	---	---

Cuadro 6: Tipos de Liderazgo

La estructura anterior permite identificar el tipo de liderazgo que se está ejerciendo en una organización y por lo tanto se obtendrá el tipo de liderazgo que será ejercido dentro de un proceso de cambio. Vale la pena resaltar que el tipo de liderazgo que actualmente impera en la organización en la cual se llevará a cabo esta investigación es democrático, en combinación con transformacional y carismático.

Por otro lado Furnham (2001) menciona que las situaciones y contexto en las que se encuentre la organización van a influir en el proceso de logro de objetivos en función del tipo de liderazgo ejercido:

- 1.- Las relaciones entre el líder y los miembros del equipo: Es un elemento de vital importancia ya que de éste depende en gran medida el grado de aceptación y el nivel de lealtad
- 2.- La estructura de las tareas: Tareas demasiado estructuradas permiten determinar un objetivo claro y específico, lo que por consiguiente clarifica la manera adecuada para lograr el objetivo
- 3.- El tipo de poder derivado de la posición: Capacidad del líder para influir en los demás (mencionados anteriormente)

Furnham (2001) afirma que es más favorable para un líder cuando conserva buenas relaciones con los subordinados, las tareas son estructuradas y su poder es reconocido por los otros derivado de la posición que tiene. Adicionalmente es importante considerar que la teoría de la trayectoria de los objetivos sostiene que el tipo de liderazgo ejercido podrá variar en función de la situación de la que se trate, ello quiere decir que aunque exista un estilo de liderazgo imperante dentro

de una organización, éste podrá cambiar en función de la situación en la que se esté pretendiendo trabajar. Esto representa para los líderes una tarea de vital importancia ya que deben de ser capaces de identificar la situación en la que se encuentran y elegir el tipo de liderazgo que deberán utilizar.

Vale la pena resaltar que dentro de un proceso de cambio el tipo de liderazgo elegido para lograr un objetivo específico puede determinar en gran medida el éxito del mismo.

## 2.4 Reacciones al cambio

¿Qué pasa dentro de la organización cuando el cambio se está implementando o ya se terminó de implementar? La respuesta a esta esencial pregunta es: se generan reacciones. Dichas reacciones por parte de los integrantes de la organización juegan un papel muy importante ya que de ello depende que lo que se desea implementar prevalezca o desaparezca rápidamente.

Collerete y Delisle (1988) mencionan que todo cambio significativo significa para la organización una transición que implicará pasar por un estado de desequilibrio ó equilibrio el cual de manera natural va a ocasionar una reacción de reflejo por parte de la gente en la que tendrán que invertir esfuerzo y energías para llegar al estado de homeostasis.

El cambio organizacional siempre va a provocar una reacción por parte de los individuos que conforman la organización, dicha reacción puede ser positiva o negativa en función de alguna variables que serán mencionadas posteriormente; sin embargo es de vital importancia que la organización prevea dichas reacciones y éste preparado para actuar frente a ellas.

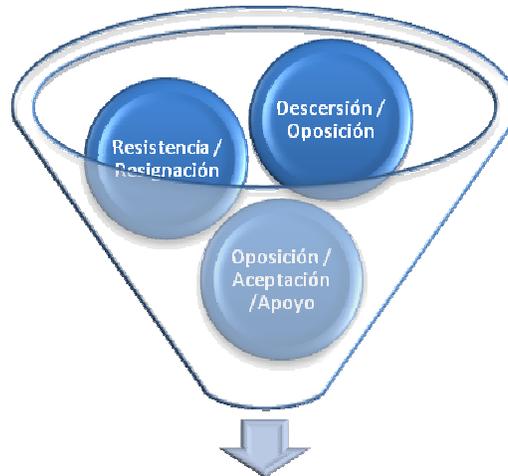
Las reacciones frente al cambio responden a que el hombre está acostumbrado a encontrarse en una zona de confort en donde su actividad la tiene conocida y dominada, por lo que el más mínimo movimiento genera revuelo en los trabajadores.

Una de las reacciones más comunes frente al cambio es la resistencia, la cual se puede deber a:

- Falta de conocimiento del trabajador
- Falta de disposición a aprender
- Movimiento de su zona de confort
- Influencia de otras personas

- Incertidumbre
- Miedo
- Falta de información
- Experiencias vividas

Furnham 2001 enlista diversos tipos de reacciones frente al cambio, las cuáles se muestran en el siguiente gráfico:



### Reacciones ante el cambio

Cuadro 7: Reacciones al cambio

- **Deserción:** Es una reacción extrema en la cual el trabajador decide separarse de la organización, este tipo de reacción suele darse incluso cuando el cambio es positivo ya que el empleado percibe un gran desafío incapaz de afrontar.
- **Resistencia activa:** El empleado puede intentar evitar el cambio o hacer que se modifique, incluyendo intentar influir en otros para que el cambio no se logre.
- **Oposición:** Se trata de retardar o aminorar el proceso de cambio y generalmente ésta actitud la tomas quienes administran los recursos.

- Resignación: Es una actitud pasiva ante un cambio no deseado en donde el trabajador no hace intentos por evitarlos pero si por sobrellevarlo.
- Aceptación o modificación: Se acepta el cambio con ciertas reservas
- Aceptación: Se presenta cuando las personas están de acuerdo con el cambio o el cambio les es indiferente, es decir no le afecta.
- Apoyo activo: Los miembros de la organización participan activamente en para lograr el éxito del proyecto, aceptan ayudan y se sienten satisfechos con el cambio.

Collerete y Delisle (1988) mencionan que una de las reacciones al cambio más comunes es la resistencia, dicha resistencia se puede clasificar en tres categorías:

- A) Resistencia ligada a la personalidad: Dentro de esta categoría se encuentran los hábitos, el temor a estar en una situación desconocida, el principio de primacía en el cual la persona ha tenido éxito con ciertas experiencias ya conocidas, la preferencia por la estabilidad ya experimentada, reacción de defensa ante situaciones nuevas o amenazadoras.
- B) Resistencia ligada al sistema social: Conformidad y comodidad con las normas ya establecidas, los intereses y derechos personales que podrían llegar a cambiar, rechazo natural hacia cosas ajenas o extrañas.
- C) Resistencia ligada a la implantación del cambio: El tiempo y los medios proporcionados para implementar el cambio, la credibilidad del agente de cambio, el respeto hacia las personas y sus facultades dentro de la organización.

Las posturas que se sugiere debe adoptar la organización frente a las reacciones del grupo ante un cambio son:

- Escuchar las expresiones y razones de la resistencia
- Permitir a la gente su participación y darles oportunidad de hacer ajustes y adaptaciones
- Ajustar el periodo de implantación del cambio de acuerdo a las necesidades de las personas
- Proporcionar las herramientas necesarias
- Destacar las ventajas del cambio
- Reducir la incertidumbre proporcionando información
- Inspirar confianza mostrando una actitud de apertura

En resumen las reacciones que se pueden presentar ante el cambio son diversas, lo importante es identificarlas, hacer frente a ellas y aprender de ellas, ya que dentro de todo proceso de cambio sin importar su magnitud siempre se genera un proceso de aprendizaje para la organización y los que colaboran en ella.

