

RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
Y LA DISPOSICIÓN FRENTE AL CAMBIO EN UNA ORGANIZACIÓN COLOMBIANA

LUISA FERNANDA ALFONSO SÁNCHEZ
GONZALO SANDOVAL ALVARADO
Trabajo de grado para obtener el título de psicólogos

MARÍA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE
Directora

Universidad Santo Tomás
División de Ciencias de la Salud
Facultad de Psicología
Bogotá D.C.
2017

Agradecimientos

Dios en su infinita misericordia creó a seres maravillosos que hacen parte de nuestra vida. Gracias a nuestras familias y su incondicional apoyo en este proceso y a los maestros que guiaron este camino, en especial, los que alumbraron el sendero final.

Resumen

En esta investigación se analizó la disposición al cambio organizacional y el clima laboral en una empresa colombiana dedicada a la distribución y comercialización de productos hospitalarios y de la salud, que se encontraba atravesando procesos de cambio. Para medir el cambio se utilizó la prueba IMC, compuesta por 3 dimensiones y 8 variables y para clima la prueba V 2.0 con 8 dimensiones y 26 variables. Las pruebas se rotaron en dos momentos con un índice de participación 95.1% en el primero y 88% en el segundo. Los resultados indican que los colaboradores perciben una estructura organizacional sólida que permite realizar cambios en ella, sin embargo requieren de otro tipo de liderazgo.

Palabras clave: psicología organizacional y del trabajo, clima organizacional, cambio organizacional, aceptación del cambio, organización.

Abstract

This study analyzed the disposition of organizational change and the work climate in a Colombian company dedicated to the distribution and commercialization of hospital and health products, which was undergoing changes. To measure the change, the IMC test was used, composed of 3 dimensions and 8 variables and for climate the V2.0 test with 8 dimensions and 26 variables. The tests were rotated in two moments with a participation rate of 95.1% in the first moment and 88% in the second moment. The results indicate that the collaborators perceive a solid organizational structure that allows changes to be made, but they require another type of leadership.

Keywords: Organizational and work psychology, organizational climate, organizational change, acceptance of change, organizational.

Tabla de Contenido

PROBLEMATIZACIÓN	7
Planteamiento y formulación del problema	7
Justificación	9
OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
MARCO TEÓRICO	14
Marco Epistemológico	15
Marco Paradigmático	16
Marco Disciplinar	17
Cambio organizacional	18
Clima organizacional	27
Marco Interdisciplinar	34
Marco Normativo	38
Marco Institucional	39
Antecedentes Investigativos	42
MÉTODO	51
Diseño	51
Instrumentos	52
Procedimiento	65
Muestra	67
CONSIDERACIONES ÉTICAS	72
RESULTADOS	74
Resultados Clima Laboral	74
Resultados Disposición al Cambio Organizacional	85
DISCUSIÓN	97
CONCLUSIONES	101
LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES	105
Para las organizaciones	105
Para la empresa en que se desarrolló el estudio.	106
Al campo de Psicología Organizacional y del Trabajo de la Universidad Santo Tomás	107
Al campo de Psicología Organizacional y del Trabajo	108
REFERENCIAS	109

Lista de figuras

Figura 1. Modelos para comprensión de Cambio Organizacional según Novoa (2000)	22
Figura 2. Pasos para planear un Cambio según Kolbet al (1994).	23
Figura 3. Dimensiones para la comprensión del Cambio Organizacional según Novoa (2000).	25
Figura 4. Teoría de los tres niveles Modelos para comprensión de Cambio Organizacional según King (2003).	26
Figura 5. Presencia institucional en Colombia. Presentación inducción a la empresa, 2017. .	42
Figura 6. Muestra de la población que se programó y qué aplicó el instrumento	68
Figura 7. Distribución de la población por tipo de contrato	68
Figura 8. Distribución de la población por género	68
Figura 9. Distribución de la población por rango de edad	68
Figura 10. Distribución de la población por nivel de escolaridad.	70
Figura 11. Distribución de la población por nivel ocupacional.	70
Figura 12. Muestra de la población que se programó y qué aplicó el instrumento	71
Figura 13. Distribución de la población por tipo de contrato.	71
Figura 14. Distribución de la población por género	71
Figura 15. Distribución de la población por rango de edad.	71
Figura 16. Distribución de la población por nivel de escolaridad	72
Figura 17. Distribución de la población por nivel ocupacional.	72
Figura 18. Resultados de Clima Organizacional generales por dimensión.	74
Figura 19. Resultados generales por Variable de Clima Organizacional.	75
Figura 20. Resultados de Tendencias Motivacionales Laborales.	76
Figura 21. Resultados de Necesidades de Capacitación en los jefes.	76
Figura 22. Resultados de Necesidades de Capacitación en los trabajadores.	77
Figura 23. Resultados Comparación de Dimensiones por Género.	79
Figura 24. Resultados Comparación por Dimensiones por Nivel Educativo.	80
Figura 25. Resultados Comparación por Dimensiones por Tipo de Contrato.	80
Figura 26. Resultados Comparación por Dimensiones por Nivel de Cargo.	81
Figura 27. Resultados Comparación de Dimensiones por Proceso.	82
Figura 28. Resultados Comparación de Dimensiones por Regional.	82
Figura 29. Resultados de Cambio Organizacional generales por dimensión.	86
Figura 30. Resultados generales por Variable de Cambio Organizacional.	87
Figura 31. Resultados Comparación de Dimensiones por Ciudades.	87
Figura 32. Resultados Comparación de Dimensiones por Género.	88
Figura 33. Resultados Comparación por Dimensiones por Nivel Educativo.	88
Figura 34. Resultados Comparación por Dimensiones por Tipo de Contrato.	89
Figura 35. Resultados Comparación por Dimensiones por Nivel Ocupacional.	90
Figura 36. Resultados Comparación de Dimensiones por Proceso.	91
Figura 37. Resultados Comparación de Dimensiones por Regional.	91

Lista de tablas

Tabla 1. Ficha Técnica De la Organización.....	40
Tabla 2. Ficha Técnica Prueba IMC	53
Tabla 3. Dimensiones y Variables del Instrumento de Medición de Cambio IMC	53
Tabla 4. Ficha Técnica Prueba V 2.0.....	58
Tabla 5. Definiciones dimensiones y variables del instrumento de medición de clima organizacional V 2.0	58
Tabla 6. Estadísticos descriptivos entre resultados prueba IMC y prueba V 2.0.....	95
Tabla 7. Ventajas y Desventajas de aplicación virtual.	105

PROBLEMATIZACIÓN

Planteamiento y formulación del problema

Teniendo en cuenta los desarrollos culturales, sociales, económicos e incluso políticos a los que se ven enfrentados los seres humanos a lo largo de su vida, es de esperarse que así mismo les suceda a las organizaciones, debido a que desde el momento en que nacen se ven enfrentadas a responder a características específicas de los contextos en los que se encuentran; es por esto que se considera que el área de las organizaciones es amplia y se caracteriza por su rápido crecimiento y desarrollo. Por esta razón es posible afirmar que aspectos como procesos de análisis y comprensión generan actitudes de los colaboradores frente a los cambios organizacionales y estos influyen sobre el clima laboral.

El presente ejercicio de investigación surgió de la necesidad de conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre la organización, y esto es a partir de la medición del clima organizacional; adicionalmente, se midió la disposición al cambio en los trabajadores, dado que en el I semestre de 2016, se le planteo por parte de la alta dirección de la compañía, poder estudiar la realidad del contexto de esta empresa (medir el clima y evaluar la disposición al cambio de sus trabajadores), y que a partir de los datos obtenidos, en el mediano plazo, ellos, puedandiseñar e implementar acciones de mejora orientados a optimizar y desarrollar las habilidades de los colaboradores relacionadas con la aceptación al cambio y a las grandes reformas previstas. Al revisar la literatura científica, se encuentran algunos trabajos evidencian estas relaciones. En el marco teórico y en los antecedentes se presentarán los hallazgos en términos de la evidencia que se encontró para cada uno de los temas, sus relaciones y otras variables psicológicas asociadas a los temas abordados en este trabajo.

Es por esto que para entender claramente a qué nos referimos se va realizar una aproximación a las definiciones aportadas por autores de diferentes disciplinas; haciendo énfasis en el papel de la psicología.

Los cambios organizacionales son variaciones que se presentan en los contextos empresariales que obedecen a las condiciones nacionales, internacionales y globales orientadas hacia el crecimiento y desarrollo. Sin embargo, los procesos de cambio tienen implicaciones directas sobre el clima y adicionalmente determinan los comportamientos frente a dichas variaciones en el contexto empresarial. Para comprender a qué se hace referencia es necesario revisar el concepto de cambio organizacional.

Partiendo de lo anteriormente dicho es importante resaltar que distintos autores proponen conceptos acerca del cambio organizacional (Chiavenato, 2011; García, Rubio y Bravo, 2007; García, Rojas y Díaz, 2011), donde afirman que los cambios obedecen a variaciones en las condiciones del contexto externo de la organización condiciones sociales, económicas, individuales y grupales, así mismo reconocen que dichos cambios son transformaciones en aspectos de la compañía que van desde pequeñas variaciones en los aspectos físicos hasta aquellos que generan influencia y/o transformaciones en las culturas organizacionales; es decir generan nuevas formas de comportamiento organizacional.

Aunque no existe un acuerdo general sobre el concepto de clima organizacional, sí hay un consenso al describir el clima como el conjunto de percepciones que tienen los empleados sobre la organización, considerados como un todo (Jackson y Slocum, 1988; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1984), por medio de esta comprensión de características organizacionales, las personas que conforman las empresas dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización (Rentsch, 1990).

El clima representa la personalidad de una organización y podría definirse como la percepción que los trabajadores se forman de la compañía a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización; describe un grupo de características que muestra una organización o parte de ella (Hernández y Rojas, 2011).

El clima psicológico es la percepción individual del empleado y corresponde al impacto psicológico que genera el ambiente de trabajo sobre su bienestar. Además, cuando los empleados de un área particular de trabajo están de acuerdo sobre sus percepciones del ambiente de trabajo, estas percepciones compartidas se conjugan para describir el clima organizacional (James y James, 1990).

Por las contextualizaciones anteriormente mencionadas y en relación al tema de cambio y clima organizacional es prudente considerar que esta investigación se encuentra encaminada a aportar conocimiento y enmarcarse en la línea de investigación: **Psicología y desarrollo social de las organizaciones y el trabajo**. Esta se ocupa de estudiar los distintos fenómenos que se presentan en el entorno laboral actual, así como las interacciones y los roles asumidos por los profesionales de la Psicología.

A partir del anterior planteamiento se orienta la pregunta de investigación: **¿Cuál es la relación entre las dimensiones del clima organizacional y la disposición frente al cambio que se genera en los colaboradores de una empresa colombiana del sector de la salud?**

Justificación

Las organizaciones actualmente se enfrentan a cambios internos y externos debido a los desarrollos sociales, económicos, ambientales y en general a las nuevas formas de comportamiento que se están presentando debido a las variaciones de intereses y de

prioridades que se presentan en el mundo; es por esto que es relevante analizar y comprender cómo los cambios que se presentan en las organizaciones influyen y generan efectos directos sobre el clima organizacional haciendo evidentes diferentes formas de comportamiento. Es por esto que para poder conocer la influencia ejercida es necesario realizar el estudio en un contexto real; teniendo en cuenta que las condiciones culturales colombianas son particulares. Por eso es importante resaltar que el fin de esta investigación es hacer un estudio del clima Organizacional y cómo influye la disposición frente al cambio organizacional sobre el desarrollo de las labores de los colaboradores en una compañía colombiana del sector de la comercialización y distribución de productos hospitalarios y de la salud. La razón por la que decidimos ahondar en estos temas es porque las empresas necesitan medirse para tener un desarrollo favorable y un crecimiento a futuro positivo. Por eso se interesan en temas como los que trabajamos en el presente estudio; nuestro interés es que esta sea la oportunidad para que en adelante colegas y empresas puedan apoyarse y aprovechar este proceso para documentarse y ponerlo en práctica en sus organizaciones.

Vale la pena aclarar que los temas relevantes para esta investigación también son estudiados por otras profesiones. Esto permite tener una visión más completa acerca de las implicaciones, procesos y actividades involucradas cuando se habla de cambio y de clima organizacional.

Actualmente, el clima organizacional es un tema fundamental en el desarrollo de toda organización. Las organizaciones buscan una permanente mejora en su ambiente de trabajo; por lo que se considera una pieza fundamental en el desarrollo de éstas; pues del clima se parte para realizar estudios, diagnósticos e intervenciones. De ahí el que se considere el espíritu de la organización (Segredo, 2013).

Los profesionales que tienen a su cargo responsabilidades de recursos y su trabajo es directamente con el talento humano de una organización, tienen la permanente necesidad de la búsqueda y el correcto desarrollo de este recurso; pues la sociedad moderna presenta un avance acelerado en ciencia y tecnología, por lo que se está obligado a competir en el mercado, donde los sistemas organizacionales van paralelamente progresando con esa sociedad moderna (Segredo, 2013).

Las organizaciones definen a la sociedad como un sistema amplio, que logra transformarla y limitarla, pues tienen una permanente interacción que así mismo, mejora el sistema de gestión de calidad. La calidad de vida dentro de un sistema organizacional está construida por el entorno y el ambiente que se respira en una organización. Por eso el constante trabajo de estos profesionales que buscan mantener un adecuado balance entre ambiente y la productividad de cada colaborador. Pues siempre deben estar en la búsqueda y el desarrollo del talento humano, brindándoles mejoras en sus puestos, oportunidades, generando un mejor ambiente dentro de la institución (Segredo, 2013).

El origen del clima organizacional está en la sociedad, donde el hombre que habita y se desarrolla en ambientes complejos resalta la importancia de su función en ese sistema social. El clima organizacional trasciende en las motivaciones y en el comportamiento que tiene cada uno de los miembros del recurso humano, pues cada uno de estos miembros habita en ambientes dinámicos y complejos, produciendo diversas formas comportamentales que repercuten en los diferentes sistemas que habite cada uno de los miembros, las organizaciones son uno de ellos. Por eso la importancia de realizar un correcto diagnóstico de clima organizacional. Pues este brinda una correcta retroalimentación de los comportamientos de la empresa permitiendo desarrollar planes de mejora que orientan la modificación de conductas, que incentiven el componente motivacional y de rendimiento profesional (Segredo, 2013).

Con relación al cambio organizacional Mahecha (2007) afirma que la mayoría de dichas variaciones se centran en los procesos y los aspectos tecnológicos, dejando a un lado el capital humano de las organizaciones y, en consecuencia, no se tienen en cuenta factores culturales clave para el éxito del cambio. En relación a lo descrito el autor propone que, para intervenir acerca de estos factores en contextos organizacionales, es necesario tener en cuenta los valores personales como organizacionales y los principios filosóficos que orientan el quehacer de las compañías; ya que, si los trabajadores se sienten identificados con los aspectos mencionados, se hará evidente su interés y el compromiso con el proceso de cambio. En relación al cambio y en general al proceso, Chiavenato (2011) afirma que este implica la capacidad de adaptación como factor determinante de la supervivencia de una organización; dicho proceso de cambio inicia con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de variar en algunos aspectos de la organización, dichas fuerzas son internas y externas que serán entendidas como endógenas y exógenas.

Según De Faria (2004, citado por Suárez, 2014) el cambio es inevitable, puede llegar y darse como amenaza o como oportunidad. El cambio se convierte en oportunidad cuando se anticipa, se planea, se organiza y se realiza con el fin de mejorar estructuras, acelerar procesos, cualificar imagen, asegurar la calidad de los productos y producir transformaciones de mejora.

Por otro lado, Suárez (2014) reconoce que “El cambio es el proceso iniciado con el objeto de conseguir mejorar la eficacia con que una organización consigue sus objetivos y la eficiencia con que la organización obtiene resultados con el mínimo de recursos”.

En conclusión, las definiciones proporcionadas por los autores mencionados permiten llegar a la síntesis de que el cambio es un proceso de variación que le brinda oportunidades de mejora a las compañías y se encuentra determinado tanto por factores internos

(actualización de la empresa, cambio de imagen, cambio de razón social, entre otras) como por factores externos (economía del país, momento histórico, desarrollo tecnológico, condiciones gubernamentales y de los sectores, entre otras). Sin embargo, es necesario tener en cuenta que dichos procesos de cambio se dan con mayor facilidad si existen procesos propios de cada individuo relacionados, como pueden ser el liderazgo, los valores personales, la capacidad de adaptación, la comunicación, los factores de riesgo psicosocial, empoderamiento, la carga laboral, la influencia de la cultura organizacional, entre otras.

OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS

Objetivo General

Determinar la relación entre las dimensiones del clima organizacional y la disposición frente al cambio en los colaboradores de una empresa del sector de la comercialización y distribución de productos hospitalarios y de la salud.

Objetivos Específicos

Describir el clima organizacional y sus dimensiones en una empresa colombiana del sector de la comercialización y distribución de productos hospitalarios y de la salud a través de instrumentos diseñados y validados a su medida.

Describir la disposición frente al cambio organizacional y sus dimensiones en una empresa colombiana del sector de la comercialización y distribución de productos hospitalarios y de la salud.

Describir las relaciones encontradas en los resultados de las pruebas de Clima Laboral V 2.0 y el instrumento de medición del cambio (IMC.)

MARCO TEÓRICO

La presente investigación se encuentra encaminada a identificar la influencia ejercida por los procesos de cambio organizacional sobre aspectos como clima organizacional. Debido a lo mencionado anteriormente se considera pertinente comprender el fenómeno desde el paradigma empírico analítico y desde el enfoque cuantitativo ya que nos permite identificar realmente la influencia ejercida entre los procesos organizacionales mencionados y adicionalmente brinda la ventaja de conocer la influencia en términos cuantitativos.

Marco Epistemológico

El marco epistemológico sobre el que se trabaja es empírico analítico. Desde esta postura se hace una comprensión de la realidad en el comportamiento humano relacionado con los constructos y la evolución de los mismos frente a las formas de comprender la realidad. De acuerdo con Mardones y Urzúa (1982) son una forma diferente de percibir y analizar las realidades, dependiendo del objetivo que se busca conseguir. Se fundamenta desde el método científico buscando la predicción y el control del objeto de estudio; el método científico conduce a un conocimiento científico, y en este caso a partir de experiencias reales que llevan a la falsación o aceptación del objeto de estudio. Por ejemplo, Popper (1973) citado por Mardones y Urzúa (1982) afirma que la objetividad de la ciencia yace en el método científico y este a su vez tiene que ser radicalmente crítico, apoyándose específicamente en la coherencia lógico-deductiva de los argumentos y resistiendo los intentos de refutación de los hechos.