## 2.5 Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje al interior de las organizaciones se puede dar por muchos medios, como capacitación, experiencias, implementación de nuevos procesos, perfeccionamiento, etc., pero también se origina como resultado a un proceso de cambio. Brunet (1987) define al aprendizaje como “una modificación relativamente permanente del comportamiento, que resulta de la experiencia ó de la práctica” (1987, 89). De esta manera se entiende que el aprendizaje tiene que ver con la adquisición de habilidades, conocimientos, educación, , desarrollo organizacional y otros procesos de modificación de comportamiento.

Furhnam (2001) considera algunos tipos de aprendizaje que resultan útiles al interior de las organizaciones. El aprendizaje por asociación está basado en el conductismo puro y generalmente está asociado a un sistema de recompensa en el cual las personas reciben algún elogio o respuesta positiva que ocasiona un sentimiento de bienestar por haber aprendido o aplicado algún conocimiento.

El aprendizaje a partir de sanciones y recompensas es similar al anterior, sin embargo en éste se aplican reforzamientos negativos y positivos en el cual la gente puede recibir un castigo o una recompensa según su actuar y es mas probable que se repitan acciones que tienen efectos agradables, de esta manera el aprendizaje o no aprendizaje puede traer una consecuencia negativa o positiva para el trabajador.

El aprendizaje por observación se fundamenta en imitar a otros quienes poseen ciertos conocimientos o habilidades, este tipo de aprendizaje es cotidiano al interior de las organizaciones y no requiere de planeación ni recursos adicionales más que la observación. Brunet (1987) considera que para que el aprendizaje sea óptimo se tienen que considerar las siguientes condiciones:

- El aprendizaje debe estar relacionado con la exigencias y objetivos del trabajo

- La persona debe de tener en su medio natural la forma de poner en práctica lo aprendido
- El clima laboral debe de reforzar y apoyar las experiencias de la persona para que las pueda aplicar dentro de sus conocimientos y habilidades.

El éxito de un proceso de aprendizaje depende en la manera en la cual es la persona interactúa con el contenido del aprendizaje con el contexto social de la organización. Lo anterior implica que no solo basta la transferencia del conocimiento, sino que la situación social y ambiente laboral también influyen en el proceso de aprendizaje.

En otro orden de ideas, es de vital importancia hacer una distinción entre aprendizaje y capacitación. La capacitación según Furnham (2001) tiene que ver con las habilidades y conocimientos en el aquí y ahora y el aprendizaje tiene una aplicación a inmediato, mediano y largo plazo. Se infiere que derivado de un proceso de capacitación se origine como resultado un proceso de aprendizaje, sin embargo no es necesariamente una regla.

Brunet (1987), menciona al perfeccionamiento como el proceso que permite adquirir conocimiento y habilidades para desempeñar algo en específico. Desde éste punto de vista, considera que para un proceso de perfeccionamiento (aprendizaje) sea exitoso se deben de considerar los siguientes principios:

- El cambio de comportamiento solo se puede dar si se cambian las consecuencias con el comportamiento en cuestión
- La persona responsable del perfeccionamiento debe determinar las contingencias de refuerzo que se pueden aplicar en el ambiente en el que se encuentra el aprendiz.
- Si se refuerza el comportamiento es más probable que éste se reproduzca, y en sentido inverso si se presenta una consecuencia adversa no se reproducirá
- El refuerzo debe de ser constante para que el aprendizaje se mantenga

- Para que la transferencia de conocimiento se dé al máximo, es imperante que el medio ambiente en su conjunto brinde elementos de refuerzo al participante.
- El comportamiento que no sea reforzado es muy probable que desaparezca.

Con el objetivo de que el aprendizaje de una persona sea útil para la persona misma y para la organización se deben de considerar tres factores:

- Factores de orden situacional: Los conocimientos o comportamientos que el empleado debe aprender o desarrollar
- Factores de orden organizacional: El clima laboral antes, durante y después del aprendizaje
- Factores de orden individual: La voluntad y motivación del empleado para cambiar.

Vale la pena resaltar que el clima laboral tiene una gran peso en el proceso de aprendizaje ya que ocasiona un doble efecto, por un lado ocasiona un mecanismo de ajuste entre la persona y el medio cuando hay algún desequilibrio, y por otro lado da una valoración positiva o negativa al nuevo comportamiento aprendido. Brunet (1987) hace mención de que existen dos fenómenos de aprendizaje distintos e interdependientes. Cuando una persona está en un proceso de aprendizaje o cambio se da una transformación mental de la persona y una integración a un nuevo contexto social, de esta manera afirma que las personas sufren una experiencia social derivada del aprendizaje.

Adicionalmente se puede mencionar que dentro del proceso de aprendizaje existe un proceso denominado “curva de aprendizaje” el cual es utilizado para llamar a la etapa inicial del aprendizaje en la cual el aprendiz comienza a implementar lo aprendido gradualmente hasta que se completa el proceso de aprendizaje al 100%. La curva de aprendizaje es un fenómeno que se presenta no

solo cuando se instruye a alguien en un tema nuevo, si no también se da cuando de integra una persona a una compañía, cuando se experimenta un cambio de puesto, área, jefe, etc.

## **CAPITULO 3**

### **CLIMA LABORAL**

#### **3.1 ¿Qué se entiende por clima laboral?**

En el capítulo anterior se hizo una reseña de los cambios por los cuales ha pasado el procesos de trabajo, hasta definir en la actualidad los que el mexicano culturalmente percibe por cambio. El mexicano ha tenido históricamente un papel pasivo en los procesos de cambio; sin embargo irónicamente al interior de la organización las personas (el mexicano) tiene un peso muy grande ya que por un lado aceptan o rechazan la implementación de un cambio, y al mismo tiempo reaccionan al mismo. Como se mencionó en el capítulo anterior las reacciones al cambio pueden ser positivas o negativas y dichas reacciones y percepciones del proceso de cambio pueden tener un impacto directo en el clima laboral al interior de la organización. Con lo anterior se pretende sustentar conceptualmente la primera hipótesis del presente proyecto: La gestión del cambio tiene un impacto directo en el clima laboral

Retomando la fundamentación teórica es de suma relevancia definir qué se entiende por clima laboral. Brunet (1987) menciona que el clima laboral es de suma importancia para el desarrollo de una organización, sin embargo su definición es bastante polémica, por lo que sugiere algunas características que son de gran utilidad para clarificar el significado de clima laboral:

- La palabra clima es derivada de una raíz griega que significa pendiente o inclinación
- El clima es el conjunto de características tanto de la organización como del individuo, las cuales pueden constituir una personalidad
- Esta determinado principalmente por características de las personas y cultura de la organización
- El clima es exterior al individuo, pero éste es quien lo percibe

- Tiene impacto e influencia en el comportamiento de las personas
- Está conformado por estructura organizacional, estilo de liderazgo, comunicación, tamaño de la organización, etc.
- Es relativamente estable en el tiempo

Al hablar de clima laboral es importante considerar la postura de dos corrientes; la gestalt quien se centra en la percepción del sujeto como el elemento que influye en el comportamiento y por otro lado la corriente funcionalista que considera que el comportamiento de una persona depende de su entorno y al mismo tiempo las características individuales determinan la adaptación a eses ambiente. Se considera que ambas posturas son útiles y una integración de ambas es lo que se retomará en el presente proyecto.

Considerando lo anterior se deduce que el clima laboral es la personalidad de una organización ya que es una de las características que diferencia a una organización de otra y la hace tener un clima laboral único.