Es importante resaltar que el empírico analítico se nutre de varios supuestos filosóficos dentro de los que encontramos el realismo, el racionalismo, el positivismo. Uno de los supuestos es el realismo ingenuo que reconoce que el mundo se conoce a través de los sentidos. (Garcia, 2015)

August Comte quien es el principal representante del positivismo propone que la mente del ser humano se divide en tres estadios el teológico, el metafísico y el científico, en este último se analizan leyes que permitan comprender los fenómenos. (Garcia, 2015)

Por su parte el empirismo se basa en la importancia de la experiencia a partir de la percepción de las situaciones, su mayor representante es John Locke, propone que los seres humanos nacen buenos, independientes e iguales. El racionalismo destaca el papel trascendental de la razón durante el proceso de adquisición de conocimiento. (Garcia, 2015)

En el realismo se destaca que la realidad es independiente de los seres humanos, sin embargo esta no puede ser conocida completamente. Para el positivismo el conocimiento auténtico es aquel que solo puede adquirirse a partir del uso del método científico, una de las corrientes es el positivismo moderno, cuyo principal representante David Hume quien influyó en el escepticismo y el empirismo. (Garcia, 2015)

Esta postura busca la validación de propuestas teóricas a partir de hechos que puedan ser replicados en el tiempo, a partir de la aplicación rigurosa del método, instrumentos y control de las variables, esto permitirá que se tenga un buen grado de objetividad. Para que se pueda dar una explicación adecuada de fenómenos es necesario que previamente se haya teorizado al respecto. (Molino, 2011)

Marco Paradigmático

Hernández, Fernández y Baptista (2010), mencionan que el enfoque cuantitativo es de carácter probatorio y secuencial, es decir se encuentra dividido por etapas o pasos. El punto inicial de esta investigación es una idea que se va delimitando, luego de esto se inicia con el proceso de construcción de objetivos, pregunta de investigación, se inicia a indagar teóricamente acerca del tema y se construyen los referentes teóricos en torno a un enfoque. A partir de la pregunta problema se derivan las hipótesis y posteriormente se construye un plan para probarlas, se miden las variables, se hace análisis sobre los resultados de la medición y finalmente se establecen conclusiones relacionadas con las hipótesis probadas.

Partiendo de lo mencionado, Hernández, et al.(2010), reconocen que el enfoque cuantitativo confía en la experimentación y en las pruebas de causa-efecto ya que estas permiten mayor control para la comprobación de hipótesis y, esto a su vez, representa una minimización de error. Adicionalmente, este enfoque investigativo se caracteriza por ser lo más objetivo posible, por lo que los fenómenos de investigación no deben ser afectados por el

investigador; se debe tener en cuenta que estos estudios se caracterizan por regirse bajo la predictibilidad y estructuración.

Con relación a los resultados obtenidos en las investigaciones en el enfoque cuantitativo es necesario resaltar que se busca la generalización de resultados y que los estudios pueden ser repetidos en poblaciones similares. Es relevante resaltar que al finalizar los estudios cuantitativos su intención principal es explicar y predecir los fenómenos estudiados buscando regularidades y relaciones causales entre elementos, por lo que su objetivo final es la construcción y demostración de teorías. Este enfoque brinda gran relevancia a seguir los procesos, ya que los datos generados poseen estándares de validez y confiabilidad (Hernández, et al.2010).

Es necesario tener en cuenta que este enfoque de investigación usa como base el razonamiento deductivo, es decir, se inicia con la teoría y a partir de esto se construyen hipótesis que se buscan someter a pruebas. Este tipo de investigaciones ocurren en la realidad externa del individuo y esto permite conocer explicaciones acerca de cómo se concibe la realidad desde esta aproximación investigativa (Hernández, et al. 2010).

Teniendo en cuenta la descripción mencionada acerca del enfoque cuantitativo y la explicación acerca de algunos de los principios que orientan su uso, es pertinente considerar que el enfoque es el más adecuado debido al tipo de investigación que se realizó, por tanto, esto permite orientar el proceso del presente proyecto investigativo que tuvo como fin conocer el clima organizacional, los procesos de cambio organizacional y las actitudes frente al mismo y los efectos que generan en el comportamiento de los trabajadores.

Marco Disciplinar

Medir el clima organizacional en una empresa, es indispensable, ya que la percepción que tiene el colaborador de éste está directamente relacionado con su desempeño y rendimiento,

sin embargo estas percepciones dependen de las actividades y las interacciones que cada persona tiene con la compañía. (Valderrama, 2006). Por eso las organizaciones ven la medición del clima como una necesidad, pues gracias a estos resultados pueden tomar medidas de mejora o pueden fortalecer procesos que sean satisfactorios para el personal de una organización. Sin embargo, para las acciones de mejora que se tomen es necesario realizar cambios, además estos se ven reflejados en las organizaciones que están en constante actualizaciones, por lo que necesitan de personal con una alta aceptación para estos. Por eso la importancia de hacer mediciones de aceptación a éste, pues entre más apertura mayor disponibilidad a la implantación y ejecución de estos cambios. De esta forma estas dos variables psicológicas van a ir de la mano pues para que una exista depende de las otras y para que una funcione necesita de la otra.

Cambio organizacional

El cambio organizacional es una situación por la que atraviesan todas las compañías, sin embargo, es necesario revisar teóricamente a que se hace referencia cuando se habla de este término.

King (2003), muestra que el término de cambio organizacional usualmente se refiere a un enfoque genérico resaltando a la organización como conjunto y a sus subsistemas principales y dejando a un lado las experiencias de los pequeños grupos de trabajo o de sus individuos.

El cambio organizacional, según Mahecha (2007), son variaciones que se presentan en los contextos laborales y la mayoría de dichas variaciones se centran en los procesos y los aspectos tecnológicos, dejando a un lado el capital humano de las organizaciones y en consecuencia no se tienen en cuenta factores culturales clave para el éxito del cambio.

Por otro lado, García et al. (2007), afirman que para que un cambio se presente y sea benéfico es necesaria la adaptación y la capacidad de anticipación, ya que estos son referentes de las posibilidades de innovación de las organizaciones y además representa la capacidad que se tiene para reaccionar rápidamente frente a las nuevas necesidades presentadas por el entorno, es decir, el cambio puede ser entendido como un estado deseable en las compañías ya que permite la supervivencia y el desarrollo de posibilidades de innovación en algunos casos. Esto se relaciona con lo que García et al. (2011), dice sobre el cambio organizacional y del comportamiento de los mercados en la actualidad:

“Hoy en día los mercados se caracterizan por cambios rápidos, constantes y progresivos; las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc., actúan e influyen en el desarrollo y en el éxito de las empresas en general, ya sean industriales, de servicios, entre otras. Las organizaciones se consideran como sistemas dinámicos exigiendo una buena capacidad de adaptación para poder sobrevivir (p. 126)”.

García y Forero (2014), exponen que los cambios organizacionales generalmente no son percibidos como acciones positivas y en pro del crecimiento en todo el sistema organizacional sino como una amenaza para el entorno laboral ya que los empleados pueden estar relacionando la situación con desmejoras a nivel estructural, funcional y/o salarial. Adicionalmente, Mahecha (2007), reconoce que en las organizaciones existen cambios profundos, esto hace referencia a posibles variaciones que se dan en procesos, estrategias, estructuras, sistemas y modificaciones internas en los valores, aspiraciones y comportamientos de la gente que pertenece a las empresas.

Los cambios que suceden en las organizaciones pueden ser similares a aspectos relacionados con la supervivencia adaptativa, ya que las organizaciones grandes absorben a

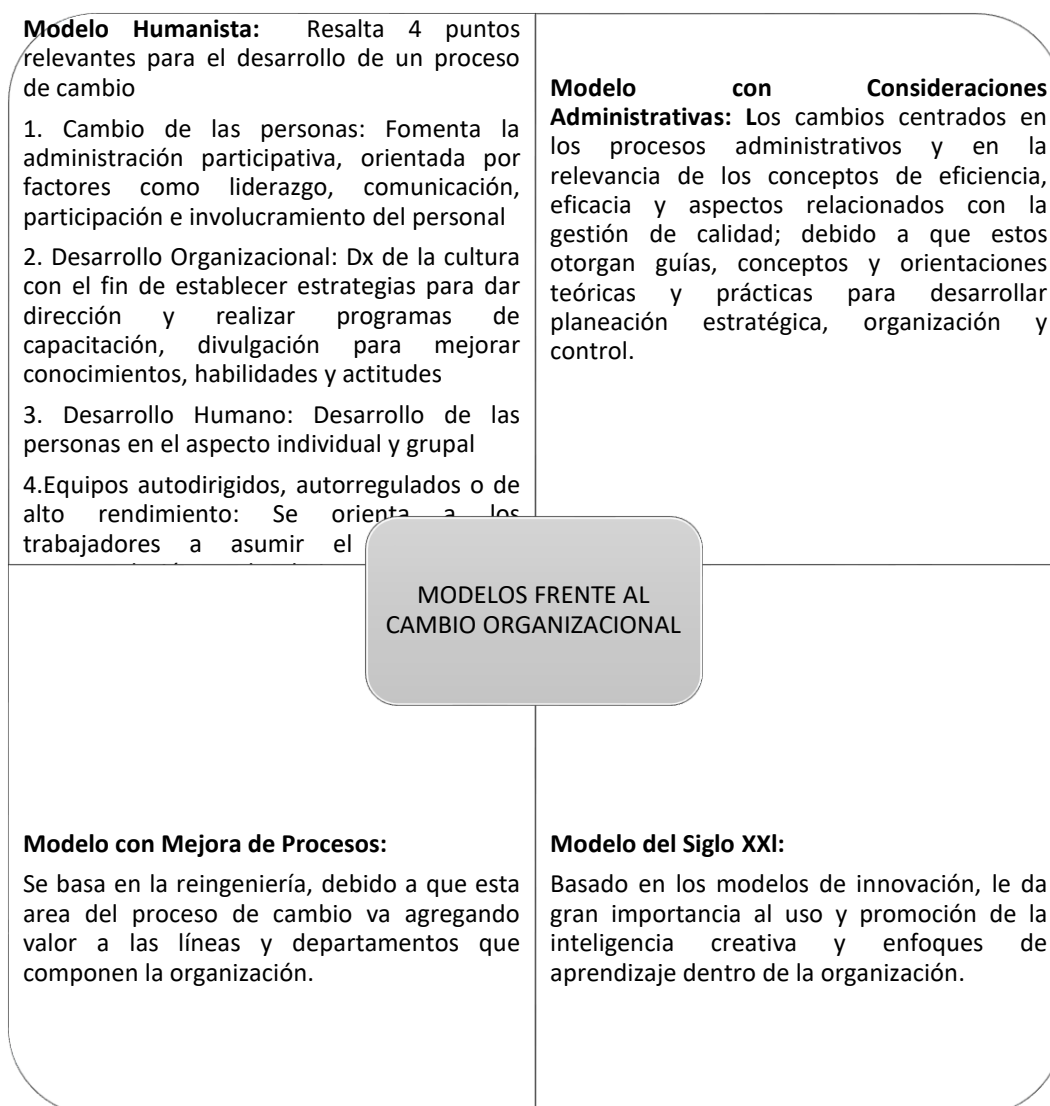
las pequeñas, las más ligeras y rápidas impactan a las empresas lentas y poco flexibles; ante las amenazas del mercado las débiles buscan fusionarse con las más fuertes, las más arriesgadas anuncian cambios en las estrategias; esto en ocasiones genera que se presenten relevos en los cargos directivos, los adelantos tecnológicos guían hacia la modernización de procesos, maquinarias, estructuras y la principal diferencia entre unas y otras organizaciones se presenta en la capacidad de reaccionar frente al cambio (Mahecha, 2007).

Es necesario resaltar que para que el cambio organizacional se presente, varios autores han descrito los pasos que componen dicho proceso.

Lewin (1951), dice que el proceso de cambio se encuentra compuesto por tres pasos, dentro de los que podemos encontrar; descongelamiento, este paso se refiere a la percepción de la necesidad de cambio y separación de las ideas antiguas; el segundo paso es el cambio propiamente dicho, en este se realiza una variación enfocada en pensar y actuar de manera diferente y el tercero, es el recongelamiento, este hace referencia a la integración de los nuevos aprendizajes y a la puesta en práctica de dichos conocimientos nuevos.

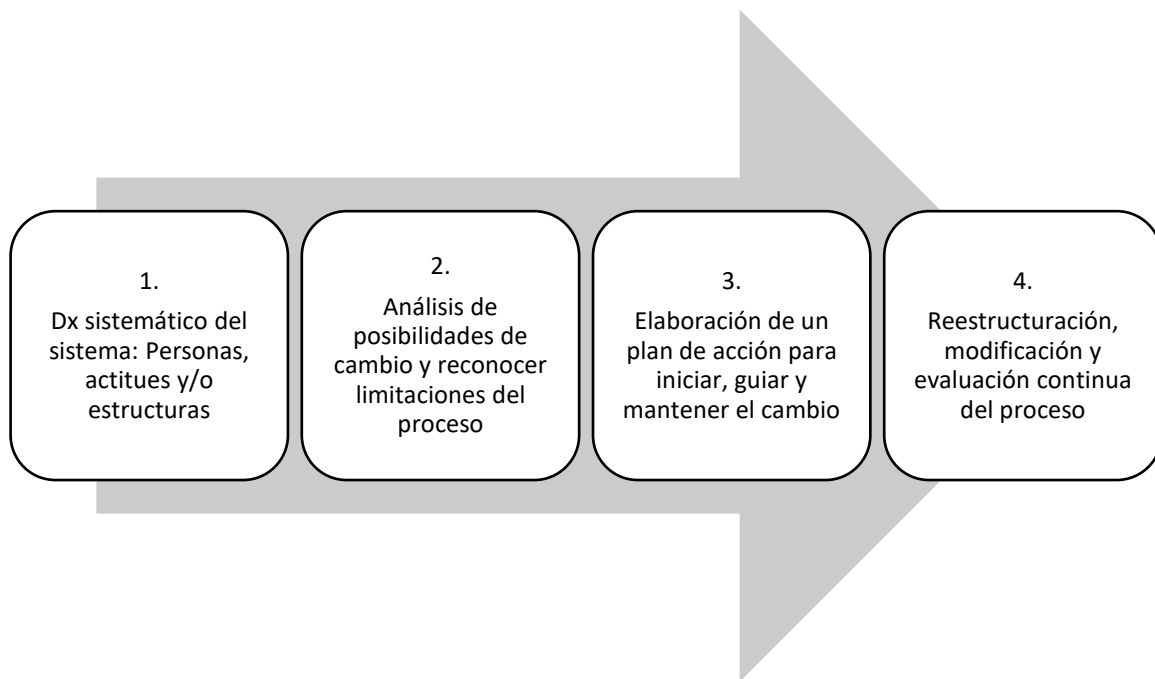
En relación a lo descrito anteriormente Mahecha (2007), reconoce que los pasos en el proceso de cambio propuesto por Lewin demuestran cómo el cambio implica modificaciones en las actitudes y estas a su vez evidencian cambios en el comportamiento de las personas que son afectadas por la situación.

Sin embargo, es necesario resaltar que el estudio, el concepto, el fenómeno y las interpretaciones dadas por los autores con respecto al cambio organizacional han variado no solo a través del tiempo sino también a partir del enfoque que asuman estos; es por esto que Novoa (2000), describe cuatro conceptualizaciones dadas por distintas posturas teóricas, que se presentan a continuación:

Figura 1. Modelos para comprensión de Cambio Organizacional según Novoa (2000)

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Kolb et al.(1994), para planear un cambio en el estatus quo de un programa, procedimiento, proceso, comunicación, entre otras situaciones a las que se les puede modificar algo dentro de una organización es necesario aplicar previamente los siguientes pasos:

Figura 2. Pasos para planear un Cambio según Kolbet al (1994).

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta esto Kolb et al. (1994), Reconocen que existen fuerzas acrecentadas y fuerzas limitadoras, las primeras hacen referencia a aspectos que permiten y elevan las probabilidades que sea efectivo el cambio -presión por parte de los compañeros de grupo, temas que conoce, recompensas por participación, etc.- y las segundas hacen referencia a todos los aspectos que estancan el desarrollo del cambio -falta de interés, descontento con los miembros del equipo, etc.-. A partir del reconocimiento de estas fuerzas Kolbet al.(1994), afirman que existen estrategias que guían y orientan el cambio, una de las estrategias propuestas es la de aumentar la potencia de las fuerzas acrecentadoras, sin embargo, esta presenta un problema con respecto al aumento de tensión en el sistema y como consecuencia se hacen evidentes nuevas fuerzas limitadoras. Otra de las estrategias propuesta para el cambio hace referencia a eliminar por completo o reducir la potencia de las fuerzas limitadoras.

Sin embargo, es relevante resaltar que las fuerzas acrecentadoras propuestas por Kolbet al.(1994), poseen unas características específicas y son clasificadas dentro de tres categorías:

Yo: hace referencia a aquellas características que son propias de la persona,

Otros: tiene en cuenta las características de las demás personas que se encuentran en el proceso

El medio: se refiere a características del contexto como son naturaleza de las instalaciones, tiempo disponible, etc.

Novoa (2000), afirma que existen diversas formas de interpretar el cambio que se presenta dentro de una organización, es decir, propone seis dimensiones o formas de entender el cambio organizacional.

Figura 3. Dimensiones para la comprensión del Cambio Organizacional según Novoa (2000).

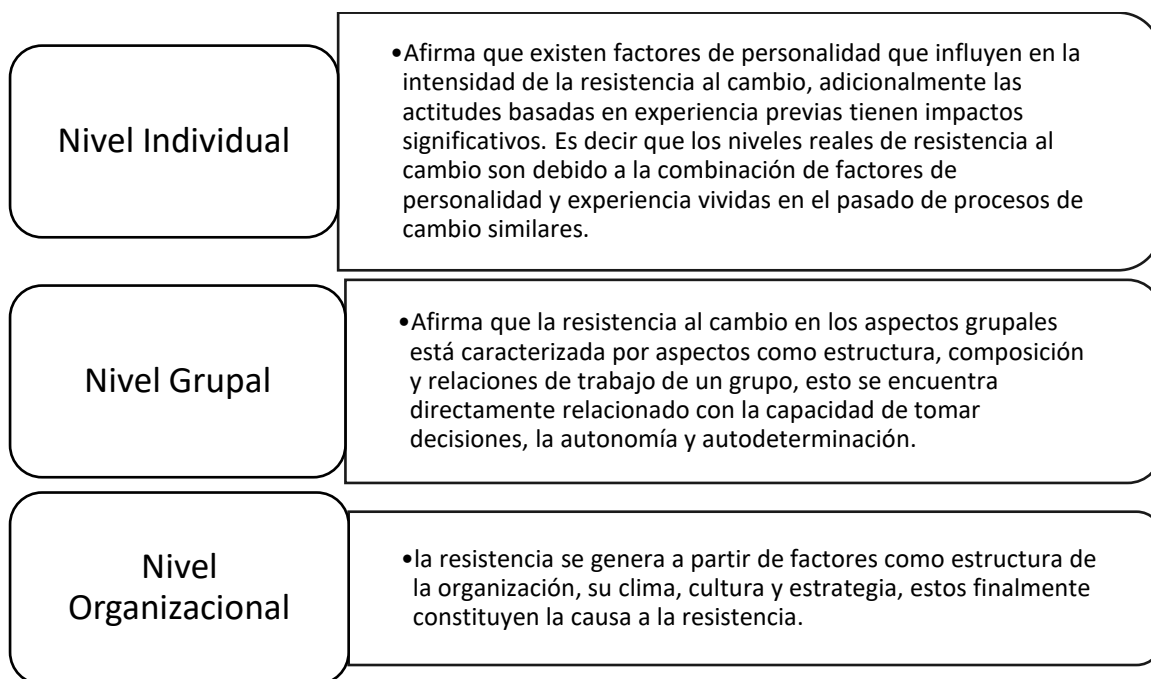
cambios dentro del sistema, al sistema y de sistema.	• Los cambios dentro del sistema son cambios cosméticos ya que no buscan modificar reglas básicas o causas • los cambio al sistema son aquellos que si son realizados de la mejor manera se convierten en cambios permanentes, en este paso los cambios se orientan a modificar procesos • los cambios de sistema son variaciones realizadas en aspectos como tecnología y conocimiento para lograr avances drásticos, rápidos y duraderos.
Carencia - Oportunidad.	• cuando las empresas actúan desde la carencia le dan énfasis al ahorro, desde este enfoque se busca gastar menos pero obtener los mejores resultados y cuando las organizaciones actúan desde la oportunidad se enfocan en ganar más, mirar hacia el futuro
Adaptación- transformación	• capacidad de adaptación por parte de las personas y la capacidad de transformación del entorno para asumir nuevas condiciones.
Estructuras- fluidos	• aspectos relacionados con estructuras (procedimientos, puestos, departamentos y manuales) es decir que son estables por un tiempo y aspectos fluidos en proyectos, equipos, aprendizajes e innovaciones que son variaciones a las que se enfrenta una organización
Continuidad - discontinuidad	• capacidad que tienen las organizaciones y sus trabajadores de adaptarse a las nuevas tendencias con el fin de innovar
Pensamiento lineal. sistémico	• la necesidad de ver los cambios y las situaciones desde todos los puntos de vista y los factores que componen la organización y tener en cuenta los efectos generados en todos los aspectos por parte de los cambios

Fuente: Elaboración propia

King (2003), define la resistencia al cambio como un comportamiento justificado, dirigido hacia una meta y su situación varía dependiendo de las circunstancias que caractericen cada caso (p 189).

También King (2003), reconoce que existen distintas causas que motivan la resistencia al cambio y propone tres niveles de análisis:

Figura 4. Teoría de los tres niveles Modelos para comprensión de Cambio Organizacional según King (2003).



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo para que un proceso de cambio se dé, independientemente del enfoque que lo guíe, es necesario que existan personas que orienten el proceso; es por esta razón que dichos orientadores deben realizar actividades reconociendo que su papel es fundamental y se caracteriza por administrar los procesos asociados al cambio dentro de los que podemos encontrar el diagnóstico de problemáticas, planificación y ejecución de los programas junto con los organismos con quienes trabaja. Es por esto que los procesos de cambio deben contar con dos características fundamentales para asegurar el éxito, primero debe ser una solución de calidad para el problema en términos de la validez técnica y lógica, y segundo, debe ser aceptada por los miembros del área o grupo de trabajo que presentan el problema (Kolb, Rubin y McIntyre, 1994).

Teniendo en cuenta lo descrito, algunos autores resaltan factores que se encuentran asociados al cambio organizacional; García y Vélez (2009), identifican procesos psicológicos

individuales y grupales relacionados como son: liderazgo, motivación, riesgos psicosociales, trabajo en equipo y comunicación.

Teniendo en cuenta lo mencionado es necesario resaltar que para García (2011), algunas causas de los cambios se pueden encontrar en motivos como infraestructura, estructura, cultura, problemas financieros, adquisición de nueva tecnología, tendencias administrativas, entre otros.

Ahora bien, es importante precisar que para el presente trabajo se tiene en cuenta la definición brindada por García (2011), quien reconoce que el cambio es un estado deseable para las organizaciones porque se encuentra asociado a la supervivencia y en las compañías más desarrolladas se toma como un mecanismo de innovación y anticipación a los problemas que enfrentan otras organizaciones e incluso otros sectores. También reconoce que cuando se da un cambio en la organización, necesariamente se da un cambio en el comportamiento humano.

Clima organizacional

El concepto de clima organizacional se introdujo gracias al estudio de la teoría de campo lewiniana y al análisis cuantitativo. Lewin utilizó elementos de la teoría de campo y de los roles presentes en los procesos sociales, basado en los principios de la psicología de percepción, es decir, desde lo Gestalt (Gil y Alcover, 2012).

Schneider (2000) afirma que el clima es una Gestalt basada en los principios percibidos en relación con las experiencias. Luego que Lewin (1951) realizará sus estudios, estos fueron continuados por Rensli Likert, quien realizó dos cosas importantes; el sistema de dirección basados en cuatro estilos de liderazgo y el análisis de clima mediante la escala de medición de actitudes. Esta escala es una herramienta para captar el clima organizacional,

representándose como una agregación de datos individuales procedentes de escalas de actitudes. (Gil y Alcover, 2012).

La organización es un concepto psicológicamente significativo para sus miembros, de ahí que nazca la necesidad de hablar de clima organizacional, ya que es un elemento integrador del ambiente subjetivo o psicológico de una organización. Los elementos que constituyen este clima son atributos del ambiente de trabajo (Peiró, 1996).

De acuerdo con Perrow (1961), el clima se define como un prestigio organizacional que hace referencia a la imagen pública de la organización, pues si es una organización que se percibe de forma positiva, atraerá más fácil al personal y será más fácil manejar clientes (internos y externos) gracias a esa imagen; pero esta situación también puede pasar en el caso contrario, pues si la organización no se percibe de forma positiva será desfavorable, será un desprestigio. Por lo que prestigio se entiende como una imagen pública favorable y es percibida por los colaboradores de esa organización.

Según Halpin y Croft (1963), la personalidad es para el individuo lo que el clima es para la organización. Por lo que el clima es la personalidad de la organización; así mismo, cuando se conocen varias organizaciones, se conocen varias personalidades, pues cada personalidad es propia de cada organización.

Por su parte Porter, Lawler y Hackeman (1975), afirman que clima organizacional hace referencia al conjunto de propiedades cotidianas de un ambiente de trabajo, que está marcado por su naturaleza y la forma como se percibe por parte de personas que hagan parte de él o se relacionen con él. El clima es un concepto molar que refleja los valores, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de un sistema social (Payne, 1971).

Clima organizacional se puede definir como la percepción compartida por los miembros de una organización acerca del modo en que son las cosas alrededor, es decir cómo se perciben las políticas, las prácticas y los procedimientos tanto formales como informales (Reichers y Schneider, 1990). Por su parte, Tagiuri y Litwin (1968), lo describen como una cualidad estable en el ambiente interno de una organización que es experimentada por cada uno de sus miembros, pues influye en el comportamiento de ellos y se describe como el conjunto de valores de ésta.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), describieron cuatro dimensiones sobre el concepto de clima; autonomía individual, grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada, orientación a la recompensa y consideración afecto-apoyo. La primera hace referencia a la libertad que tiene el sujeto para ser su propio jefe y de esta forma no tiene que darles explicaciones a superiores, es decir independencia de la gente (Litwin y Stringer 1968). La segunda dimensión se refiere al grado en que los superiores comunican aspectos como los objetivos de cada puesto y la forma para su consecución; es decir; hace referencia a la estructura, a la dirección y a la supervisión (Litwin y Stringer, 1968; Kahn, 1970; Schneider y Barlett, 1970).

En la tercera dimensión se encuentra un factor en común: la recompensa, factor que caracteriza elementos como el factor de satisfacción, el logro, orientación a las ventas y consecución de beneficios. La cuarta dimensión abarca el apoyo directivo a subalternos, el afecto y el apoyo al supervisar las prácticas (Kahn, 1970; Litwin y Stringer, 1968; Schneider y Barlett, 1970).

Por su parte Payne y Pugh (1976), describieron una quinta dimensión: orientación hacia el desarrollo y el progreso de la ocupación. Ésta trabaja aspectos como el desarrollo del colaborador en su trabajo y el empleo de nuevos conocimientos y métodos (Stern, 1970).

Sinembargo, Koys y Decotiis (1988), propusieron cinco dimensiones diferentes, pues al definir clima se dieron cuenta de la relevancia que tenía la percepción del individuo, entonces de acuerdo con las características y facetas que presenta esta percepción propusieron: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad e innovación.

González, Roma y Peiró (1996), afirmaron que al describir clima organizacional se presentaba un problema, pues la definición hace referencia a las percepciones que nacen de los colaboradores, por lo que se mide de acuerdo con la percepción individual y al acuerdo que se llega entre dichas percepciones. Por lo que dieron lugar a la formación de diferentes tipos de clima: Psicológico, agregado y colectivo.

El clima Psicológico. Es la percepción que tiene cada individuo de las características del ambiente y del contexto del que las personas forman parte. Por lo tanto, debe ser individual.

El clima agregado. Es el acuerdo de los miembros que componen la organización. Es el resultado de promediar las percepciones de cada miembro que pertenece al mismo grupo, departamento o área cuando hay consenso.

El clima colectivo. Mide las percepciones similares del ambiente que tienen los miembros de la organización. Cumpliendo la condición de agregar las puntuaciones individuales. La medida es por medio de cluster.

El psicólogo de las organizaciones realiza diferentes comprensiones en pro del bienestar del talento humano, comprensiones como diagnósticos e investigaciones que generan intervenciones o programas de prevención. (Colegio Oficial de Psicólogos de España, 1998). Un reto importante para este profesional, es generar una adecuada interacción entre el colaborador y la institución, es decir, la adaptación a su cargo. (Colegio Oficial de

Psicólogos de España, 1998; Gil, Feliu, Borrás y Hospital, 2004; Peiró, 1996), pues de esta forma, se entiende a la organización como un sistema de relaciones compuesta de diferentes elementos que se ven directamente alterados por éstas (Katz y Kahn, 1995; Méndez, 1982;Schvarstein, 2000).

Esta interacción entre el talento humano y la organización hace evidente la importancia de este recurso para el desarrollo de una empresa (Méndez, 1982; Toro, 1992), En cada compañía es necesario un trabajo interdisciplinar en equipo, pues cada cargo está diseñado para un tipo de profesional; es decir; que cumpla unas funciones relacionadas con su saber profesional; por eso encontramos personal de diferentes profesiones. Cada colaborador va a aportar sus conocimientos y su calidad en las tareas asignadas, esto lo obliga a tener que trabajar con pares, superiores o subalternos, para cumplir estas tareas. El psicólogo organizacional entonces va a evaluar, analizar e intervenir la optimización de estos procesos; el climaorganizacional es uno de ellos (Colegio Oficial de Psicólogos de España, 1998; Guillén y Guil, 2000;Peiró, 1996).

En Colombia diferentes autores han abordado el estudio de clima organizacional, lo cual ha hecho que el interés por el estudio del mismo tome mucha fuerza en organizaciones y en diferentes disciplinas que buscan la medición y evaluación de éste en las organizaciones. Pues el clima organizacional se relaciona directamente con la productividad, la calidad y la eficiencia de la organización (Abril y Fajardo, 2000; Bernal y Soto, 2001; Toro, 1992).

El clima organizacional entonces, hace referencia a la opinión que tiene cada colaborador acerca de la organización donde se desarrolla(Halpin y Croft, 1963). El clima de una organización se relaciona con el comportamiento y la cultura de ésta (Argyris, 1957). La función del psicólogo es obligatoria ya que a este le interesa el estudio del comportamiento humano y el ambiente en que se desarrolla (Lewin, 1951).

Por su parte Chiavenato (1990), afirma que el clima de una organización es la atmósfera de un sistema organizacional, donde elementos como la tecnología, la política, el liderazgo, son factores determinantes en esta. Así, con estas variables cada colaborador se va a sentir de una forma determinada y de esta forma se va a generar dinámicas entre el tejido humano como la motivación, la satisfacción, la productividad o la incomodidad.

De acuerdo con Peiró (1996), las percepciones o impresiones que tiene el talento humano sobre la realidad de una organización son subjetivas. El clima es el equilibrio entre la estructura y el proceso, ya que por un lado abarca la percepción del colaborador y por otro la imagen de la organización, pero estas son construcciones del empleado o del grupo de personas que laboran en una institución. Por su parte Brunet (1987), define al clima organizacional como la percepción del ambiente laboral que está enmarcado en los valores, en las actitudes y en las opiniones personales de cada colaborador. Además de las variables como la satisfacción y la productividad. Con base en esto es necesario tener en cuenta el liderazgo, los conflictos, los reforzadores y los castigos que ofrece cada organización.

De esta forma el clima organizacional es la percepción que tiene el individuo sobre institución laboral en la que se desempeña y se entiende como una variable del sistema que integra a la persona, al grupo y a la organización (Silva, 1996). Para González (1997), el clima se entiende como el fenómeno que interviene en los factores que componen una organización y se refleja en el comportamiento de ésta. Por eso es que el clima es el reflejo del ambiente, pues puede ser favorable o desfavorable para los miembros, promoviendo el sentido de pertenencia y lealtad (Álvarez, 1992).

Por esto la importancia de entender al clima organizacional como el reflejo de una organización pues, quién mejor que el clima para describirla. El clima diferencia una organización de otra e influye en el comportamiento del tejido humano que la compone, ya

que agrupa variables como la política, el liderazgo, los conflictos, la cultura organizacional, el control y la supervisión entre otros. Así mismo el clima organizacional influye en las relaciones, actitudes, creencias y valores; promoviendo la productividad (Vega, Arévalo, Aguilar, Sandoval y Giraldo; 2006).

Pero dado que la empresa en la que se desarrolla la investigación es una empresa nacional, se hace necesario basarnos en autores que han trabajado y estudiado el clima en organizaciones colombianas. Autores como: Sudarsky (1979), Méndez (1982) y Toro (1992) han aportado su definición de clima gracias a la intervención que han realizado en las empresas que se ubican en el territorio nacional.

Se entiende al clima organizacional como el reflejo de una situación grupal de motivación. Esta situación es desencadenada por diferentes formas de comportamiento que son el resultado de una demanda social (Sudarsky, 1979). Por su parte Toro (1992), menciona que el clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una misma organización y estas tienen que ver con políticas, reglas y prácticas.

Para realizar una correcta comprensión de los procesos internos de las organizaciones es necesario tomar en cuenta un elemento fundamental en éstas: el clima organizacional. Los procesos internos de las organizaciones están dados por las relaciones interpersonales de cada colaborador y estos determinan las acciones de cambio que se realizan cuando estos procesos están alterados. El clima es un producto del individuo y este depende de la percepción que se tiene dentro de la organización. Para esto es indispensable tener en cuenta variables como la estructura, la interacción y la comunicación (Méndez, 1982).

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, el clima organizacional hace referencia a:

El reflejo de la organización

La percepción que tiene el individuo acerca de la organización

La personalidad de la organización

·La relación entre las políticas y funcionamiento interno de la organización con respecto a la productividad y bienestar del colaborador

La relación entre la cultura organizacional y la práctica organizacional

La descripción de un sistema dinámico

Marco Interdisciplinar

Partiendo de la importancia del concepto es necesario resaltar que ha sido estudiado por distintas disciplinas, es el caso de administración, comunicación e incluso sociología, permitiendo de esta manera profundizar acerca de los desarrollos teóricos acerca del término.

Debido a lo mencionado anteriormente Romero, Matamoros, y Campo, (2013). con relación al cambio organizacional afirman que las organizaciones son entendidas como sistemas dinámicos, abiertos y con regularidades que los caracterizan como estructura, así mismo afirman que el movimiento es el inicio del cambio y se encuentra influenciado por factores externos y regularidades internas, es decir, que el cambio se encuentra mediado tanto por factores internos como externos y esto implica que las partes de la organización interactúan entre sí y con el entorno, adicionalmente se deben tener en cuenta todos los factores que influyen en el cambio organizacional como son el aprendizaje, liderazgo y comunicación.

Teniendo en cuenta lo mencionado, Chiavenato, (2011). afirma que el cambio organizacional inicia en el momento en que aparecen fuerzas que crean la necesidad de hacer transformaciones en una o varios departamentos de las organizaciones. Sin embargo, reconoce que estas fuerzas pueden ser de carácter endógeno como exógeno, las primeras son aquellas que determinan el cambio de comportamiento y estructura, es decir, estas son de carácter interno; mientras que las fuerzas exógenas son todas aquellas que se encuentran en el ambiente, entorno e incluso cambios de valores en la sociedad.

Chiavenato, (2011). reconoce que existen diferentes tipos de cambios, sin embargo, para que estos se presenten es necesario que el individuo, la comunidad e incluso la organización sean sistemas dinámicos que brinden la posibilidad de ajuste, autoorganización y adaptación; de los tipos de cambio propuestos se reconocen:

- Estructurales, son todos aquellos que afectan la estructura organizacional, es decir cambios en los departamentos, manejo de canales y redes de información interna y externa, niveles jerárquicos y modificaciones al esquema
- Tecnológicos, hace referencia al cómo la empresa realiza sus funciones, presta sus servicios y desarrolla sus tareas. Por lo que incluye máquinas, equipos, procesos empresariales, entre otros procesos que requieran el uso de tecnología
- Culturales, se refiere a cambios personales de los trabajadores, con cambios en la persona y el comportamiento, actitudes, expectativas e incluso necesidades
- De productos y servicios, hace referencia a resultados o salidas de la organización

Es necesario tener en cuenta que al presentarse alguno de estos cambios de manera progresiva se van a presentar el resto ya que basados en un modelo sistémico, esto implica que se influyen entre sí y presentan un efecto multiplicador, sin embargo es conveniente tener en cuenta que los cambios se presentan en varias dimensiones y en diferentes velocidades,

adicionalmente todo lo mencionado depende del sentido de urgencia, la viabilidad del cambio e incluso las circunstancias en las que se encuentra la organización (Chiavenato, 2011).

Sin embargo algunos autores consideran que las organizaciones exitosas son aquellas que cambian según las variaciones del contexto y de la competencia, para Robbins, (2004). “Las organizaciones exitosas serán aquellas que puedan cambiar en respuesta de la competencia. Tendrán que ser veloces, capaces de desarrollar nuevos productos rápidamente y sacarlos al mercado de igual manera. Se apoyarán en corridas cortas y ciclos cortos de producción y una corriente continua de nuevos productos. En otras palabras, serán flexibles. Adquirirán una fuerza de trabajo igualmente flexible y responsiva que pueda adaptarse a condiciones de rápido cambio, e incluso en cambio radical (p 627)”. Debido a lo mencionado anteriormente, Robbins (2004), afirma que el cambio hace referencia a hacer las cosas de una manera diferente; sin embargo también reconoce que existe un tipo de cambio que se conoce como cambio planeado, este quiere decir que las actividades cambian con intención, propósito y están orientadas hacia una meta común (p 629).

El cambio planeado según Robbins (2004). posee dos tipos de metas, la primera de estas es mejorar la capacidad de adaptación frente a los cambios en el ambiente por parte de la organización y la segunda busca cambiar los comportamientos de los empleados, sin embargo, también reconoce que el cambio planeado posee diferentes magnitudes dentro de las que se puede rescatar “ el cambio de primer orden” que es lineal y continuo, es decir, que no existen cambios fundamentales en las suposiciones organizacionales de los miembros de las compañías, esto quiere decir que no hay cambios relevantes frente a las percepciones del contexto, ambiente y aspectos en los que puede mejorar la organización para su funcionamiento. En contraste a lo mencionado, el cambio de segundo orden es multidimensional, es decir que busca dar nuevas formas a los marcos de suposiciones acerca de la organización y acerca de las nuevas formas en que opera el mundo.

Teniendo en cuenta lo mencionado, es relevante resaltar que para Robbins, (2004). para que se dé un cambio es necesaria la presencia de un agente de cambio quien debe tener conocimiento acerca de historia, cultura, procedimientos operativos, características del personal, entre otros aspectos relevantes para guiar los procesos de cambio de acuerdo con las necesidades de cada organización, debido a esto la selección del agente de cambio no se limita únicamente a los mandos altos, sino que se tiene en cuenta que puede ser una persona que ocupe cargos dentro de la organización e incluso consultores externos pueden guiar este proceso; dentro de los cambios que puede guiar un agente de cambio se reconocen; estructura, tecnología, ubicación física y gente Robbins, (2004).