Brunet (1987) también considera que al hablar de clima laboral es importante considerar las siguientes variables:

- a) El entorno como externo al sujeto (estructura de la organización y administración de los recursos.
- b) Variables personales (aptitudes, actitudes, motivaciones, etc.)
- c) El resultado de las anteriores (productividad y satisfacción)

Al hablar de clima laboral es difícil dejar de mencionar la cultura al interior de la organización, ya que el clima es un reflejo de valores, actitudes, creencias, etc. de los integrantes de una organización, por lo tanto se puede deducir que la cultura es un elemento fundamental para el clima laboral. Francisco Palací (2005) menciona que la diferencia entre el clima y la cultura laboral, es el nivel de cognición, es decir la diferencia entre lo que se hace y lo que se debería de hacer.

El clima laboral no es sinónimo ni de cultura, ni de ambiente laboral; por el contrario el clima es un aspecto situacional que no es tan duradero como la cultura organizacional. Furnham (2001) menciona que un clima laboral sano al interior de una organización debe contener los siguientes elementos:

- Estilo de liderazgo adecuado
- Integración entre los objetivos individuales y de la empresa
- Una red de autoridad, control y comunicaciones entre cada uno de los miembros de la organización
- Confianza y apoyo mutuo en todos los niveles de la organización
- Reconocimiento
- Ocupación en el nivel de vida laboral
- Funcionamiento democrático
- Sentido de pertenencia
- Entre otros

Coincidente con lo mencionado anteriormente, Furnham (2001) menciona que el clima es el reflejo de la inclinación de los miembros de una organización al interior de ésta. Por otro lado, Arancibia (2006) menciona que el clima organizacional es un punto que liga dos elementos:

- 1.- La estructura, los procesos y objetivos de la organización
- 2.- Las personas con sus actitudes, percepciones, comportamiento, desempeño, etc.

### **3.2 Componentes del clima laboral**

Brunet (1987) menciona que el clima laboral de una organización está integrado varios climas de diversos grupos o departamentos, sin embargo a nivel global se entiende que el clima está constituido por atributos organizacionales y atributos individuales, los cuáles son interpretados por la percepción del empleado.

Según Brunet (1987), los componentes básicos por los cuales está conformado el clima laboral son:

#### **1.- Comportamientos:**

- A) Aspecto individual: Valores, actitudes, percepciones, personalidad, aprendizaje
- B) Aspecto grupal: Normas, procesos, estructura
- C) Motivación: Necesidades, tipo de esfuerzo, tipo de refuerzo
- D) Liderazgo: Poder, políticas, influencia

#### **2.-Estructura organizacional:**

- A) Macrodimensiones
- B) Microdimensiones

#### **3.- Procesos Organizacionales:**

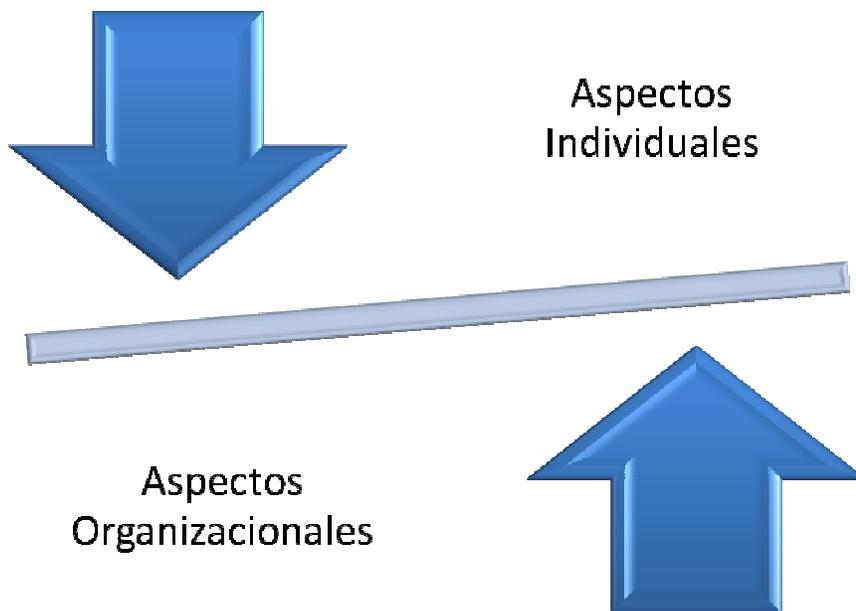
- A) Evaluación del rendimiento
- B) Sistema de remuneración
- C) Comunicación
- D) Toma de decisiones

Cabe resaltar que el aspecto individual ya mencionado tiene un valor fundamental dentro del clima laboral ya que finge un rol de filtro por el cual pasan el resto de los componentes.

La interacción entre los tres componentes descritos, causan como resultado un determinado tipo de clima al interior de la organización, y puede tener un impacto en a diferentes niveles:

- 1.- Individual (satisfacción laboral, calidad del trabajo, sentimiento de pertenencia, etc.)
- 2.- Grupal (resultados de la organización, cumplimiento de objetivos, cohesión del grupo, etc.)
- 3.- Organizacional (producción, rotación, ausentismo, eficacia, desarrollo, crecimiento, etc.)

El siguiente cuadro muestra en resumen los componentes del clima laboral:



Cuadro 8: Componentes del clima laboral

### 3.3 Percepciones del trabajador relacionadas con el trabajo

Peiró y Prieto (1996) mencionan que uno de los elementos fundamental del clima laboral son los atributos que se le adhieren al ambiente de trabajo; dichos atributos son el resultado de percepciones subjetivas de los trabajadores y que además son socialmente compartidos. Al hablar de percepción subjetiva se infiere que se trata de la interpretación que crea el trabajador; bajo esta perspectiva Peiro y Prieto (1996) retoman tres elementos fundamentales que intervienen en la percepción subjetiva del trabajador:

- 1.- El significado del trabajo para el individuo responde a la importancia que se le otorga al trabajo y provee a las personas de una identidad social
- 2.- El significado social del trabajo, entendido como una cultura orientada hacia el trabajo, la productividad y el principal medio de creación y mantenimiento de la sociedad
- 3.- El papel económico del trabajo, entendido como el medio para la distribución de bienes y oportunidades sociales.

El trabajo tiene varias funciones que influyen en el significado que tiene para el trabajador y por lo tanto en su percepción sobre él:

- Función significativa en la que el trabajo da sentido a la vida del sujeto ya que permite la realización personal
- Función de estatus y prestigio ya que el trabajo proporciona un rango social a la persona dentro de la sociedad
- Fuente de identidad personal por que las experiencia laborales, éxito y fracasos en el trabajo van forjando la formación de la identidad del sujeto
- Fuente de oportunidades de interacción y contacto social es entendida como la oportunidad que el trabajo brinda al sujeto de establecer relaciones

sociales fuera del núcleo familiar y se establecer relaciones que puede o no ser enriquecedoras para la persona

De manera general se puede mencionar que el significado que tiene el trabajo para el sujeto desde cualquiera de sus perspectivas es un elemento determinante en la percepción que tiene el sujeto sobre su trabajo y el ambiente laboral en el que se encuentra.

Por otro lado Furnham (2001) menciona que la percepción de los sujetos tiene que ver con la forma en la que la gente se da cuenta de las características del entorno en el que se encuentra; como características se pueden mencionar el ambiente, el tipo de control, movimientos corporales de la gente, señales y mensajes no verbales, estilo de supervisión, toma de decisiones, etc.