Según Robbins, (2004). estos cambios hacen referencia a:

- Los cambios de estructura implican hacer alteraciones en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseño del trabajo, combinar responsabilidades departamentales, e incluso puede modificar los sistemas de compensaciones con la intención de modificar la motivación de sus empleados, entre otras.
- Los cambios en tecnología implican modificaciones en la forma en que el trabajo se procesa y los equipos y métodos que son utilizados.
- Los cambios de ubicación implican las alteraciones del espacio, arreglos de distribución en los lugares de trabajo, es decir habla de los cambios en cuanto a los espacios físicos y las condiciones adecuadas para el desarrollo de los trabajos según se requiera.
- Por último, los cambios de la gente se refieren a cambios de actitud del empleado, habilidades, expectativas, percepciones y comportamientos a través de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.

Al respecto del término de cambio organizacional, Newstrom y Guzmán, (2011). también han desarrollado algunas conceptualizaciones teniendo en cuenta que lo describen

como “una alteración en el ambiente laboral y que afecta la operación esperada de los empleados. Estas modificaciones pueden ser planeadas o no, catastróficas o evolutivas, positivas o negativas, fuertes o débiles, lentas o rápidas, y estimularse interna o externamente. Sin importar su fuente, naturaleza, origen, velocidad o fuerza, los cambios producen profundos efectos en quienes los experimentan” (p 355).

De acuerdo con Carrillo, (2000). la motivación y el clima laboral son directamente proporcionales. Otra disciplina que también se ha interesado por el estudio del clima es la educación. En la Universidad se evaluó la relación entre la motivación de los empleados y el clima organizacional. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral, y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios. Esto habla de la estabilidad, del liderazgo e inclusive ese reflejo que se interpreta es alterado por el tiempo.

Por su parte Perales, (2014). menciona que el clima organizacional está directamente relacionado con la unidad de carga laboral de un colaborador. Es indispensable ver como la cantidad de funciones y responsabilidades a cargo están acorde con su remuneración, su horario y su trato. Este estudio lo realizó en las Unidades de cuidados Intensivos de Hospitales. Esto confirma que cualquier institución de cualquier tipo necesita de un estudio, diagnóstico e intervención sobre su Clima laboral y es tan amplio que se aplica para otras disciplinas.

Marco Normativo

A continuación, se mencionan las leyes, decretos o reglamentos necesarios que permitan el desarrollo de la presente investigación, ya que brindan la oportunidad de comprender los fenómenos teniendo en cuenta la legislación actual.

Ley 1090 de 2006 reglamenta el ejercicio profesional del psicólogo y presenta el código bioético y deontológico que del mismo modo orientará las acciones de los profesionales en los distintos contextos.

Ley 1164 de 2007 establece y controla los procesos de talento humano en el área de la salud, teniendo en cuenta que la empresa de estudio pertenece al sector de la salud se considera relevante tener en cuenta cómo se deben establecer los procesos de talento humano dentro de la organización.

Ley 1562 de 2012 modifica el sistema de riesgos laborales y adicionalmente orienta el desarrollo de actividades en materia de salud ocupacional y afirma que esta última tiene la obligación de mejorar las condiciones del medio ambiente en el trabajo, la salud en el trabajo y el mantenimiento y promoción del bienestar físico y mental de los colaboradores en las organizaciones

Marco Institucional

La empresa en donde se desarrolló el estudio fue fundada el 1 de octubre de 1986, en la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca. Inició con tres empleados que se dedicaban a la venta de equipos médico-quirúrgicos y, para 1996 ya contaba con 10 empleados. En el año 2000 es fundada la sede de Bogotá y, así mismo, esta compañía inicia importaciones y empieza a comercializar medicamentos. Su apertura en el país se evidencia con la presencia en los departamentos de Cauca, Nariño y Eje Cafetero (Inducción a la Compañía, 2017).

Para el 2006 ya se había hecho apertura en la Costa Atlántica, Valledupar, Huila, Tolima y Antioquia; ocupando el puesto 158 en las 500 empresas más exitosas del Valle del Cauca. En el 2016 la compañía cambia su razón social, posicionando la marca a lo largo del territorio nacional. Actualmente, la empresa tiene como misión la distribución y

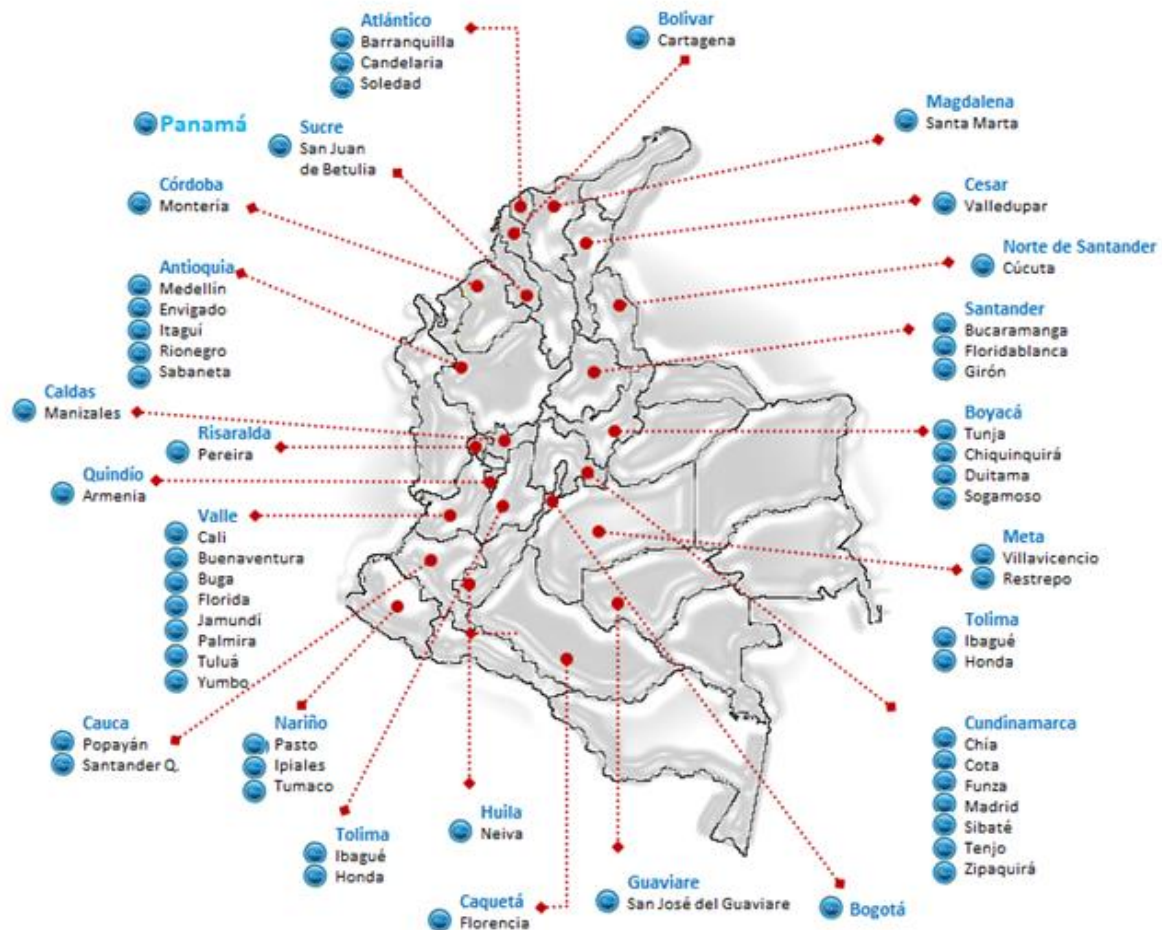
comercialización de productos de alta calidad para uso hospitalario y de la salud, comprometiéndose con sus clientes y proveedores en brindar un servicio permanente y oportuno, apoyándose para esto en personal competente. Buscando de esta forma ser una empresa líder en el territorio nacional, cumpliendo con las expectativas de la comunidad (Inducción a la Compañía, 2017).

Tabla 1. Ficha Técnica De la Organización.

Cantidad de empleados	Para el 2017 la compañía cuenta con una planta de 80 empleados, distribuidos a nivel nacional
Número de empleados directos	Para el 2017 la empresa tiene una nómina de 60 empleados contratados directamente por la compañía.
Sedes	Actualmente la empresa tiene una sede en la ciudad de Santiago de Cali en donde funciona la casa matriz, una sede en Bogotá D.C. en donde es el centro piloto de la Regional Norte y una bodega en San Juan de Pasto que funciona como centro de comercio y distribución para esa zona.
Presencia comercial	La compañía tiene empleados a largo del país que se desempeñan como asesores comerciales o especialistas de producto en los departamentos de: Atlántico, Bolívar, Magdalena, César, Norte de Santander, Santander, Boyacá, Meta, Tolima, Cundinamarca, Distrito Capital, Guaviare, Caquetá, Huila, Tolima, Nariño, Cauca, Valle, Quindío, Risaralda, Caldas, Antioquia, Córdoba y Sucre.
Casas farmacéuticas	Smiths Medical, MSD, Pfizer, Johnson and Johnson, 3M,

proveedores	AstraZéneca, Novartis, Clxo Smith Klain , Bayer, Aspen, BSN Medical, Sthendal, Boeringer,Ingelheim, Roche, Sanofi, Jansen, Merck, Abbie, Abbott, Takeda, Bussié, Alcon, Novo Nordisk, Combatec, Grupo Farma, Bristol, Angen, Zambon, Ropson, Sherleg, LaFrancol, Grupo Amarey
Objeto Comercial	Distribución y comercialización de medicamentos de alto costo, dispositivos médicos e insumos médico quirúrgicos a instituciones prestadoras de salud.
Estructura organizacional	La compañía tiene una asamblea general de accionistas, una presidencia y gerencia general. Presenta la dirección técnica, la auditoría y revisoría fiscal. Cada área de la empresa está encabezada por un gerente de proceso (Unidad de Negocio, Comercial, Logística, Administrativo y de Gestión Humana y Financiero) cada proceso cuenta con un jefe, asistentes y auxiliares. El proceso comercial además tiene la fuerza de ventas conformada por especialistas de producto y asesores comerciales.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Presencia institucional en Colombia. Presentación inducción a la empresa, 2017.

Fuente: Documento institucional. Inducción a la Compañía, Cobo Medical, 2017

Antecedentes Investigativos

Actualmente los desarrollos investigativos son grandes y buscan atender a diferentes problemáticas presentes en los contextos, es por esto que para la presente investigación se busca comprender los fenómenos de clima y cambio organizacional desde la perspectiva en su mayoría de autores latinoamericanos que expongan de manera clara algunas de las situaciones por las que pasan los colaboradores de las compañías actualmente.

Pinto y De Souza, (2009). Nos presentan una investigación que se desarrolla en el contexto de una empresa dedicada al sector salud y que adicionalmente es una empresa

familiar. La investigación es de tipo cualitativo, el estudio busca evaluar la eficacia de la gestión del proceso de cambio organizacional, dicho proceso se caracteriza porque la empresa se encuentra atravesando una fase de sucesión y profesionalización. Para realizar el análisis y comprensión del proceso de cambio los autores tomaron como referente los propuestos de Kotter conocido como la aplicación eficaz de cambios en las organizaciones. Los resultados que obtuvieron los autores fue que el proceso de cambio durante el periodo julio 2005 y enero 2006 no fue exitoso debido a que se varios pasos propuestos por Kotter fueron pasados por alto, adicionalmente los autores reconocen que el hecho de incluir personas comprometidas con los procesos de cambio no garantizan la eficacia de dichos procesos, fue posible llegar a dichas conclusiones luego de haber realizado entrevistas informales a 6 gestores de área, un supervisor de una de las unidades, un director y un asesor. Es relevante tener en cuenta investigaciones como está teniendo en cuenta que además de tener similitudes de contexto también se trata de una empresa que realiza actividades en el sector salud y es una empresa familiar.

Otra investigación que aporta a este ejercicio investigativo es la de Rabelo y Pantoja (2011), donde la finalidad de su estudio era relacionar las variables de actitud frente al cambio y las estrategias de aprendizaje en las organizaciones, este estudio fue realizado en 3 empresas de diferentes sectores donde dos son públicas y una es privada. Para lograr los objetivos se aplicó la escala de estrategias de aprendizaje en el trabajo y la escala de actitudes en relación al cambio organizacional, los resultados del presente estudio concluye que los individuos no presentan actitudes de oposición al cambio debido a que esto podría tener efectos reduciendo la posibilidad que los colaboradores busquen ayuda de otras personas para aprender en el trabajo, esto quiere decir que la relación más significativa que se pudo encontrar es la que describe que las personas que presentan oposición al cambio generalmente no buscan ayuda interpersonal para aprender en el trabajo. Esta investigación

presenta relevancia ya que a pesar de que los cambios fueron exitosos es necesario tener en cuenta que las situaciones de cambio generan en los colaboradores disposición a adquirir nuevos conocimientos para desarrollar sus labores y esto se puede aplicar a una empresa con la que se estudia en el presente documento.

Santos y Guimarães (2017), nos presentan el ensayo de un estudio documental donde el objetivo principal es identificar como los estilos de liderazgo son capaces de influenciar los comportamientos individuales de resistencia o aceptación de los trabajadores con relación al cambio organizacional, teniendo en cuenta los enfoques actuales frente a los estilos de liderazgo los autores resaltan el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. Como resultado de la revisión teórica realizada los autores proponen que se presentan aspectos relevantes para concluir que los líderes transformacionales se encuentran más encaminados a dirigir a sus seguidores hacia comportamientos de aceptación en relación a los cambios generados, mientras que los líderes transaccionales serían aquellos que influyen en su gran mayoría a asumir comportamientos de resistencia. Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente es posible encontrar relación con la investigación realizada en años pasados por García (2011). El propósito de dicha investigación fue evaluar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la aceptación al cambio en trabajadores de dos empresas de Bogotá. Los resultados de esta investigación arrojaron que los líderes de las compañías tienden a desarrollar habilidades de liderazgo tanto transformacional como transaccional ya que los estilos de cada persona se generan a partir de factores influyentes como el contexto, las habilidades personales y finalmente las necesidades de la organización y de los seguidores. Otra de las conclusiones que tiene relación con la presente investigación es acerca de la importancia de la comunicación en los estilos de liderazgo y durante los procesos de cambio, ya que este factor va a actuar como facilitador para la aceptación de dichas variaciones que se generen en los contextos organizacionales.

Palhares y Rabelo (2017), realizan una investigación que busca analizar la relación entre el uso de prácticas de gestión de cambios y su impacto en las actitudes y resultados que se derivan de dichos procesos de variación organizacional. Dentro de los resultados más relevantes podemos resaltar que la calidad de la ejecución y el apoyo de la gestión del cambio tienen la capacidad de generar tanto efectos positivos como efectos negativos sobre la percepción de resultados y actitudes que se presentan frente a dichos procesos organizacionales. Sin embargo, también es importante mencionar que cuando el proceso de gestión es proactivo permite en los colaboradores aportar su trabajo para alcanzar una meta propuesta en el proceso de variación en que se encuentre la organización, a pesar del temor que esta situación de variación pueda generar; esto puede verse reflejado en la productividad de cada individuo.

Para Borges (2016), la dificultad principal para la aceptación del cambio está enfocada en la comunicación, planeación y liderazgo, ya que cuando dicha variación no se informa adecuadamente a los colaboradores es más probable que se genere una falta de compromiso por parte del personal. Adicionalmente reconoce la importancia del trabajo en equipo ya que esto permite generar más afinidad con la situación y a su vez más compromiso con los cambios que se generen dentro de la organización.

García, Camargo, Cervera, Ramírez y Romero (2010), afirman que los equipos de trabajo son necesarios para la eficacia de la organización ya que estos al ser conformados por distintas personas permiten desarrollar más rápidamente actividades encomendadas. Sin embargo, se resalta la importancia de compartir espacios fuera del contexto laboral con la intención de generar vínculos más cercanos con los compañeros de trabajo que a su vez dan pie para el desarrollo de distintos canales de comunicación. Es relevante que los equipos de trabajo estén conformados por personal comprometido y por líderes que orientan al personal hacia el cumplimiento de sus deberes como al compromiso con los objetivos organizacionales

para así poder visualizar el desarrollo organizacional que trae consigo cambios dentro de las compañías.

García, Rojas y Díaz (2011), reconocen que para que un proceso de cambio se efectúe de manera satisfactoria es necesario que los líderes desarrollen estrategias de administración del cambio es decir planes de acción e intervención para atender los aspectos relacionados con el cambio organizacional. Adicionalmente cada individuo que pertenece a las compañías se espera que a medida que se va presentando el proceso de cambio se generen estrategias y competencias de afrontamiento para que las variaciones en el contexto no sean tan traumáticas.

García, Arias y Gómez (2012), describen que los procesos de cambio se encuentran influenciados por distintos aspectos que le permiten a la organización y al personal asimilarlos y generar estrategias de afrontamiento. Dentro de los aspectos más relevantes se encuentra la veracidad de la información y la claridad de la misma con el fin de evitar confusiones y orientar al personal hacia la meta común que se desea cumplir. Los directivos y líderes quienes son los encargados de orientar el cambio son quienes se encuentran en la responsabilidad de entregar información verídica, no se puede olvidar que los mensajes tanto verbales como no verbales generan efectos sobre el personal y específicamente frente a la percepción y aceptación a los procesos de cambio.

Adicionalmente, García y Forero (2014) afirman que todo cambio organizacional conlleva a una transformación en el pensamiento de los colaboradores, esto a su vez se encuentra ligado con la percepción que tiene cada individuo tanto de las sus obligaciones laborales con del trabajo en general. Sin embargo, resaltan que los individuos quienes se sientan orgullosos de los aspectos mencionados presentan una tendencia a estar más

motivados y a desarrollar mayor satisfacción laboral. Estos aspectos generan que el personal se encuentre más dispuesto y presente más rápidamente aceptación frente a los cambios.

La importancia de la creatividad y la innovación para generar un clima organizacional favorable. De acuerdo con Shanker, Bhanugopan, Heijdem y Farrell, (2017), es necesario que los empleados de una organización tengan el suficiente conocimiento con respecto al entorno y el clima que éste presenta, para poder generar un clima innovador dentro de la compañía. Por lo que es indispensable que las organizaciones creen y desarrollen competencias para crear un ambiente que apoye la innovación en los líderes de las compañías.

France, Mott y Wagner, (2007), mencionan que la innovación puede llegar a fracasar y esto pone en riesgo a la organización disminuyendo su potencia para generar competencias. Por eso la importancia de ser competitivo en esta área. Así se puede ser productivo en las organizaciones que identifiquen que su innovación y que la capacidad para ésta está articulada en la forma en que sus líderes apoyan la creatividad, favoreciendo al clima y a la cultura de la compañía.

La innovación y la implementación de ésta en las organizaciones se convierten en un elemento necesario para el rendimiento de la empresa, pues al utilizarla los empleados pueden construir ideas y sugerencias que favorezcan la vida de las compañías. OCI es el clima organizativo para la innovación, el cual rige como un órgano de promoción y control interno que apoya la innovación dentro de la compañía (Kissi, Dainty y Liu, 2012).

Según Janssen (2000), la conducta innovadora en el trabajo consta de tres momentos: generación de ideas, promoción de ideas y realización de ideas. Así se explica la ideación, en donde un proceso creativo se asocia con la comunicación y el liderazgo que permiten el desarrollo de la organización. Este proceso es un comportamiento discrecional que no está incluido en las funciones del cargo para cada empleado, por lo que no es segura su aplicación.

Con base en esta postura, Ramamoorthy, Flood, Slattery y Sardesai, (2005), afirman que estos comportamientos discrecionales no tienen recompensas ni reconocimientos por parte de la organización, sin embargo la tendencia a involucrarse en estas conductas conducen a una mayor productividad en el trabajo en equipo y el rendimiento de la organización, pues los colaboradores de una compañía impulsan positivamente los buenos resultados de ésta, por lo que es necesario potencializar estos comportamientos.

Los empleados de una organización tienen en común percepciones compartidas sobre las normas, las políticas, las prácticas y procedimientos que se utilizan en la compañía. Estos son los componentes del clima ético organizacional. De acuerdo con Martin y Cullen (2006), el clima ético se diferencia en tres: benevolentes, de principios y egoístas. Estos componentes están asociados a los resultados que desea obtener la organización como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la confianza, por lo que el clima ético es clave para la vida organizacional, en especial por la dimensión de la confianza (Nedkovski, Gueri, De Battisti, Siletti, 2017).

Cada vez la confianza se identifica y resalta más dentro de las organizaciones como un mecanismo indispensable entre los colaboradores, funciones y áreas de la empresa, pues se convierte en un requisito para el éxito de la organización. (Schoorman, Mayer, y Davis, 2007). Así lo manifiesta Ruppel y Jarringngton (2000), muestran que la confianza es un predictor de la organización, pues es esta dimensión la que se comunica con las otras dos y es aquí donde se asocia con los supervisores, con los vendedores, con el trabajo de oficina y de campo que desarrollan las personas. La confianza en una organización es un referente y una observación del comportamiento y la percepción que se genera de ésta (Nedkovski, Gueri, De Battisti y Siletti, 2017).

De acuerdo con (Iljins, Skvarciany y Gaile-Sarkane, 2015), hay organizaciones que son más eficaces que otras gracias a las relaciones que existen entre los empleados y el

desarrollo cultural de la compañía. La clave del éxito está en el lazo empleado – cultura organizacional. Por lo que nace la relación entre clima y cultura. James y James (1990), definen el clima como una edificación con diferentes dimensiones que abarcan una variedad de evaluaciones individuales con respecto al entorno del trabajo. La cultura organizacional es un fenómeno que se genera por las interacciones con otros. Es entonces un conjunto de estructuras, rutinas y normas que guían el comportamiento, creando límites en éste (Schein, 2004, citado por Iljins, Skvarciany y Gaile-Sarkane, 2015).

Alvesson y Berg, 1992 (citado por Iljins, Skvarciany y Gaile-Sarkane, 2015), afirman que una parte de lo que se considera como cultura organizacional es el clima laboral. Por lo tanto uno de los aspectos más importantes que entra a evaluar el clima es la cultura de la organización. De esta forma el clima ya no solo tendrá la función de describir a las organizaciones, también describirá las percepciones de los grupos de trabajo (Ali y Patnaik, 2014). Por eso la importancia que la cultura genere un marco de referencia en donde la gestión de la organización se desarrolle en un proceso de toma de decisiones sobre la estructura organizativa (Iljins, Skvarciany y Gaile-Sarkane, 2015).

El éxito de la organización también está sujeto a los conflictos que se presenten en ella y también a la forma de solucionarlos. Este es un fenómeno que cada vez es más estudiado en las organizaciones, pues puede ser detectado por el comportamiento de los colaboradores, pues si alguna forma de conflicto se presenta en la organización y no es trabajada a tiempo esta puede llegar a ser tan perjudicial que la organización puede perder competitividad entre sí (Apipalakul y Kummoon, 2017).

Estos perjuicios se pueden presentar porque la organización no hace trabajar a los colaboradores en los conflictos existentes. De acuerdo con Sarit (2009), la resolución de problemas no es la única alternativa disponible para disolver el conflicto. Pues para lograr eso se requiere de conocimiento, planificación, oportunidad e identificar el principio de cada

situación. De esta forma una alternativa es la socialización de puntos de vista y experiencias entre los colaboradores, generando una solución al conflicto (Muagman, 1997).

De esta forma surge la necesidad de la creación de grupos y equipos para resolver el conflicto como método para la reducción de las diferencias dentro de una compañía. Así la retroalimentación, las evaluaciones y recomendaciones sobre el problema no se van a centrar en un colaborador particular si no se va a centrar en la construcción de una plataforma que tenga como fin resolver conflictos y de esta manera se generarán acuerdos mutuos que favorezcan al clima organizacional, en donde la percepción de los colaboradores se identifique como los conflictos resueltos de forma positiva (Apipalakul yKummoon, 2017)

El clima laboral se ha asociado a factores de personalidad, rendimiento y satisfacción laboral. Esta última es la respuesta emocional al puesto de trabajo. De esta forma el clima se convierte en la respuesta de percepciones objetivas y subjetivas, mientras que la satisfacción laboral evalúa los factores intrínsecos y extrínsecos (Arias, W. y Arias, G., 2014).

Los factores intrínsecos están sujetos a las aspiraciones, intereses y motivaciones de cada persona, mientras que los factores extrínsecos abarcan el reconocimiento, la remuneración salarial, los beneficios sociales y las condiciones laborales. En este sentido el clima no puede ir separado de la satisfacción laboral, pues el clima al medir la estructura organizacional, debe describir ésta de acuerdo a la aspiración, el plan y la imagen que los colaboradores se crean de ella, lo que evidencia que la percepción del clima puede ser influenciada por el colaborador, pero el clima también lo influencia a él (Arias, W., Arias, G., 2014).

El clima organizacional proviene de una metáfora con la meteorología. En donde las organizaciones comprenden unas características atmosféricas que equilibran el ambiente, determinadas por la región o el lugar en donde se encuentren (Shneider, 1975, citado por Chiang, Salazar, Huerta y Núñez, 2008). Por eso su estudio debe hacerse en dos dimensiones;

individual y grupal. Las dos se consideran fenómenos multidimensionales que tienen como fin la descripción de la naturaleza en las percepciones de los colaboradores (Chiang, et al., 2008).

El clima laboral se comprende como aquellos factores ambientales percibidos de forma consiente por los colaboradores de la organización y que pueden distinguirse gracias a las normas y pautas de comportamiento que se relacionan con el desempeño de la compañía (Cuadra y Veloso, 2007).

El clima también se relaciona con componentes como la negociación de la vida laboral con la vida familiar, las prestaciones de tipo social, la satisfacción laboral y los tipos de liderazgo. El liderazgo resalta por ser el aspecto que más influye en el clima (Cuadra y Veloso, 2007).

Desde esta postura es importante resaltar que el estilo de liderazgo va a influir sobre el clima, pues el tipo de jefatura tendrá efectos en las dimensiones de creatividad y productividad. Un líder transformacional tiene la tarea de comunicar y transmitir una visión clara a sus subalternos (Cuadra y Veloso, 2010).

Los líderes transformacionales deben tener el compromiso de incrementar la visión de la compañía generando calidad en las relaciones interpersonales que se generan dentro de la organización. El realizar apertura y cercanía en el talento humano dela organización va a generar un efecto positivo en la percepción del clima laboral (Cuadra y Veloso, 2010).

MÉTODO

Diseño

Este proyecto es una investigación no experimental, empírica analítica; se utilizó un diseño descriptivo, correlacional que obtuvo información para la cuantificación y medición de las

variables a partir de la aplicación de los instrumentos, el primero de medición de cambio (IMC) a los trabajadores y el segundo el V.2.0 de medición del clima organizacional.

El estudio correlacional determina si dos variables están correlacionadas o no, lo que quiere decir que si el aumento o disminución en una variable coincide con el aumento o disminución en la otra. Al hacer un diseño de tipo descriptivo, correlacional no se manejan hipótesis pues su fin es la recolección de información en varias muestras sobre un mismo fenómeno y de esta forma comprende los datos recogidos (Pagano, 2011).

Con base en lo anterior, el enfoque cuantitativo nos permite obtener resultados cuantificables frente a fenómenos como los descritos para esta investigación; usa el razonamiento deductivo, es decir se inicia con la investigación teórica y a partir de esta se construyen hipótesis que buscan someterse a pruebas. Adicionalmente, esta investigación se interesó por describir el cambio y el clima dentro de la organización para conocer las percepciones de sus trabajadores sobre cómo perciben la realidad y cómo estos procesos generan efectos sobre la organización misma (Hernández et al, 2010).

Instrumentos

El instrumento de medición de *disposición al cambio* (IMC) que se utilizó fue desarrollado por García y Forero (2016) a partir de las propuestas de King (2003). Está compuesto por 3 dimensiones (Dimensión individual, dimensión organizacional y dimensión grupal) que a su vez cuentan con 8 sub variables (Aceptación, motivación, liderazgo, comunicación, clima organizacional, conocimiento y cultura) que las componen; el rango de calificación va de 1 a 6 (Donde 1 corresponde a total desacuerdo, bastante desacuerdo, poco desacuerdo, poco acuerdo, bastante acuerdo y 6 corresponde a total acuerdo), los ítems presentados se encontraban redactados en primera persona. Es relevante mencionar que el IMC se encuentra

en proceso de validación con el fin de publicar su segunda edición (Comunicación personal, Mónica García, febrero de 2017).

Tabla 2. Ficha Técnica Prueba IMC

INSTRUMENTO	IMC
AUTOR	García, M. Forero, G.
ÁREA DE EVALUACIÓN	Disposición al cambio organizacional
NÚMERO DE DIMENSIONES	Tres (3)
NÚMERO DE VARIABLES	Siete (7)
TIEMPO APROXIMADO DE RTA.	20 minutos
VÍA DE APLICACIÓN	Virtual

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3. Dimensiones y Variables del Instrumento de Medición de Cambio IMC

Instrumento	Dimensión	Variable	Concepto
Instrumento de medición de cambio (IMC)	Individual: Corresponde a factores de personalidad basadas en experiencias previas de cambio organización y que tienen un impacto significativo, el cual influye en la intensidad de la resistencia al cambio (King, 2003)	Aceptación	Corresponde a las fuerzas impulsadoras en que las personas aceptan las razones por las cuales la organización debe cambiar, en la cual se genera una apertura y deseo de conocer y explorar nuevos caminos; tal aceptación genera una actitud en la que el colaborador considera el cambio saludable y aplica acciones en función del mismo. (Acosta, 2002)
		Motivación	Corresponde al

Instrumento	Dimensión	Variable	Concepto
			motor que provee la organización a las personas, para que logren los objetivos propuestos al sentirse como un ser humano con necesidades, intereses y vivencias únicas que son tomadas en cuenta y que se convertirán en un elemento de producción necesario para la supervivencia de las organizaciones. (López, 2014)
	Grupal: Corresponde a factores relativos a la estructura, composición y a las relaciones de trabajo conjunto. (King, 2003) Entendido como el trabajo desarrollado dentro de la organización y visto desde áreas, procedimiento o procesos que implica actividades en red favoreciendo la intervención en un proceso de cambio. (García, 2009)	Liderazgo	Corresponde a la capacidad de dar forma o visualizar el futuro en la organización y específicamente en el puesto de trabajo y sostener los procesos de cambio que para ello se requieren, nace de la capacidad de mantener tensión creativa, la energía generada cuando las personas visualizan un objetivo. (Senge, 2002)
		Comunicación	Proceso de transferencia de información de forma bidireccional en la cual cada miembro de la organización se siente con libertad de expresar abiertamente sus

Instrumento	Dimensión	Variable	Concepto
	Organizacional: Esta dimensión se genera a partir de factores como la estructura de la organización, su clima, cultura y estrategia los cuales finalmente constituyen la causa de la resistencia. (King, 2003)		ideas y conocimientos. (Chiavenato, 2011)
		Clima Organizacional	Es la percepción de los colaboradores sobre la estructura, procesos y ambiente de trabajo que ocurren en el medio laboral de la organización en la que se desempeñan. (Gimenez, 2012)
		Conocimiento	Existen dos hechos fundamentales que la persona debe conocer en su organización para que el programa de cambio tenga éxito. El primero corresponde a la posición que la empresa está ocupando en el mercado debido a sus actuales métodos y procesos de trabajo. El segundo es conocer cuál es la meta que la organización persigue con el cambio y cuál es el papel que las personas tendrán que desempeñar para contribuir a que se logre (Chiavenato, 2011)
		Cultura	Corresponde a la forma como se hacen las cosas en la organización (hábitos, valores,

Instrumento	Dimensión	Variable	Concepto
			significados), es el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado cuando se hace frente a los cambios o problemas de adaptación externa e integración con nuevos elementos. (Amstrong, 1991)

Fuente: Elaboración propia

El instrumento de medición de disposición frente al cambio organizacional (IMC) cuenta con 48 preguntas que se presentan al participante redactadas en primera persona; estas buscan aportar a las diferentes variables mencionadas anteriormente, es por esta razón que reconocemos que las preguntas 3, 4, 9, 15, 18, 19, 41, 42, 43, 44 y 45 buscan aportar información relacionada con los factores que influyen y motivan a las personas a aportar a los cambios que se presentan en las organizaciones.

En las preguntas 1, 16, 17, 20, 24 y 26 buscan conocer la percepción frente a la aceptación que tienen los trabajadores frente a los cambios de la organización. También se puede reconocer tipos y formas de liderazgo al responder las preguntas 5, 11, 12, 13, 37, 46 y 47.

Conocer la percepción acerca de los efectos en la comunicación es posible a través de dar respuesta a las preguntas 6, 7, 14, 21 y 23, también a través de dar respuesta a las preguntas 2, 25, 31, 32, 33 y 36 se pueden reconocer los efectos del cambio sobre el clima organizacional.

Es importante resaltar que durante los procesos de cambio debe generarse canales donde se brinde conocimiento e información acerca de los cambios a los colaboradores, en la prueba las preguntas 28, 38, 39 y 40 nos permiten conocer estos aspectos. También se buscan conocer creencias, actitudes, hábitos y valores que son compartidos por todos los colaboradores a través del clima organizacional, es por esto que las preguntas 8, 10 22, 29, 30, 34 y 35 nos brindan dicha información.

La prueba *Clima Laboral- V 2.0* fue validada a partir del trabajo de cuatro jueces a quienes Competencia Humana eligió, basados en la formación académica y en la trayectoria profesional de cada uno. A cada uno de los cuatro jueces se les aplicó dos instrumentos (clima organizacional colaboradores con personal a cargo y clima organizacional colaboradores sin personal a cargo) estos formatos de validación se conformaban por el cuestionario con los ítems correspondientes, además se les entregó una matriz en la que el jurado podía revisar la conceptualización de las variables evaluadas, el diseño del instrumento se realizó en cuatro fases (Competencia Humana, 2017).

En la primera fase se trabajó el constructor y las dimensiones de clima organizacional; en la segunda fase se realizó la construcción del instrumento, basados en la conceptualización de las variables que iban a ser evaluadas; en la tercera fase se realizó el ejercicio de validación de los ítems para los dos cuestionarios, con el proceso de validación se obtuvo una concordancia entre jueces de 0.279, lo cual indica un nivel razonable al respecto y la cuarta fase se realizaron los ajustes y las conclusiones del proceso (Competencia Humana, 2017).

De esta forma, se diseñó un cuestionario con un rango de calificación de 1 a 4 (Donde 1 corresponde a total desacuerdo, parcial desacuerdo, parcialmente de acuerdo y 4 fue totalmente de acuerdo) en donde se medían 8 dimensiones (Compromiso, Comunicación, Gana-gana, imagen, inteligencia emocional, Liderazgo, procesos, satisfacción)y 26

variables(compromiso, claridad, oportunidad, desarrollo personal, empleabilidad, innovación y creatividad reconocimiento, imagen institucional, orgullo empresarial, honestidad, manejo de conflictos, respeto, trabajo en equipo, coordinación, delegación, liderazgo gerencial, participación, relaciones entre los niveles jerárquicos, retroalimentación, toma de decisiones, claridad en el trabajo, recursos para el trabajo, servicio al cliente externo, servicio al cliente interno, retribuciones y satisfacción). Los ítems del cuestionario se encontraban redactados en primera persona y con el ejemplo concreto del nombre de la organización (Tu competencia Humana, 2017).

Tabla 4. Ficha Técnica Prueba V 2.0

INSTRUMENTO	V 2.0
AUTOR	Competencia Humana
ÁREA DE EVALUACIÓN	Clima Organizacional
NÚMERO DE DIMENSIONES	Ocho (8)
NÚMERO DE VARIABLES	Veinte y seis (26)
TIEMPO APROXIMADO DE RTA.	30 minutos
VÍA DE APLICACIÓN	Virtual

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5. Definiciones dimensiones y variables del instrumento de medición de clima organizacional V 2.0

Instrumento	Dimensión	Variable	Concepto
	Compromiso: Hace referencia al grado de disposición que tiene el colaborador para enfrentar diversas situaciones y poder cumplir con el logro de los objetivos en su	Compromiso	Mide el grado de percepción en que el personal se compromete con el logro de objetivos (Tu competencia humana, 2016)

Instrumento	Dimensión	Variable	Concepto
Instrumento de Clima organizacional V 2.0	trabajo.		
	Comunicación: Es la dimensión que evalúa la consistencia del mensaje que tiene la empresa a cada uno de sus colaboradores; las características de la información que ofrece la compañía a sus empleados.	Claridad	Mide la forma en que los colaboradores se enteran de lo importante que sucede en la compañía a través de los canales formales (correo corporativo, cartelera, intranet, perifoneo) a su vez mide el grado de comprensión de como el trabajo del colaborador contribuye al alcance de los objetivos. (Tu competencia humana, 2016)
		Oportunidad	Mide el grado de información del colaborador en cuanto a la evolución de la compañía. La información que necesita para hacer su trabajo y el nivel de importancia de la comunicación que se recibe de los jefes. (Tu competencia humana, 2016)
	Gana-gana: Es la imagen que tiene el colaborador en cuanto a su crecimiento dentro de la organización y de cómo esto le favorece en su vida personal y como esto le favorece en su vida personal y laboral. También evalúa que tanto le	Desarrollo Personal	Mide la percepción del colaborador para lograr un equilibrio entre su vida profesional y personal, las posibilidades de desarrollo dentro de la empresa, el nivel de capacitación que le ofrecen para desarrollar el trabajo y el interés que tiene

Instrumento	Dimensión	Variable	Concepto
	permite crecer, aportar y contribuir.		la empresa por su bienestar.
		Empleabilidad	Es la percepción del empleado acerca de cómo se posiciona en el mercado laboral, gracias a lo que hace y aprende dentro de la compañía, también mide que tanto el trabajo le permite aplicar sus conocimientos y habilidades y que tanto le permite mostrar y usar sus capacidades. También evalúa La transparencia que tiene la compañía en los procesos de promoción interna y las posibilidades de ascenso. (Tu competencia humana, 2016)
		Innovación y Creatividad	Mide el fomento de la creatividad en el trabajo, la motivación a dar nuevas ideas y la percepción de escucha a las personas. (Tu competencia humana, 2016)
		Reconocimiento	Mide el reconocimiento que tiene el jefe hacia el desempeño del empleado, los premios, exaltaciones y su distribución. (Tu competencia humana, 2016)

Instrumento	Dimensión	Variable	Concepto
			humana, 2016)
	Imagen: Es la percepción que tiene el empleado acerca de su lugar de trabajo en cuanto al prestigio, la visión a futuro y la calidad de la empresa.	Imagen Institucional	Mide la visualización que tiene el colaborador acerca de la compañía, prestigio de la empresa dentro del mercado. Comunicación por parte de la compañía hacia los colaboradores y su participación en el plan estratégico. (Tu competencia humana, 2016)
		Orgullo con cobo	Mide el orgullo del trabajador con relación a desempeñarse dentro de la compañía y su percepción sobre la calidad de los productos que le ofrecen a sus clientes. (Tu competencia humana, 2016)
	Inteligencia emocional: Corresponde al proceder de los colaboradores en el ejercicio de su trabajo y el proceder de la compañía hacia sus empleados, teniendo en cuenta las relaciones de cooperación entre ellos.	Honestidad	Evalúa que el actuar del empleado sea de forma veraz, honrada, confiable y segura. (Tu competencia humana, 2016)
		Manejo de Conflictos	Es la percepción de como el colaborador puede expresar su punto de vista, aun cuando contra dice a los demás miembros. (Tu competencia humana, 2016)