En otro orden de ideas es importante mencionar el efecto de Halo retomado por Furnham (2001); en dicho concepto se afirma que el efecto de halo se da cuando las personas tienen a percibir a otros como buenos o malos. Las percepciones que se tienen sobre otras personas, están fuertemente influidas por una evaluación de ese otro. La percepción sobre otras personas está basada en tres dimensiones:

- 1.- El nivel de actividad o pasividad
- 2.- El grado de fuerza o debilidad
- 3.- Bueno – malo

Vale la pena resaltar que dentro de la presente investigación el otro es entendido no solo como un sujeto; sino también puede ser un grupo, la organización, el sistema, etc. Considerando lo anterior se infiere que la interpretación subjetiva es una variable determinante en el clima laboral y no se puede dejar de lado al momento de medir el clima al interior de una organización.

### **3.4 Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional es un concepto multidisciplinario; sin embargo Furham (2001) señala que puede ser entendido como “el estudio del individuo en el trabajo, de los grupos en el trabajo, y la estructura y los procesos del comportamiento en las organizaciones”( 2001:7)

El comportamiento organizacional tiene dos dimensiones, una social en la que se intenta explicar, describir o entender el comportamiento en el trabajo; y la otra es una dimensión psicológica en la que se pretende analizar al individuo únicamente. Cabe mencionar que el enfoque con el cual se abordará el tema será basado en la dimensión social.

Furnham (2001) menciona que al hablar de comportamiento organizacional es necesario hacer mención de las actitudes que se relacionan con el comportamiento al interior de las organizaciones ya que existe una fuerte relación entre la actitud y el comportamiento.

Es de vital importancia considerar que las razones por las cuales se adopta una la actitud generalmente no son los mismos para mantener dicha actitudes.

### 3.5 Cultura Laboral

Palací (2005) retoma de Schein una definición que considera a la cultura organizacional como:

*“ Un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- , que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas validas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” ( 2005:231)*

Furnham (2001) de igual manera retoma de Eldridge y Crombie la siguiente definición:

*“La cultura es una propiedad de todas las organizaciones mediante la cual se expresa al mismo tiempo su individualidad y singularidad. La cultura de una organización se refiere a la configuración peculiar de normas, valores, creencias, formas de comportamiento, etc. que caracterizan la manera en que los grupos y las personas se unen para hacer las cosas. Las cualidades que distinguen a determinada organización está íntimamente relacionada con su historia y los efectos modeladores del carácter de las decisiones y los líderes del pasado. Se manifiesta en las tradiciones, costumbres e ideología en los que difieren los miembros, además de las decisiones estratégicas que toma la organización en conjunto. La individualidad o diferenciación cultural de una organización se alcanza por medio del ejercicio más o menos constante de la elección, en todas las secciones y niveles” (2001:578)*

Palací (2005) menciona que existen tres niveles dentro de la cultura organizacional:

1.- Todo aquello que es observable (costumbres, conductas, normas, patrones, prácticas laborales, etc.)

2.- Todo aquello que es valorativo y que permite justificar o interpretar lo mencionado en el punto anterior (filosofía, valores, códigos de conducta, ética, prioridades, predisposiciones, etc.)

3.- Todo aquello que está integrado por supuestos y creencias.

Por otro lado Furnham (2001) menciona tres elementos fundamentales de la cultura laboral:

- Se forman en gran parte de la contribución y filosofía de los fundadores de la empresa
- Se desarrolla y/o modifica en función de las experiencias que la organización vaya teniendo
- Se fortalece de la necesidad de mantener relaciones laborales efectivas entre cada uno de los miembros de la empresa y en función de ello se otorga valor a ciertas actitudes lo cual va forjando las normas de comportamiento.

Vale la pena hacer mención de las taxonomías de la cultura que Furnham 2001 (2001) menciona:

Taxonomía de Williams, Dobson y Walters

Orientación al poder	Son culturas en donde se tiende a dominar el poder y control absoluto de subordinados , existe una gran tendencia al crecimiento sin importar lo que se tenga que comprar o vender para lograrlo, los lideres son competitivos y luchas por obtener ventajas sobre el otro.
Orientación a los papeles	La burocracia es la tendencia, se pone de relieve la legalidad, legitimidad y los conflictos se manejan mediante reglas y procedimientos. Se hace énfasis en la jerarquía y estatus
Orientación a las tareas	En este tipo de culturas las organizaciones evalúan por medio del aporte a los objetivos de la empresa, cuando las personas no poseen lo que la empresa espera de ellos se entrenan o son sustituidos. La flexibilidad y

	rapidez son algunas de las características mas importantes.
Orientación a las personas	Las preferencias personales es la tendencia principal, se busca que la gente influya por medio de sus habilidades, ejemplo y espíritu.

### Taxonomía de Graves

Bárbara	No se ejercen la burocracia, procedimientos, formalidades. Los trabajadores son individualistas, los lideres son carismáticos y actúan como en una batalla
Monárquica	Existe un alto valor a la burocracia, procedimientos, planeación, lealtad.
Presidencial	Predomina la democracia en la cual el líder electo debe respaldar las necesidades y aspiraciones de toda la gente.
Faraónica	Cultura altamente enfocada al orden, estatus, aparentemente sana pero individualista.

Cuadro 9: Taxonomía de la Cultura Laboral

En otro orden de ideas, uno de los elementos fundamentales de la cultura laboral es el comportamiento, ya que por medio de él se identifican aquellos elementos que están dentro de la categoría de los actos visibles mencionados anteriormente. Dichos comportamientos son resultado de valores, filosofía y supuestos al interior de la organización.

## **CAPITULO 4**

### **EVALUACION Y MEDICION DEL CLIMA LABORAL**

#### **4.1 Instrumentos de medición**

El clima laboral aún cuando está fuertemente basado en una percepción y pudiera ser algo totalmente subjetivo, es un fenómeno que con ciertos instrumentos se puede evaluar y medir. Para poder hacer una evaluación y medición del clima laboral es importante recordar que el clima al interior de una organización está compuesto de variables, las cuales provocan un determinado efecto o consecuencia, es por ello que Brunet 1987 afirma que si se desea hacer una medición del clima laboral se debe analizar la naturaleza de esas variables ó dimensiones.

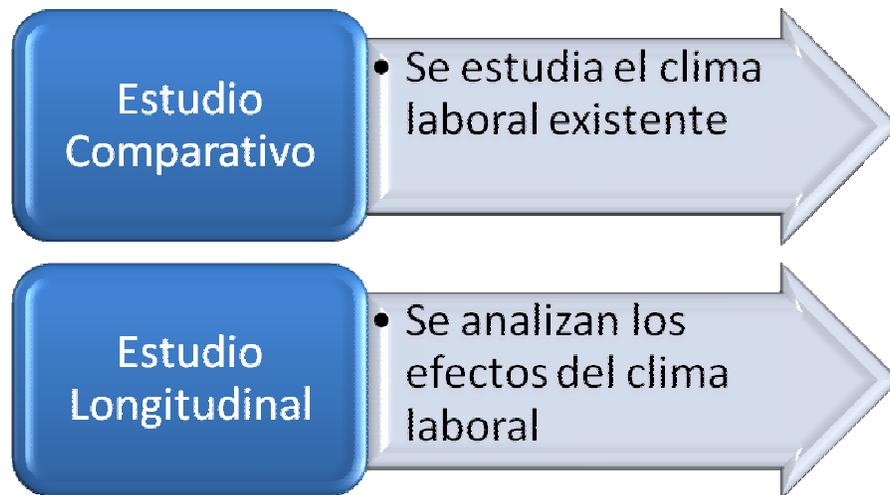
Generalmente para la evaluación y medición del clima laboral se tiene que hacer uso de instrumentos de medición los cuales generalmente son cuestionarios. Los cuestionarios deben considerar cada uno de los componentes del clima y no dejar de lado el hecho de que el clima laboral es un fenómeno multidimensional. La calidad de un cuestionario para medir el clima laboral depende del número y tipo de dimensiones que considera, en cuanto mas dimensiones incluya, mayor eficacia tendrá.

Brunet (1987) menciona que el instrumento de medición más usual es el cuestionario escrito, en él se plantean preguntas que describen algunos hechos y características de la organización y los empleados deberán contestar su nivel de acuerdo o desacuerdo con el planteamiento de la pregunta. Las respuestas de éste tipo de cuestionario generalmente son utilizando escalas tipo Likert.

En este tipo de cuestionarios se trata de plantear la situación ideal y la situación actual, se infiere que esto tiene como objetivo de identificar el GAP

existente entre ambos escenarios y de ésta manera permitir a la organización identificar en cuál de las dimensiones o variables es necesario actuar.

La evaluación del clima laboral se desarrolla en función de dos grandes temas, lo cual lleva a retomar dos tipos de estudios:



Cuadro 9: Evaluación de clima laboral

Brunet (1987) plantea que en los cuestionarios con escala tipo Likert, se mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- 1.- Métodos de mando: Tipo y forma de liderazgo para influir en la gente
- 2.- Fuerzas motivacionales: Procedimientos y métodos para motivar a la gente
- 3.- Comunicación: Tipos de comunicación utilizados en la organización
- 4.- Proceso de influencia: La interacción entre líderes y subordinados para lograr el cumplimiento de metas
- 5.- Toma de decisiones: El estilo bajo el cual se toman decisiones y se comunican a la organización
- 6.- Procesos de planificación: La forma en la que se determinan objetivos y directrices
- 7.- Procesos de control: El ejercicio del control al interior de la organización

8.- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: La planificación y formación deseada de los integrantes de la organización.

Adicionalmente el autor retoma los cuestionarios planteados por Litwin y Stringer, el cual abarca 6 dimensiones:

- 1.- Estructura: Se trata de la percepción de las obligaciones, reglas y políticas que tiene el personal de la organización
- 2.- Responsabilidad Individual: Sentimiento de autonomía de la gente con respecto a su trabajo
- 3.- Remuneración: Percepción sobre la equidad en la retribución a los empleados
- 4.- Riesgos y toma de decisiones: Percepción sobre el nivel de reto y riesgo que representa el trabajo para el trabajador
- 5.- Apoyo: Percepción de soporte por parte de los compañeros y la organización
- 6.- Tolerancia al conflicto: El grado en el que la persona asimila las diferencias de opinión

En otro orden de ideas, la percepción de los empleados es de gran influencia e importancia dentro del proceso de evaluación de clima laboral, vale la pena retomar las dimensiones psicológicas del clima que plantea Funham 2001, las cuales también pueden ser consideradas en la construcción de un cuestionario:

- 1.- Autonomía: Nivel de cercanía de la supervisión, responsabilidad individual
- 2.- Cohesión: Relaciones interpersonales, cooperación con el grupo, amistad, cordialidad, sociabilidad.
- 3.- Confianza: Apertura, confianza en el líder y/o compañeros
- 4.- Presión: Sobre trabajo, ambigüedad de roles, medición de resultados, estándares del trabajo, etc.
- 5.- Apoyo: Consideraciones por parte de líder, facilitación del trabajo, influencia jerárquica
- 6.- Reconocimiento: Retroalimentación, oportunidades de desarrollo, recompensas

7.- Equidad: Objetividad del sistema de recompensa, claridad en promociones, políticas, igualdad

8.- Innovación: Flexibilidad organizacional, creatividad, orientación al futuro, toma de riesgos y desafíos

Es evidente que la diversidad de cuestionarios y dimensiones que se pueden considerar dentro de un cuestionario es amplia, por lo que se infiere que la elección del adecuado corresponde a la organización y a los intereses que persiga la intención de medir el clima laboral.

## **CAPITULO 5**

### **LA GESTION DEL CAMBIO Y SU RELACION CON EL CLIMA LABORAL**

En los capítulos anteriores por un lado se hablo del proceso de trabajo, la gestión del cambio y los elementos que conforman, y por otro lado del clima laboral, las variables que tiene una relación directa con el mismo, así como los instrumentos para medir y evaluar el clima al interior de la organización. Todos estos elementos tienen una relación directa entre sí no sólo teóricamente, sino también prácticamente al interior de la organización en la cual se pretende aplicar el presente proyecto.

Desde el punto de vista teórico, Palací (2005) menciona que el clima laboral es un elemento que fomenta la innovación y cambio en las organizaciones, sin embargo pocos estudios han abordado la relación entre ambos conceptos.

Palací (2005), retoma a Martins y Terblance quienes consideran que el tipo de cultura y clima laboral tienen una importante influencia en el proceso de cambio por medio de dos elementos centrales: la socialización al interior de la organización y los valores, comportamiento, prácticas y creencias al interior de la organización.

Culturas que promuevan la creatividad, e innovación entre su gente generalmente están basadas en elementos como: libertad, confianza, dinamismo en el trabajo, franqueza, oportunidad al debate, tiempo para innovar, apertura de la dirección, estructura organizacional flexible, identificación corporativa, etc. Con lo anterior se puede inferir que si al interior de la organización se encuentran algunos de los elementos ya mencionados y combinaciones de los mismos, la reacción ante la gestión del cambio pudiera ser positiva y de soporte.

Hasta ahora pareciera que hay un mayor peso e influencia de la cultura sobre el proceso de gestión del cambio; sin embargo el impacto inverso que puede tener la gestión del cambio en el clima/cultura laboral también es posible.

### III. METODOLOGIA

La presente investigación se llevo a cabo en una empresa privada ubicada en el parque industrial Jurica en la ciudad de Querétaro. Dicha compañía es de origen Alemán y tiene como giro la venta, distribución y servicio de sistemas de aire comprimido. Los principales productos que comercializa son: compresores eléctrico, compresores portátiles, secadores, sopladores e incluso herramienta neumática; así mismo proporciona servicios de mantenimiento correctivo y preventivo a dicha maquinaria.

En las instalaciones de Querétaro se encuentra el corporativo, lugar de donde se da soporte a las oficinas que tiene en los estados de Chihuahua, Tijuana, Guadalajara, San Luis Potosí, Ciudad de México y Mérida. Actualmente cuenta con 93 empleados distribuidos en las ciudades arriba mencionadas, encontrándose la mayor concentración de personal en las instalaciones de Querétaro.