Instrumento	Dimensión	Variable	Concepto
		Respeto	Mide el grado de percepción de cómo son tratados los colaboradores, independientemente de su nivel jerárquico. (Tu competencia humana, 2016)
		Trabajo en Equipo	Mide el grado de cooperación entre las áreas, el trabajo en equipo interno dentro de cada proceso, el trato entre compañeros, el ambiente de colaboración y cordialidad. (Tu competencia humana, 2016)
	Liderazgo: Hace referencia a la forma en que proceden las personas que tienen personal a su cargo y al tipo de mando y dirección que estas le brindan a la empresa y a sus equipos de trabajo.	Coordinación	Mide la frecuencia de las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas y la opinión de los colaboradores para cumplir con los objetivos propuestos. (Tu competencia humana, 2016)
		Delegación	Mide la autonomía para ejercer la labor. (Tu competencia humana, 2016)
		Liderazgo Gerencial	Esta variable nace de la percepción que tienen los colaboradores en cuanto a dos factores; el estilo de mando y de dirección de sus jefes y el direccionamiento que

Instrumento	Dimensión	Variable	Concepto
			le dan los gerentes en la compañía y su visión a futuro. (Tu competencia humana, 2016)
		Participación	El grado de participación en la toma de decisiones en su equipo de trabajo. (Tu competencia humana, 2016)
		Relaciones entre Niveles Jerárquicos	Recepción por parte del equipo directivo a las ideas del personal. (Tu competencia humana, 2016)
		Retroalimentación	Retroalimentación periódica que hace el jefe a los trabajadores sobre el desempeño de los colaboradores. (Tu competencia humana, 2016)
		Toma de decisiones	Hace referencia a la oportunidad de toma de decisiones, participación y que tanto estas favorecen al equipo de trabajo. (Tu competencia humana, 2016)
	Procesos: Mide la carga laboral, planeación, herramientas y respuestas que tiene el colaborador en su trabajo	Calidad en el trabajo	Hace referencia a la evaluación del trabajo, tiempos de respuesta, frecuencia de interrupción en el trabajo, tiempos de desarrollo de trabajo, programación de tareas, carga laboral

Instrumento	Dimensión	Variable	Concepto
			y seguridad industrial. (Tu competencia humana, 2016)
		Recursos para el trabajo	Se refiera a los recursos, herramientas y condiciones físicas que se le proporcionan al trabajador para que desarrolle su tarea. (Tu competencia humana, 2016)
		Servicio al cliente externo	Mide el grado de organización de la empresa para ofrecer un servicio de alta calidad al momento atender oportunamente las necesidades y requerimientos de los clientes y así poder comparar la calidad de atención en el mercado. (Tu competencia humana, 2016)
		Servicio al Cliente interno	Mide la calidad del servicio que ofrecen las diferentes dependencias en la compañía. (Tu competencia humana, 2016)
	Satisfacción: Es la comparación que hacen los colaboradores de su empresa con otras compañías del mercado y de la relación que existe	Retribuciones	Mide el grado de satisfacción que tiene el colaborador con los beneficios que le ofrece la empresa y gusto de trabajar en ella. (Tu competencia

Instrumento	Dimensión	Variable	Concepto
	de la remuneración con su carga laboral.		humana, 2016)
		Satisfacción	Evalúa la relación que existe entre el salario y las responsabilidades del cargo y el grado de insatisfacción por parte de los clientes. (Tu competencia humana, 2016)

Fuente: Elaboración Propia.

Procedimiento

El proceso en el que se realizó la presente investigación se desarrolló en el proyecto de prácticas profesionales con la Universidad Santo Tomás, en el campo de psicología organizacional y del trabajo; en ese contexto fue asignado Gonzalo Sandoval quien al ingresar a la compañía evidenció que una de las demandas que tenía la organización era hacer la medición de clima organizacional; como tarea, el practicante tuvo que buscar la prueba que se adaptara a la organización, con base en los estándares y en las características del presupuesto y estructura organizacional que la compañía le brindó. En su búsqueda conoció al proveedor que sería el que diseñaría esta prueba, así fue como se hizo el convenio con la empresa Competencia Humana. Se rotó, entonces, esta prueba a la población que aplicaba las características mencionadas anteriormente y así el practicante cumpliría uno de los objetivos propuestos para ese semestre; realizar la medición de clima organizacional en la compañía.

Paralelamente en el trabajo de búsqueda de la presente investigación conoció a la psicóloga Mónica García, quien al conocer que este trabajo estaba basado en sus

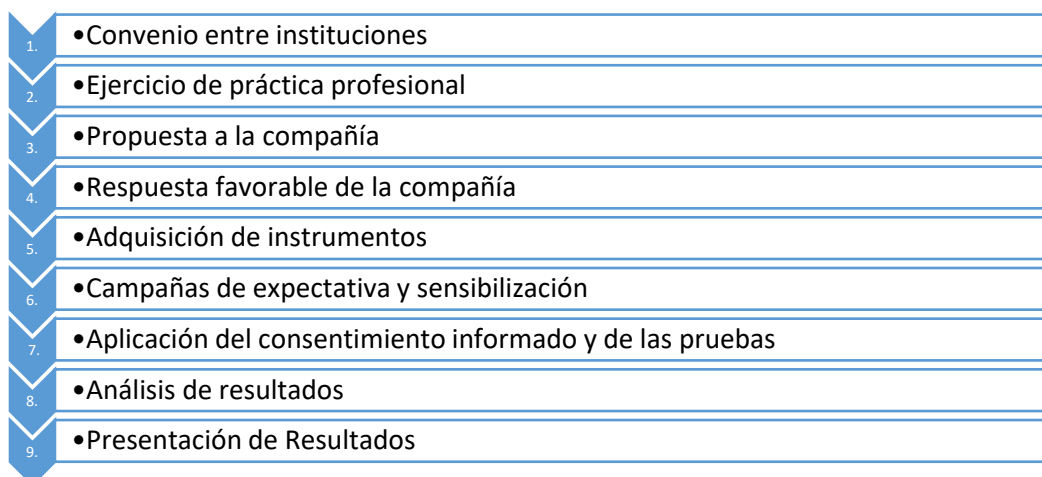
investigaciones teóricas, permitió que fuera su instrumento de medición del cambio el que se aplicara en la organización. De esta forma se articulaba el tema inicial a tratar “la relación entre el clima y el cambio organizacional en una empresa colombiana”.

Teniendo claro, entonces, la relación que se iba a hacer se presentó la propuesta a la organización, quien se mostró interesada en que una prestigiosa universidad llevara a cabo este estudio en su compañía, la cual atravesaba en ese momento procesos de cambios. De esta forma la organización accedió y brindó su base de datos de los colaboradores, los cuales debíamos seleccionar a partir del criterio de 3 meses de antigüedad a nivel país, por lo que se diseñó una aplicación en versión electrónica a través de la web de la compañía, de tal forma que los instrumentos estuvieran disponibles de forma privada en organización y el colaborador podía ingresar a ellos para aplicarlos desde cualquier parte de Colombia.

Durante la fase de aplicación los psicólogos en formación debían ir a la empresa, contactarlos uno a uno, fuese personalmente o vía telefónica, y acompañarlo en el proceso de diligenciamiento. En caso de que no se encontrara el colaborador se volvía a llamar hasta que se ubicara la persona vía telefónica para orientar el proceso de aplicación, hasta estar seguros que se cumpliera el objetivo en su totalidad. Para esto, adicionalmente, se realizaron campañas de expectativa y campañas de sensibilización, para que el colaborador estuviera enterado al momento de responder las pruebas, como se evidenció cuando aceptaba realizarlas en el consentimiento informado.

Una vez se obtuvieron los resultados, se sistematizaron los datos y se realizó el análisis correspondiente que se presenta en este trabajo. El informe final de esta investigación, fue entregada a la empresa quien puso como requisito que permitía la aplicación si se les entregaban los resultados obtenidos. En síntesis, las fases en las que se desarrolló la presente investigación se pueden apreciar en el siguiente diagrama.

Figura 5. Fases del desarrollo de la investigación “Relación entre las Dimensiones de Clima y Cambio Organizacional en una empresa colombiana”

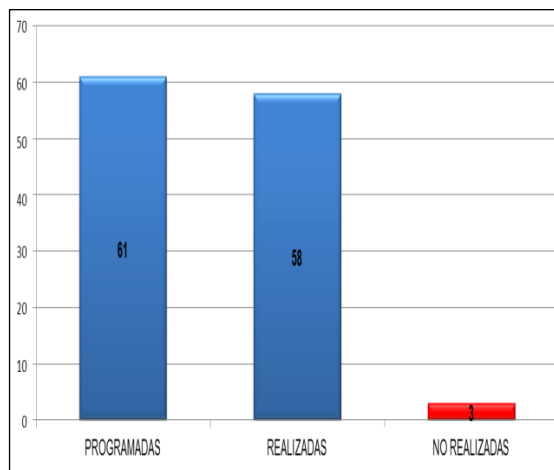


Fuente: Elaboración propia

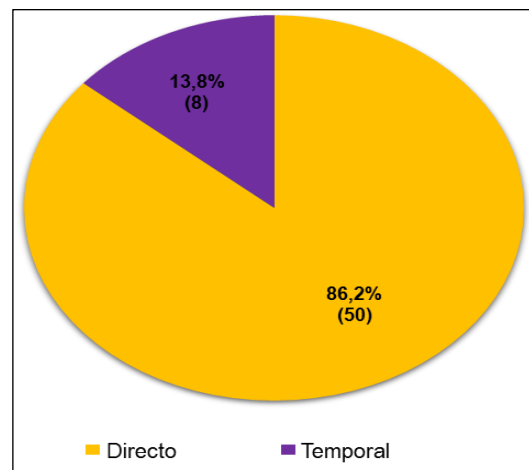
Muestra

La presente investigación cuenta con una muestra no probabilística, debido a que los participantes fueron seleccionados con un propósito y bajo el criterio específico de tiempo de vinculación con la empresa mayor o igual a tres meses (Hernández, et al., 2010, p. 176).

La prueba V 2.0 de Clima Laboral, fue programada a 61 personas, de las cuales la respondieron 58, con un indicador de participación del 95.1% (Figura 6). El criterio de selección para presentar la prueba era que los colaboradores tuvieran más de tres meses de vinculación con la compañía, bien fuera de forma directa o por medio de una empresa temporal, (Figura 7) siendo el 86.2% la representación de la población que tiene contrato directo y el 13.8% la representación de la población que tiene contrato por medio de una temporal.

Figura 6. Muestra de la población que se programó y qué aplicó el instrumento

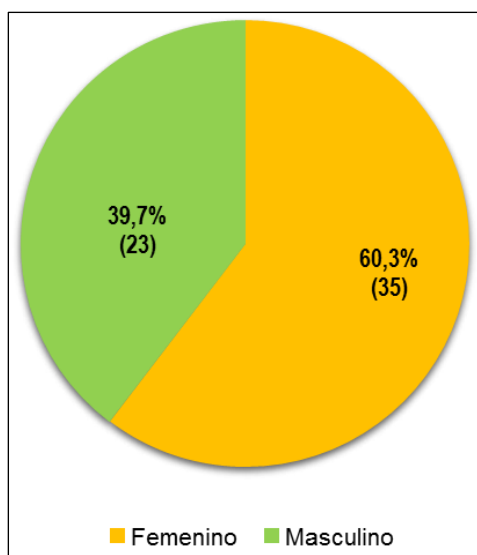
Fuente: Competencia Humana.

Figura 7. Distribución de la población por tipo de contrato

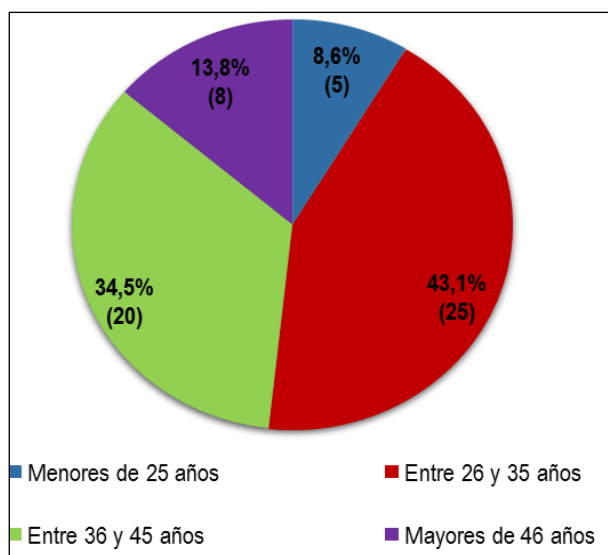
Fuente: Competencia Humana.

La prueba V 2.0 se aplicó a 35 mujeres y a 23 hombres. Distribuyéndose en el 60.3% femenino y 39.7% masculino (Figura 8). La distribución por años de vida se dividió en personas menores de 25, personas entre 26 y 35 años, participantes entre 35 y 45 años y mayores de 46. Siendo el 12% perteneciente al primer grupo, el 44% al segundo grupo, el 33% al siguiente y el 11% con 6 personas al último. (Figura 9)

Figura 8. Distribución de la población por género**Figura 9.** Distribución de la población por rango de edad

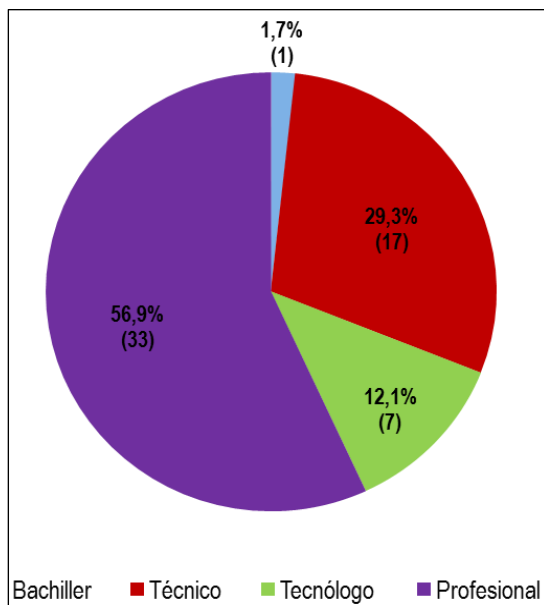


Fuente: Competencia Humana.

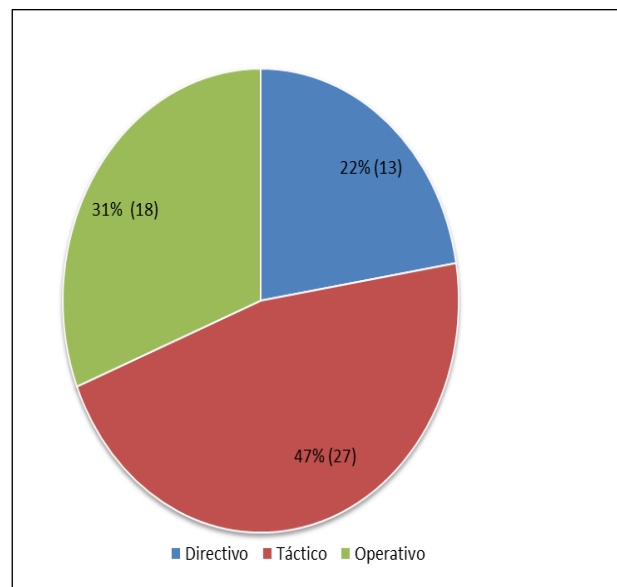


Fuente: Competencia Humana.

Las características de escolaridad en la población que respondió la prueba de Clima Laboral se distribuyen en el 56.9% profesionales, el 12.1% tecnólogos, el 29.3% técnicos y el 1.7% bachilleres (Figura 10). Así mismo los colaboradores de la organización se distribuyen de acuerdo con el nivel ocupacional en el que se desempeñan. Siendo directivos los gerentes de proceso, los jefes de área, los coordinadores de regional y las personas que tengan personal a cargo, el cual corresponde a un 22%; el nivel táctico son los profesionales que se desempeñan como especialistas, asesores comerciales, contador y analistas, los cuales corresponden a un 47% y el nivel operativo que incluye los auxiliares, asistentes y aprendices, equivale al 31%. (Figura 11)

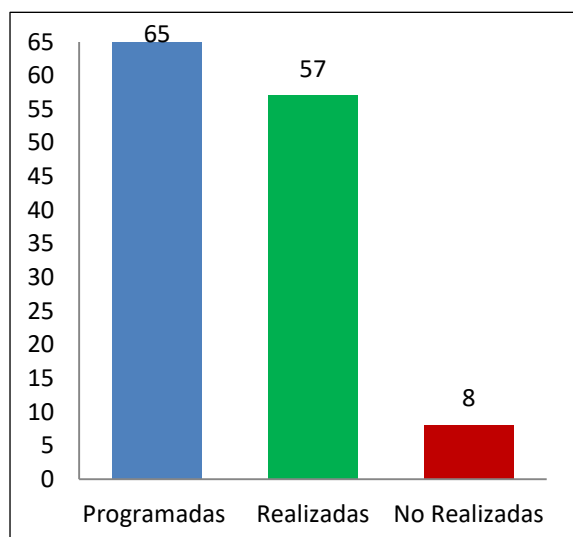
Figura 10. Distribución de la población por nivel de escolaridad.

Fuente: Competencia Humana.

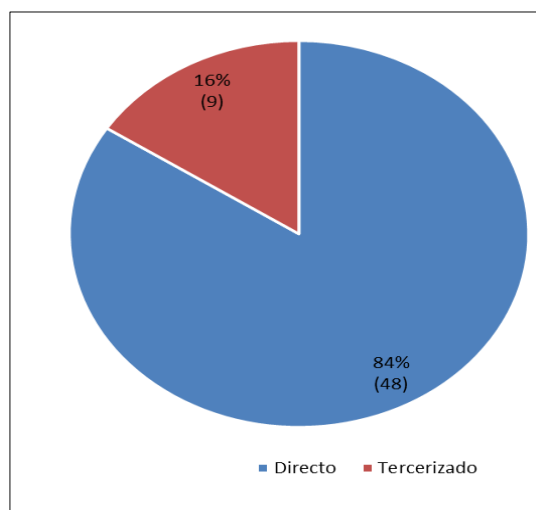
Figura 11. Distribución de la población por nivel ocupacional.

Fuente: Elaboración Propia

La prueba IMC de disposición frente al cambio organizacional, fue programada a 65 personas, de las cuales la respondieron 57, con un indicador de participación del 88% (Figura 12). El criterio de selección para presentar la prueba era que los colaboradores estuvieran más de tres meses de vinculación con la compañía bien sea de forma directa o por medio de una temporal (Figura 13) siendo el 84% la representación de la población que tiene contrato directo y el 16% la representación de la población que tiene contrato por medio de una temporal.

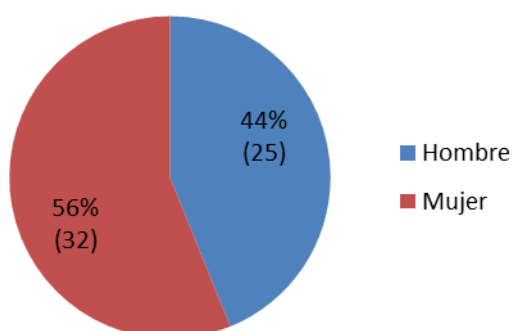
Figura 12. Muestra de la población que se programó y qué aplicó el instrumento

Fuente: Elaboración Propia

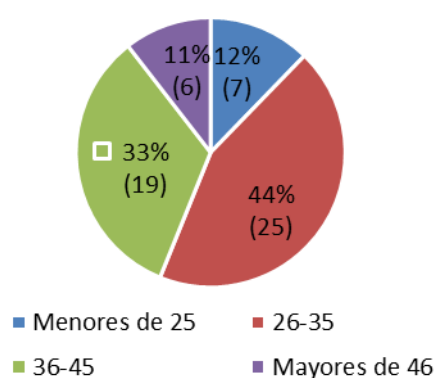
Figura 13. Distribución de la población por tipo de contrato.

Fuente: Elaboración Propia

La prueba IMC se aplicó a 32 mujeres y a 25 hombres. Distribuyéndose en el 56% femenino y 44 % masculino (Figura 14). La distribución por años de vida se dividió en personas menores de 25, personas entre 26 y 35 años, participantes entre 35 y 45 años y mayores de 46. Siendo el 12% perteneciente al primer grupo, el 44% al segundo grupo, el 33% al siguiente y el % con 6 personas al último (Figura 15).

Figura 14. Distribución de la población por género

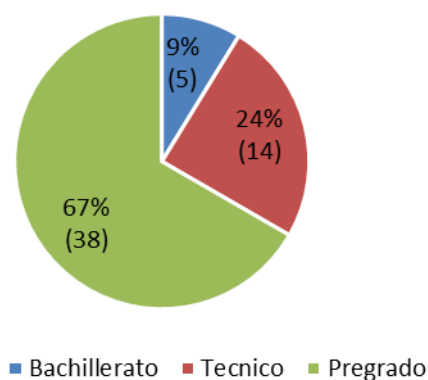
Fuente: Elaboración Propia

Figura 15. Distribución de la población por rango de edad.

Fuente: Elaboración Propia

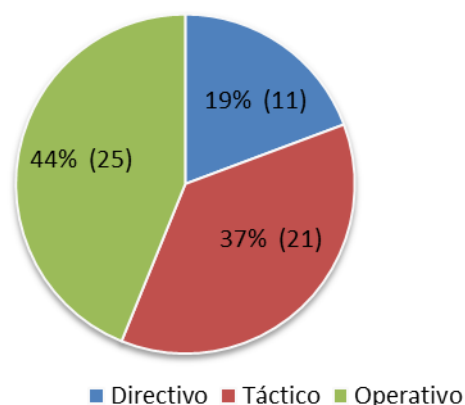
Las características de escolaridad en la población que respondió la prueba de disposición frente al Cambio organizacional se distribuyen en el 67% pregrado, el 24% técnicos y tecnólogos, y el 9% bachilleres (Figura 16). Así mismo, los colaboradores de la organización se distribuyen de acuerdo con el nivel ocupacional en el que se desempeñan. Siendo directivos quienes tienen el 19% de participación, el nivel táctico corresponde a un 37% y el nivel operativo equivale al 44% (Figura 17).

Figura 16. Distribución de la población por nivel de escolaridad



Fuente: Elaboración Propia

Figura 17. Distribución de la población por nivel ocupacional.



Fuente: Elaboración Propia

CONSIDERACIONES ÉTICAS

Para el desarrollo del presente ejercicio investigativo se tuvieron en cuenta los artículos 50,55,56 de la Ley 1090 del 2006 que dice que el quehacer de los profesionales en Psicología, en los artículos mencionados si realizan algún tipo de investigación científica se deben preservar el bienestar y los derechos de los participantes, basados en el respeto y la dignidad; las investigaciones de carácter científico deben velar por la objetividad y por

último los profesionales tienen derecho a ser reconocidos y a la propiedad intelectual de los trabajos desarrollados.

Con base en esto, y con relación a los artículos citados la presente investigación pretendió en todo momento velar por el derecho a la confidencialidad de los participantes, es necesario resaltar que dicha información solo ha sido utilizada para fines académicos y, finalmente, el interés es que la investigación y sus resultados sean útiles para futuras investigaciones desarrolladas por profesionales de Psicología y áreas afines para que contribuyan al desarrollo de la profesión.

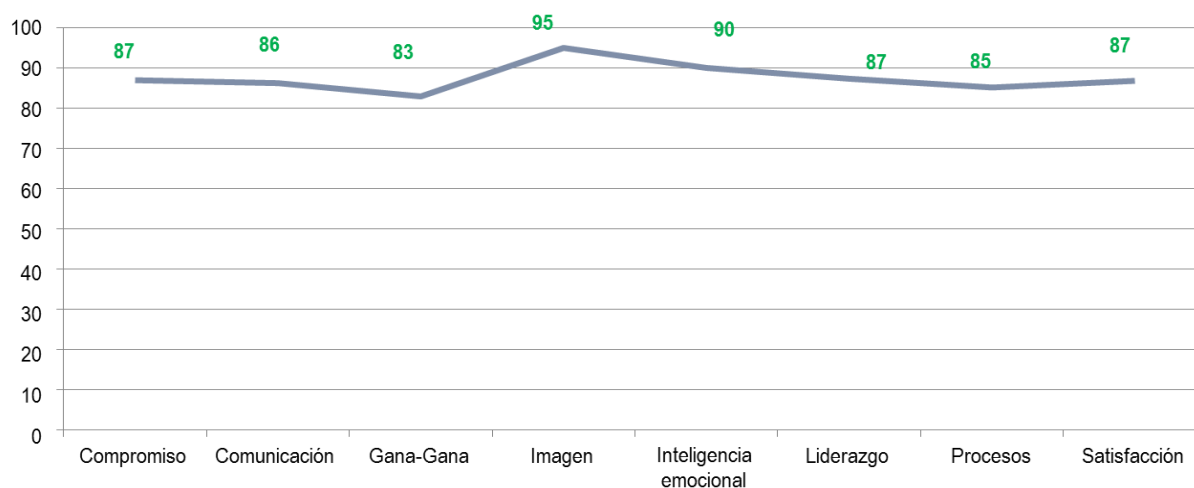
RESULTADOS

Resultados Clima Laboral

Para dar respuesta al primer objetivo específico de esta investigación, -describir el clima organizacional y sus dimensiones en una empresa colombiana del sector de la comercialización y distribución de productos hospitalarios y de la salud, a continuación se presentan los resultados obtenidos por los trabajadores.

El instrumento V2.0, diseñado a la medida para la organización; describió el clima organizacional de la compañía. Recuérdese que es una prueba que medía 8 dimensiones con 26 variables. Al realizar la aplicación de la prueba de clima laboral se evidenció que los colaboradores de esta compañía tienen una alta percepción de la imagen que esta proyecta, sin embargo, se presenta una tendencia descendente en el gana-gana lo que significa que los colaboradores perciben que su remuneración no es acorde con su trabajo. Se resaltan también puntajes altos en las dimensiones de satisfacción, liderazgo, inteligencia emocional y compromiso. Adicionalmente, se visualiza una oportunidad de trabajo para mejorar en las dimensiones de procesos y comunicación.

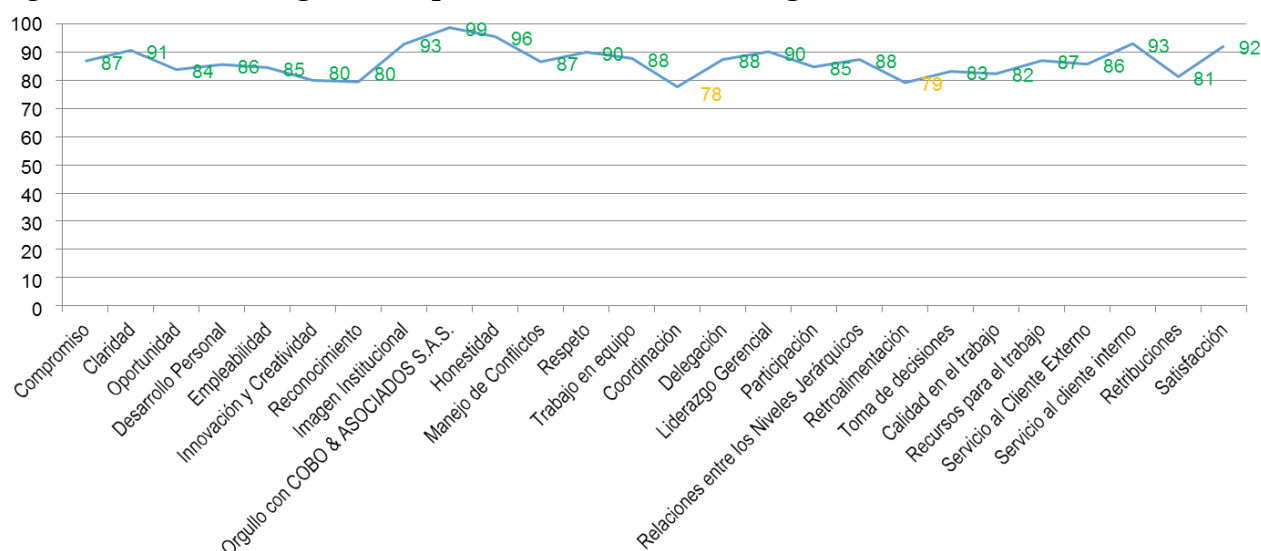
Figura 18. Resultados de Clima Organizacional generales por dimensión.



Fuente: Elaboración Competencia Humana.

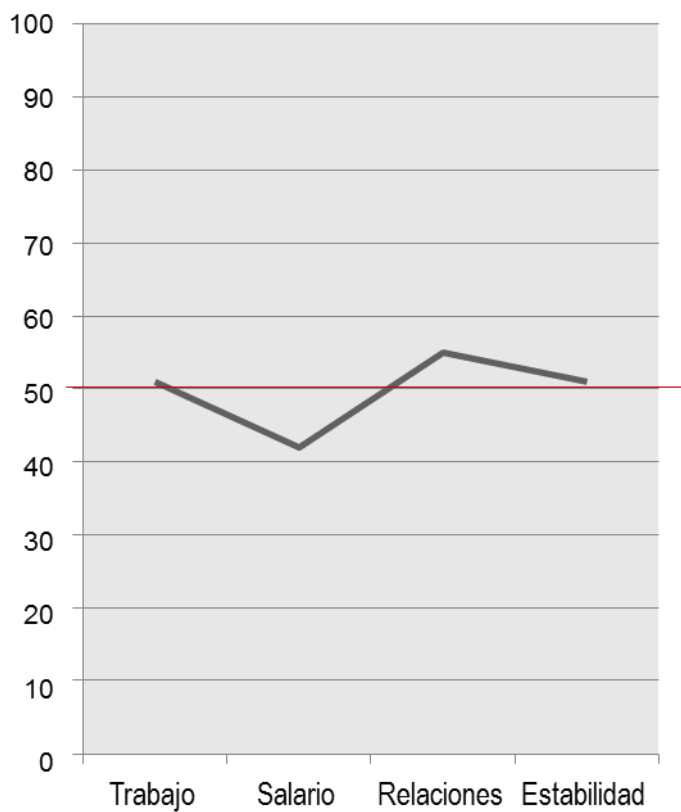
En los resultados generales por variables se evidencia una oportunidad de mejora en la variable de comunicación y en la de retroalimentación, contrario a la variable de orgullo de la empresa, la cual tiene un 99% de favorabilidad. La variable de retribuciones con la de reconocimiento, innovación y creatividad tienden a descender contrario a la satisfacción, servicio al cliente interno, honestidad e imagen institucional que se muestran como las más altas, por lo que se deduce que los colaboradores perciben a una muy buena institución, pero que requieren otro tipo de liderazgo (liderazgo gerencial, 85%).

Figura 19. Resultados generales por Variable de Clima Organizacional



Fuente: Elaboración Competencia Humana.

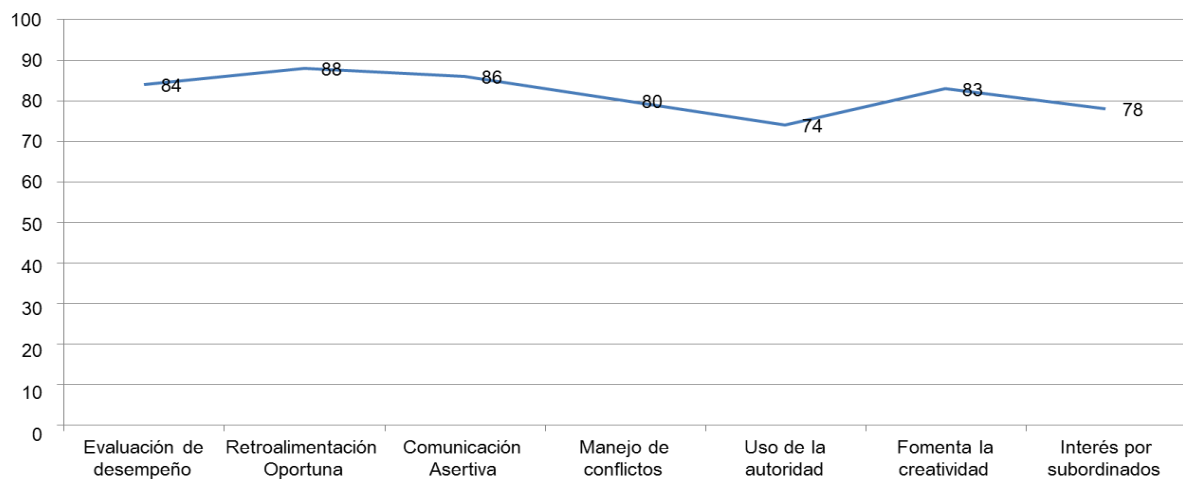
La tendencia de motivaciones laborales son aquellos aspectos extrínsecos e intrínsecos que movilizan a un colaborador dentro de la compañía; las motivaciones intrínsecas hacen referencia al contenido del trabajo y a la estabilidad y son propias de cada trabajador. Por su parte los factores extrínsecos son las relaciones y el salario, los cuales son características del entorno laboral (Competencia humana, 2017). Los resultados generales de la población en que se aplicó la prueba indican que estos colaboradores centran su motivación en factores extrínsecos, particularmente los derivados de la cantidad y calidad de las relaciones interpersonales que son favorecidas gracias a la cultura de esta empresa.

Figura 20. Resultados de Tendencias Motivacionales Laborales.

Fuente: Elaboración Competencia Humana.

Cada una de estas variables es percibida como aspectos con oportunidad de mejora a los jefes, coordinadores y gerentes de la compañía por parte de sus subalternos, siendo la de mayor importancia para tener en cuenta el uso de la autoridad.

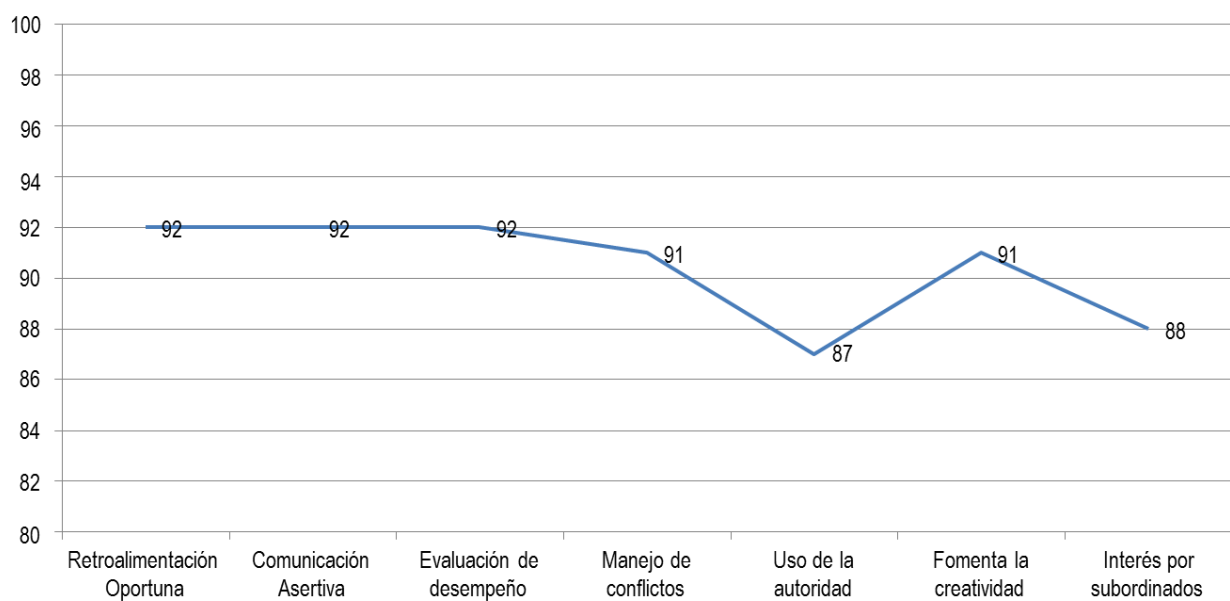
Figura 21. Resultados de Necesidades de Capacitación en los jefes.



Fuente: Elaboración Competencia Humana.

Los colaboradores evidencian su interés por mejorar su formación en cada una de las áreas sugeridas, siendo de mayor interés la retroalimentación oportuna, comunicación asertiva y la evaluación del desempeño; sin embargo, no se evidencia ese mismo interés en el uso de la autoridad.

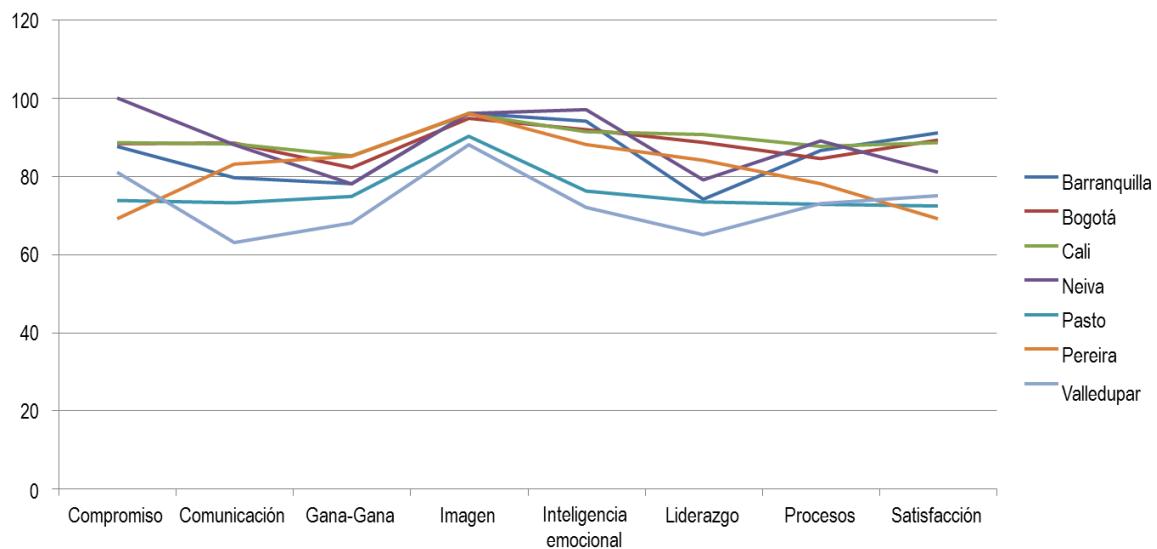
Figura 22. **Resultados de Necesidades de Capacitación en los trabajadores.**



Fuente: Elaboración Competencia Humana.