#### Sujeto Experimental

Los sujetos a los cuáles se tomo como muestra para la presente investigación son empleados de la empresa ya descrita anteriormente; fueron seleccionados tomando el criterio de la antigüedad, ya que los cambios más representativos se ha dado en los últimos 3 años, motivo por el cual se requería la participación de la gente que ha vivido estos cambios y que puede identificar una diferencia antes y después del cambio. Dicha temporalidad fue definida así porque el principal parte aguas de los cambios en la compañía fue precisamente hace tres años cuando el corporativo cambió de instalaciones.

La presente investigación se realizó con 25 empleados en total de los cuales 16 fueron hombres y 9 fueron mujeres; el rango de antigüedad de dichos sujetos oscilaba entre 3.2 y 13.4 años. Los sujetos pertenecen a los departamentos de ventas, servicio, finanzas, operaciones e ingeniería y se encuentran en las oficinas de Chihuahua, Guadalajara, Ciudad de México, Querétaro y San Luis Potosí. El nivel de puestos de dichos sujetos fue:

- Gerente de Administración y Finanzas
- Gerente de Operaciones
- Gerente de Oficina Foránea
- Técnico de Servicio
- Administrador de Ventas
- Comprador
- Gerente de Ingeniería
- Gerente de Ventas
- Coordinador de Materiales
- Jefe de Almacén
- Almacenista
- Coordinadora Administrativa
- Ingeniero de Aplicaciones
- Ingeniero de Servicio
- Gerente de Servicio

### Reactores

El instrumento utilizado en la presente investigación fue un cuestionario el cual tiene las siguientes características:

- 39 preguntas, de las cuales 31 fueron de tipo abierta y 8 de tipo dicotómica (si/no)
- Las preguntas están orientadas a los siguientes rubros:

- 1.- Involucramiento/participación en el cambio. Preguntas: 21, 22, 30 29, 31,32,33,34,35,36, 25,28,26,27.
  - 2.- Percepción de la gente sobre la posible diferencia entre antes del cambio y después del cambio. Preguntas: 15, 16, 17,18,19,20.
  - 3.- Percepción de la gente durante el cambio (¿Cómo lo vivieron en su momento?). Preguntas: 11, 12,13 ,14.
  - 4.- Percepción de la gente en la actualidad (¿Cómo lo ven ahora?). Preguntas: 9, 4, 10, 6, 1, 5 , 8, 2, 7, 3.
  - 5.- Percepción de la gente sobre su estancia en la empresa (¿Cómo se ven o se sienten en la empresa?). Preguntas: 37,38, 39.
- Las preguntas fueron distribuidas de manera que se pudiera identificar un posible manejo intencional de las respuestas; es decir se repartieron sin considerar el orden numérico de manera aleatoria.

### Aplicación

Previo a la aplicación final, se realizó un piloteo con el objetivo de identificar si las preguntas eran claras, la apertura de la gente, el tiempo requerido y el tipo de respuesta de la gente. Dicho piloteo fue de gran ayuda para la investigación ya que permitió identificar que la persona a realizar e instruir a los encuestados tenía que cambiar ya dicha persona era una de las principales promotoras de los cambios implementados en la empresa y ello permeaba las respuestas de la gente.

La aplicación del cuestionario fue a lápiz y papel en donde las instrucciones que se le dieron a la gente fueron:

- a) Responde los primero que se te venga a la mente

- b) Responde considerando tu percepción antes del cambio de instalaciones del corporativo y después del cambio de instalaciones del corporativo.

La gente podía responder las preguntas en el mismo momento o posteriormente, no existía un límite de tiempo y una vez respondidas todas las preguntas, la encuesta era entregada a la persona que hizo la aplicación.

### Mediciones y análisis

Debido a la naturaleza y características de la investigación el análisis realizado ha sido de carácter cualitativo en el cual se tomaron las siguientes consideraciones:

- Se creó una base de datos en Excel en la cual se hizo el vaciado de cada una de las encuestas aplicadas
- Se identificaron aquellas palabras clave (calificativos) por medio de colores para de ésta manera identificar la tendencia y diferencias de la percepción de la gente.
- Se identifico la frecuencia en la cual había repetición de las mismas palabras claves (calificativos) y se logró agrupar aquellos calificativos constantes en la percepción de la gente.
- Se realizó un análisis de la tendencia de las respuestas por pregunta identificado básicamente los siguientes elementos:
  - a) La frecuencia (es decir si eran calificativos que se repetían más de 2, 5 o más veces)
  - b) Las similitudes (es decir identificando los sinónimos entre los calificativos dados por la gente en las misma pregunta)
  - c) Las diferencias (es decir identificando los antónimos o adjetivos opuestos a la misma pregunta)

- d) Correlación entre la respuesta y la clasificación de la pregunta (involucramiento, percepción antes del cambio, percepción después del cambio, percepción de la gente sobre su estancia en la empresa).
- Se realizó una correlación de los análisis de las respuestas VS la fundamentación teórica
  - Se interpretaron los análisis resultados con el objetivo de sustentar las conclusiones

## IV. RESULTADOS Y DISCUSION

Como ya se mencionó anteriormente la presente investigación fue aplicada un grupo de 25 personas que laboran en una empresa privada en la ciudad de Querétaro, dicha muestra cuenta con un rango de antigüedad de entre 3.2 y 14.3 años de antigüedad ya que dicho sector de la población ha vivido los procesos de cambio más importantes que ha tenido la organización. De acuerdo a la literatura revisada y a las características de los cambios implementados en dicha organización se puede deducir que el tipo de cambio que la organización ha vivido en los tres últimos años ha sido un cambio de “crecimiento”.

Es de suma importancia comenzar explicando cual es el concepto que la muestra tiene con respecto al fenómeno de cambio; dichos sujetos asignan un significado de oportunidad, mejora, progreso, desarrollo, fortaleza, reto, aprendizaje, entre otros no menos importantes. De la misma manera como se muestra en la siguiente grafica una gran parte de la muestra reporta que los procesos de cambio que ha vivido la organización en los últimos 3 años han sido positivos:

### Percepción de los cambios que ha tenido la organización



Grafica 1: Resultado porcentual en la percepción de los cambios dentro de la organización

La muestra considera que lo positivo que han traído a la organización dichos cambios es: apertura de la información, crecimiento profesional, mejora continua, mejor imagen, estabilidad, mejores instalaciones, mejores oportunidades, desarrollo, mas trabajo, seguridad, capacitación, etc.

Por otro lado si bien la percepción de la muestra con respecto al fenómeno de cambio ha sido en general positiva (84%), también vale la pena resaltar que hay algunas percepciones no favorables, la falta de comunicación e información es la más constante. De la misma manera se identificó que a raíz de los cambios la muestra percibe que éstos han afectado a la compañía en el sentido de que se denota la creación de grupos y descontrol, así como chismes, rotación de personal, demasiados procedimientos, relación distante entre la gente, burocracia, presión, estrés, nuevas reglas.

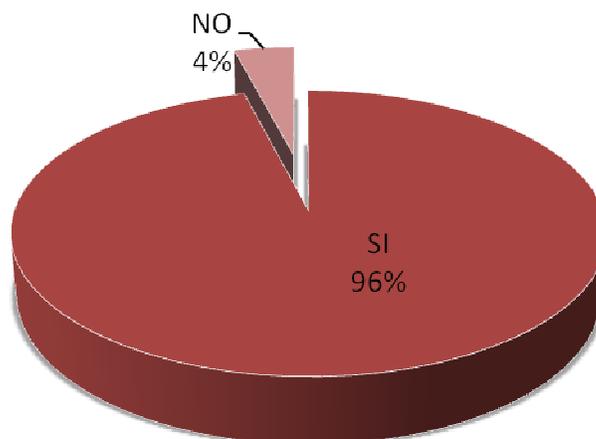
Adicionalmente vale la pena resaltar que los cambios que la muestra consideró como los más difíciles son aquellos relacionados con procesos administrativos u operativos y plantilla de personal, tales como: Implementación de nuevo software denominado CRM para el historial del cliente, política de bono anual en base a cumplimiento de objetivos, definición de objetivos individuales y grupales, incremento de personal, etc.

Como ya se mencionó anteriormente, la organización ha estado inmersa en un proceso de cambio durante los últimos 3 años de manera intensa; hubo un cambio y mejoría en instalaciones, la estructura organizacional se robusteció lo que genero cambios en los proceso operativos, el volumen de trabajo aumentó, la plantilla de personal creció más del 40%, se implementaron nuevos softwares y sistemas electrónicos de seguimiento del proceso, se obtuvieron nuevas certificaciones en materia de responsabilidad social, implementación de proceso de evaluación de desempeño, entre otros cambios no menos importantes.

Por otro lado los resultados denotan una tendencia a que una gran parte de la muestra percibe que la organización provee de todas las herramientas y apoyo

necesarios para la ejecución e implementación del cambio. Un claro ejemplo de ellos es que más del 90% de la muestra considera que tiene libertad para poder crear y proponer cosas nuevas al interior de la organización.

## Libertad para crear y proponer cosas nuevas

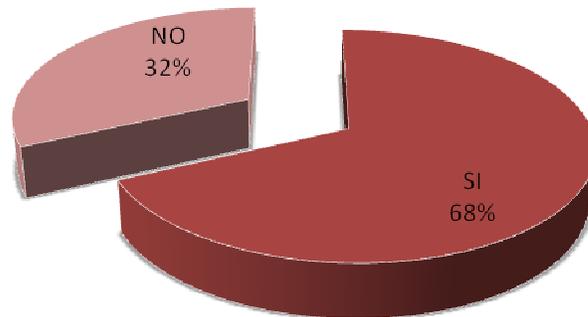


Grafica 2: Resultado obtenido sobre la percepción de la muestra relativa a la libertad dentro de la organización para innovar

Con la gráfica anterior se puede deducir que durante este tiempo la organización ha generado que se cree y mantenga un ambiente de promoción y apertura al cambio. Sin embargo vale la pena señalar que los cambios que la muestra reporta como más difíciles y significativos provienen de la alta gerencia y no de ellos.

Aunado a lo anterior como se mencionó en la fundamentación teórica uno de los elementos más importantes dentro de cualquier proceso de cambio es la participación e involucramiento que se genera con el personal ejecutor del cambio, a éste respecto los resultados arrojan que el 68% del personal encuestado percibe que si ha sido informado del por qué la empresa ha decidió implementar cambios; sin embargo el 32% de la muestra reporta no haber sido informada.

## ¿La muestra se percibe participe e involucrada en el cambio?



Grafica 3: Resultado de la percepción sobre el nivel de involucramiento en los cambios

Lo anterior nos indica que si bien la alta gerencia de la organización informa hay algo en el proceso de cambio que no permite que toda la gente se perciba informada. Revisando a profundidad cuales puestos son los que no se perciben informados, se detecta que una gran parte de ellos son gerencias que se encuentran en oficina foráneas, es decir posiciones que están físicamente lejos de la casa matriz que es de donde provienen los cambios. El otro grupo de puestos que percibe no ser informado (32%) son posiciones de tipo administrativo medio.

Estos elementos ayudan a deducir que la información no fluye del todo en niveles horizontales ni verticales, es decir, si bien la alta gerencia informa, las cabezas de área no están transmitiendo toda la información a su equipo de trabajo.

Esto influye en el hecho de que el personal se da cuenta del cambio hasta que tiene que participar en él y no antes, lo cual genera algunas percepciones desfavorables.

En cuanto a la percepción sobre el proceso de implementación del cambio, la muestra lo ha percibido como algo complejo y en especial han sido

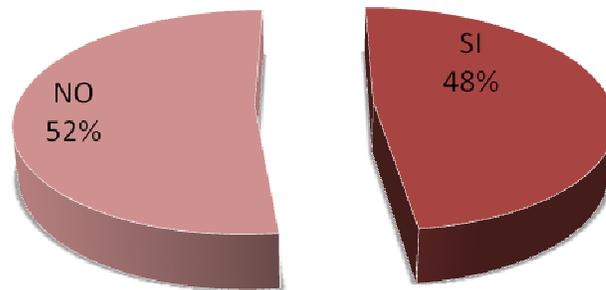
considerados como cambios difíciles aquellos que impactan directamente en la operación de la empresa y en los bonos o incentivos al personal, lo cual resulta obvio considerando que por una lado es algo que afecta sus ingresos y por otro es algo que afecta su actividad cotidiana.

En otro orden de ideas, uno de los planteamientos fundamentales del presente proyecto de investigación se basó en la premisa de que el fenómeno de cambio tenía un impacto directo en el clima laboral de la organización. Al respecto los resultados muestran que en cuanto a la relación entre jefes y subordinados se la muestra percibe una ligera mejoría en después de los cambios implementados ya que el crecimiento generó un nivel de exigencia tal que se profesionalizó de manera importante el seguimiento, soporte y apoyo de todas las áreas lo cual eliminó toda posible preferencia por amiguismo.

Por otro lado en cuanto a la relación entre compañeros de trabajo y con la dirección general la muestra no reporta cambios significados antes y después del cambio, por el contrario se observa que hay una constante percepción de relaciones sanas.

De manera general, la percepción del ambiente de trabajo antes y después de los cambios implementados, no denota diferencia significativa siendo la percepción más frecuente que se cuenta con un ambiente agradable. La siguiente gráfica nos señala que de la muestra representativa más de la mitad considera que los cambios que ha sufrido la compañía no han afectado el clima laboral.

## ¿Los cambios han afectado el clima laboral?



Grafica 4: Resultado sobre la relación entre la gestión del cambio y el clima laboral en la organización

Adicionalmente, un elemento de primordial importancia detectado en los resultados arrojados por la encuesta, radica en el hecho de que el personal cree que la organización ha dejado de ser una empresa pequeña y ha mejorado para convertirse en una organización sólida y de nivel mundial. Otro factor relevante es que casi el 100% de la muestra representativa reporta sentirse satisfecho trabajando en la organización en cuestión y algunos de los sentimientos mencionados son: feliz, orgulloso, satisfecho, importante, comprometido, feliz, bien, etc. Esto permite deducir que la gente tiene un alto nivel de compromiso y satisfacción con la organización.

El personal que fungió como muestra para la presente investigación si bien en su mayoría coinciden en que el trabajo significa para ellos una fuente de ingreso, también vale la pena resaltar que la gran mayoría también resalta el hecho de que el trabajo les brinda satisfacción, estabilidad, motivación, calidad de vida para su familia, crecimiento y desarrollo profesional, entre otros no menos importantes.

Con lo anterior se puede concluir que la participación de la muestra con respecto a los procesos de cambio que ha vivido la organización hasta el momento ha sido reactiva y ejecutora del cambio. Se observa una gran área de oportunidad en cuanto a la comunicación de los cambios y al hacer sentir al personal participes de los mismos. Un eje fundamental para mejorar esto indudablemente es el equipo gerencial y los responsables de área, ya que como se mencionó anteriormente la comunicación no está fluyendo en todos los niveles de la organización y considerando que existe personal en oficinas físicamente lejos de la casa matriz, esto se vuelve más necesario aún.

Por otro lado no se observa una relación directa que pueda sustentar la premisa de que los procesos que cambio que ha vivido la organización ha afectado el clima laboral, si bien hay algunas percepciones desfavorables con respecto al cambio no se puede afirmar que exista una relación causa-efecto entre el cambio y el clima laboral hasta el momento.

Adicionalmente un elemento que tiene a su favor la organización es que la gente se siente satisfecha y comprometida con su trabajo e incluso hasta se presentan sentimientos de orgullo por parte del personal sobre el ser parte de la empresa. Se puede inducir que dichas características pueden contrarrestar y disminuir el impacto del hecho de que algunos de los integrantes no se sientan participes e involucrados en el fenómeno de cambio.

## V. BIBLIOGRAFÍA

- Albizu E. y Olazaran M. 2003. Reingeniería y Cambio Organizativo. Prentice Hall, España
- Álvarez Javier, 1999, <http://www.filosofia.net/materiales/num/numero9a.htm>, La concepción del trabajo
- Arancibia Yoselyn, 2006, Actualizaciones para el Management y el desarrollo organizacional. Universidad de Viña del Mar.
- Brunet Luc, 1987, El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas, Canadá
- Carrillo Marco, 2009, Estudios sobre la Organización: Teoría y Práctica. Editorial Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Chiavenato Idalberto, 2000. Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill, Colombia
- Collerette P. y Delisle G., 1988, La planificación del cambio, estrategias de adaptación para las organizaciones. Trillas, Canadá
- Cummings, Thomas y Worley C. 2007. Desarrollo Organizacional y Cambio. Thompson, Estados Unidos
- De La Garza Toledo, E. y Neffa, J. 2001, El Futuro del Trabajo. El Trabajo del futuro. En publicación: El Futuro del Trabajo. El Trabajo del futuro, CLACSO, México
- Furnham Adrian, 2001, Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Alfaomega, Oxford New York
- Gómez Guillermo, 1975, Planeación y Organización de Empresas. Ediculsa, México
- Hall Richard, 1996, Organizaciones, Estructuras, procesos y resultados. Prentice Hall
- Hesselbein F. Goldsmith M. y Beckhard R. 1998, La organización del futuro. Granica, Argentina
- King N. y Anderson N. 2003 Como Administrar la Innovación y el Cambio. Thomson, Madrid

- Kossen Ston, 1995, Recursos Humanos en las Organizaciones. Harla , México
- Laurell Cristina,1983, Procesos laborales y patrones de desgaste. ERA, México
- Martínez Susana, 2000, El estudio de la integridad mental en su relación con el proceso de trabajo. Serie Académicos CBS. México.
- Muchinsky Paul M, 2007, Psicología aplicada al Trabajo. Thomson. México.
- Oron J. y Sigismund A. 2000, El Cambio Estratégico. Oxford University Press, Estado Unidos de América
- Palací Francisco, 2005, Psicología de la Organización. Pearson, Madrid
- Peiro, Jose Maria y Prieto Fernando, 1996, Tratado de la Psicología del trabajo Volumen II, Aspectos Psicosociales del Trabajo. Síntesis Psicológica, España
- Ramos, J., Peiró, J. M., y Ripoll, P. 1996, Condiciones de trabajo y clima laboral. En J.M. Peiró y F. Prieto (Eds.) Tratado de Psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto. Síntesis Psicología, España
- Robbins Stephen, 2000, Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica. Prentice Hall
- Rodríguez M. y Ramírez P. 2004, Psicología del Mexicano en el Trabajo. Mc. Graw Hill, México
- Ronco E. y Llado E. 2000 Aprender a Gestionar el Cambio. Paidos Iberica, Barcelona
- Ruth George, Kleiner Art, 2000, El Cambio Basado en el Aprendizaje. Oxford University Press, Estado Unidos de América
- Ruth George, Kleiner Art, 2000, El Lado Humano del Cambio. Oxford University Press, Estado Unidos de América
- Tyson Shaun, Jackson Tony, 1997, La esencia del Comportamiento Organizacional. Prentice, México
- Tyson Shaun, York Alfred, 1989, Administración de personal. Trillas, México.

## **ANEXO**

### **A) Encuesta que se aplico a la muestra representativa**

Instrucciones:		
<b>a) Responde los primero que se te venga a la mente</b>		
<b>b) Responde considerando tu percepción antes del cambio de instalaciones del corporativo y después del cambio de instalaciones del corporativo.</b>		
Pregunta		
9	La comunicación en la empresa es	
14	El fortalecimiento de los procesos administrativos para ti ha sido	
15	Antes la relacion con mis compañeros era	
21	Las cosas positivas que ha traído el crecimiento de la compañía son	
37	¿Que significa para ti el trabajo?	
11	El cambio hacia la utilización de CRM fue para mi un proceso	
4	El monitoreo que se hace de los objetivos es	
10	Cuando hay un cambio en la compañía tu sentimiento es	
16	Antes la relacion con mi jefe era	
22	Las cosas negativas que ha traído el crecimiento de la compañía son	
30	¿Qué significa para ti el cambio?	
29	Considero que tengo la libertad para crear y proponer cosas nuevas en mi trabajo	
	SI	
	NO	
	¿Por qué?	
24	¿Los cambios que se han hecho en la compañía han sido para mejorar?	
	SI	
	NO	
	¿Por qué?	
31	Fui informado (a) del por que la compañía ha decido implementar los cambios que ha implementado	
	SI	
	NO	
32	Fui presionado (a) para implementar estos cambios	
	SI	
	NO	
33	La empresa me dio las herramientas para implementar estos cambios	
	SI	
	NO	
34	Fui apoyado por la empresa para implementar estos cambios	
	SI	
	NO	
17	Antes la relacion con el director general era	
13	La implementación de la política ligada a bono por cumplimientos de objetivos fue un proceso	
6	La relacion con mi jefe es	
1	El crecimiento que la compañía ha tenido en los ultimos años es	
12	La implementación de objetivos en todas las áreas para mi fue un proceso	
19	Antes la comunicación en la empresa era	
38	Trabajar para KAESER me hace sentir	
35	Generalmente me doy cuenta de los cambios cuando ya tengo que participar en ellos y no antes	
	SI	
	NO	
36	Si respondiste que si a la pregunta anterior, menciona cual es su sentimiento cuando te encuentras en éste tipo de situaci	
23	Considero que los cambios mas difíciles que ha habido en la compañía para mi fueron	
5	La relacion con mis compañeros es	
8	El ambiente de trabajo percibo es	
2	El incremento del personal que ha habido ultimamente es	
7	Tu relacion con el director general es	
18	Antes el ambiente de trabajo era	
25	¿Los cambios que se han hecho en la compañía han afectado algo negativamente?	
	SI	
	NO	
	¿Qué han afectado?	
28	¿Si hubiera estado en tus manos cuáles de los cambios que ha tenido la compañía hubieras evitado?	
3	La creacion de politicas y procedimientos es	