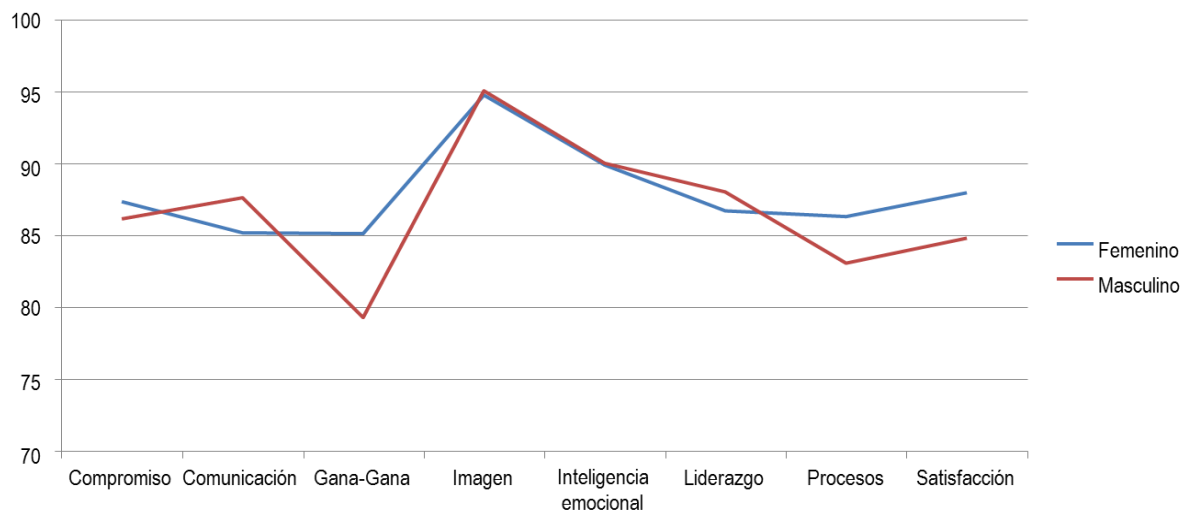
En el comportamiento de las variables por ciudades se evidencia cómo las ciudades de Neiva y Cali presentan las calificaciones más competentes y en Valledupar las de menor resultado. Siendo la más alta, la dimensión de compromiso en Neiva y la más baja la dimensión de comunicación en Valledupar.

Gráfico 18. Resultados Comparación de Dimensiones por Ciudades



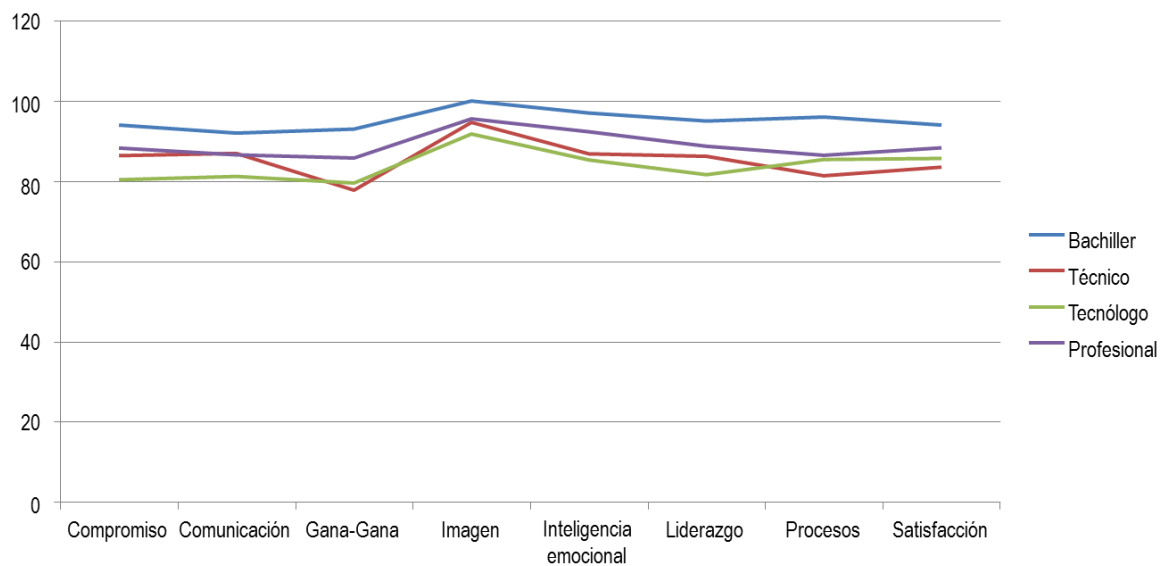
Fuente: Elaboración Competencia Humana.

Se evidencia que la población femenina comparte su percepción en la dimensión de imagen con la población masculina. Al mismo tiempo en la población femenina, las dimensiones de menor calificación son comunicación y gana- gana y en la población masculina, de manera representativa la dimensión gana-gana.

Figura 23. Resultados Comparación de Dimensiones por Género.

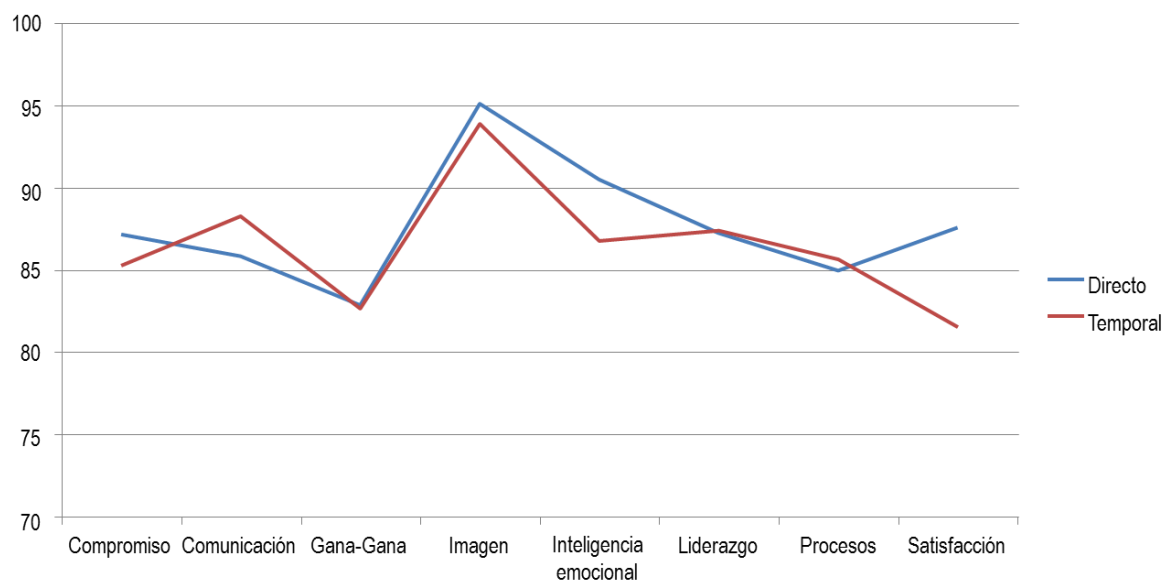
Fuente: Elaboración Competencia Humana.

Se observa que en la población de bachilleres resaltan las variables de forma más competente alcanzando la inteligencia emocional el 100% de calificación. El nivel tecnológico tiene un comportamiento con las calificaciones menos competentes sobre el 80%.

Figura 24. Resultados Comparación por Dimensiones por Nivel Educativo.

Fuente: Elaboración Competencia Humana.

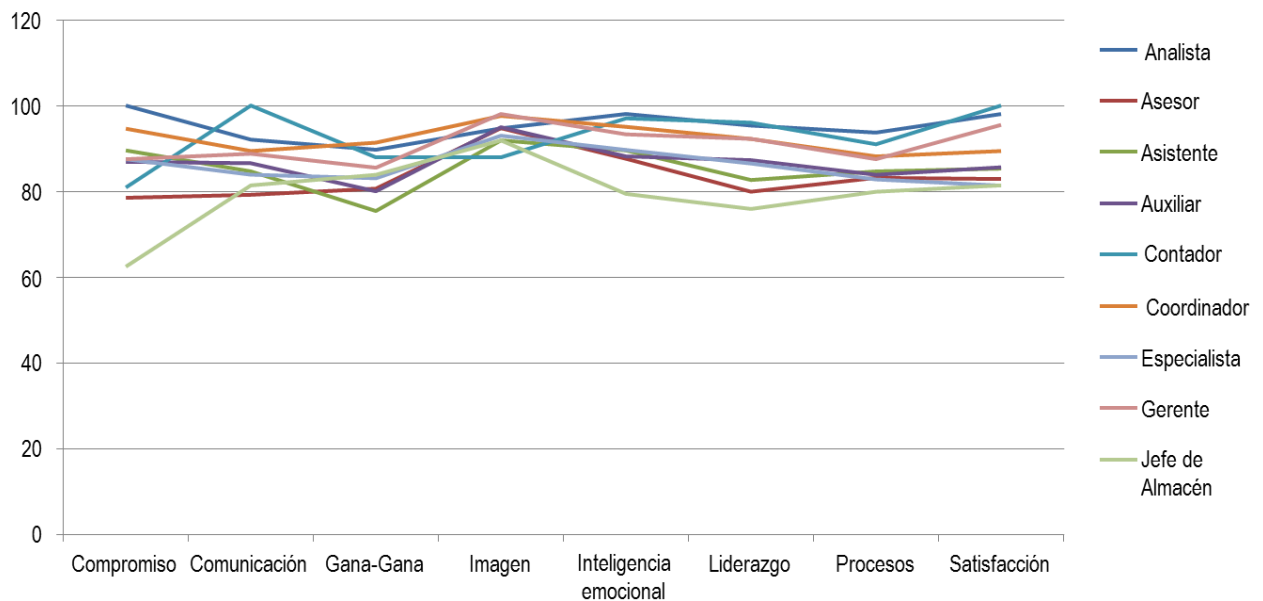
Se evidencia cómo las dos poblaciones comparten la calificación más alta en la dimensión de imagen y la más baja la dimensión de gana-gana.

Figura 25. Resultados Comparación por Dimensiones por Tipo de Contrato.

Fuente: Elaboración Competencia Humana.

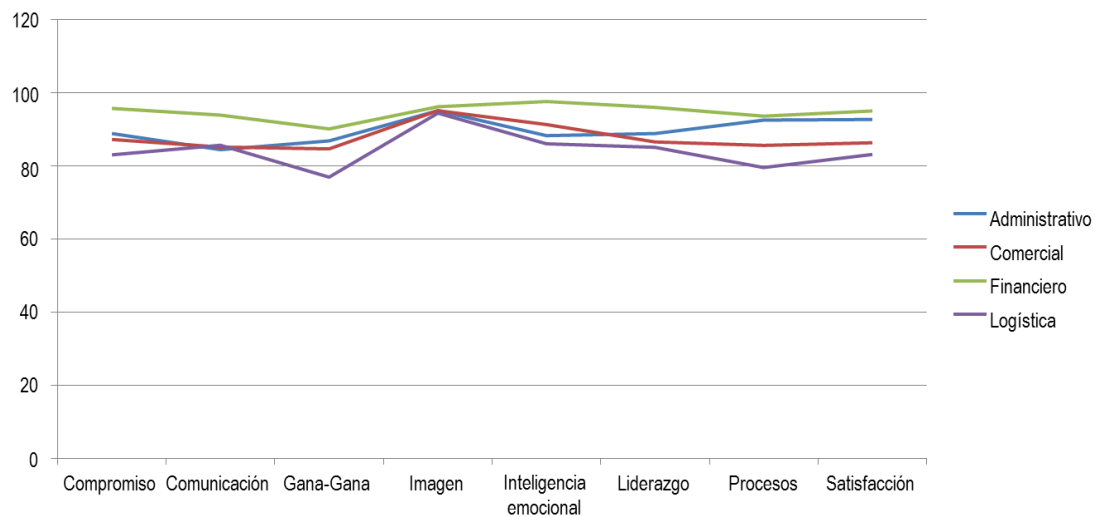
La población de analistas presenta las calificaciones más competentes en las dimensiones de compromiso y satisfacción, al igual que el contador que tiene un comportamiento similar en la dimensión de comunicación. Se evidencia que la población de asistentes presenta las calificaciones más bajas en la dimensión de compromiso.

Figura 26. Resultados Comparación por Dimensiones por Nivel de Cargo.



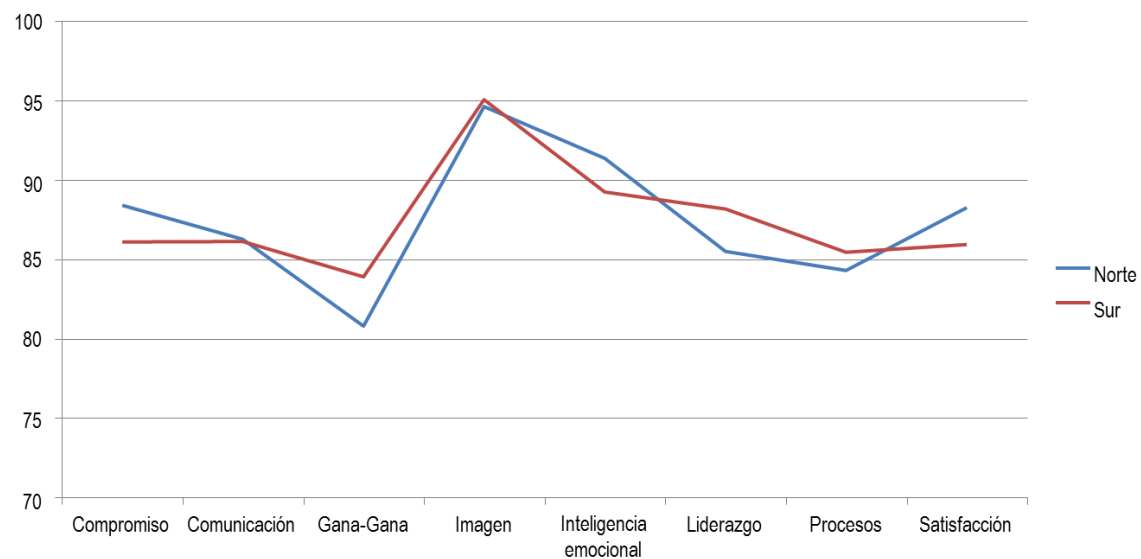
Fuente: Elaboración Competencia Humana.

Se identifica que el proceso financiero presenta las calificaciones más altas en las dimensiones de la prueba, opuesto al proceso de logística el cual tiene las de menor resultado.

Figura 27. Resultados Comparación de Dimensiones por Proceso.

Fuente: Elaboración Competencia Humana.

Se evidencia como en las dos poblaciones la dimensión de imagen presenta la mayor puntuación y la de gana-gana la menor.

Figura 28. Resultados Comparación de Dimensiones por Regional.

Fuente: Elaboración Competencia Humana.

Con la intención de medir la correlación entre las variables, se utilizó el coeficiente de relación r de Spearman, - asociación entre variables cuantitativas-. Este coeficiente puede ser positivo o negativo (Morales, 2011). El coeficiente de correlación r de Spearman fue menor de 0.50, lo que muestra que no fue estadísticamente significativo. Sin embargo se presentan las correlaciones como se dieron

Correlaciones Clima organizacional entre 0,60 a 0,79

A mayor liderazgo gerencial mayor inteligencia emocional	A mayor toma de decisiones mayor inteligencia emocional
A mayor manejo de conflictos mayor inteligencia emocional	A mayor claridad de procesos mayor inteligencia emocional
A mayor respeto mayor inteligencia emocional	A mayor servicio al cliente externo mayor inteligencia emocional
A mayor liderazgo mayor inteligencia emocional	A mayor liderazgo mayor manejo de conflictos
A mayor oportunidad mayor coordinación	A mayor liderazgo gerencial mayor manejo de conflictos
A mayor oportunidad mayor liderazgo gerencial	A mayor liderazgo mayor trabajo en equipo
A mayor oportunidad mayor retroalimentación	A mayor liderazgo gerencial mayor trabajo en equipo
A mayor oportunidad mayor toma de decisiones	A mayor toma de decisiones mayor trabajo en equipo
A mayor oportunidad mayor desarrollo de procesos	A mayor claridad de procesos mayor trabajo en equipo
A mayor oportunidad mayor calidad en el trabajo	A mayor servicio al cliente externo mayor trabajo en equipo
A mayor oportunidad mayor servicio al cliente externo	A mayor coordinación mayor liderazgo
A mayor empleabilidad mayor desarrollo personal	A mayor delegación mayor liderazgo
A mayor innovación y creatividad mayor desarrollo personal	A mayor liderazgo mayor participación
A mayor desarrollo personal mayor reconocimiento	A mayor liderazgo mayor relación entre niveles jerárquicos
A mayor liderazgo mayor desarrollo personal	A mayor retroalimentación mayor liderazgo
A mayor liderazgo gerencial mayor desarrollo personal	A mayor liderazgo mayor calidad en el trabajo
A mayor satisfacción mayor desarrollo personal	A mayor servicio al cliente externo mayor liderazgo
A mayor innovación y creatividad mayor empleabilidad	A mayor liderazgo gerencial mayor coordinación
A mayor reconocimiento mayor	A mayor coordinación mayor toma de decisiones
	A mayor claridad de procesos mayor coordinación
	A mayor servicio al cliente exteno mayor

empleabilidad	coordinación
A mayor imagen institucional mayor empleabilidad	A mayor retroalimentación mayor liderazgo gerencial
A mayor claridad y desarrollo de procesos mayor empleabilidad	A mayor liderazgo gerencial mayor toma de decisiones
A mayor reconocimiento mayor innovación y creatividad	A mayor claridad de procesos mayor liderazgo gerencial
A mayor inteligencia emocional mayor innovación y creatividad	A mayor calidad en el trabajo mayor liderazgo gerencial
A mayor trabajo en equipo mayor innovación y creatividad	A mayor servicio al cliente externo mayor liderazgo gerencial
A mayor liderazgo mayor innovación y creatividad	A mayor toma de decisiones mayor participación
A mayor liderazgo gerencial mayor innovación y creatividad	A mayor retroalimentación mayor toma de decisiones
A mayor servicio al cliente externo mayor innovación y creatividad	A mayor claridad de procesos mayor retroalimentación
A mayor inteligencia emocional mayor reconocimiento	A mayor calidad en el trabajo mayor retroalimentación
A mayor manejo de conflictos mayor reconocimiento	A mayor calidad en el trabajo mayor toma de decisiones
A mayor liderazgo mayor reconocimiento	A mayores recursos para el trabajo mayor toma de decisiones
A mayor liderazgo gerencial mayor reconocimiento	A mayores recursos para el trabajo mayor claridad de procesos
A mayor claridad de procesos mayor reconocimiento	A mayor claridad de procesos mayor satisfacción
A mayor calidad en el trabajo mayor reconocimiento	A mayor claridad de procesos mayor retribución
A mayor liderazgo mayor imagen	A mayor claridad de procesos mayor satisfacción
A mayor liderazgo gerencial mayor imagen	A mayor calidad en el trabajo mayor servicio al cliente externo
A mayor liderazgo mayor imagen institucional	A mayor servicio al cliente externo mayor recurso para el trabajo
A mayor liderazgo gerencial mayor imagen institucional	A mayor satisfacción mayor servicio al cliente externo
A mayor toma de decisiones mayor imagen institucional	A mayor satisfacción mayor satisfacción.
A mayor claridad de procesos mayor imagen institucional	A mayor toma de decisiones mayor gana-gana
A mayor calidad de trabajo mayor imagen institucional	A mayor claridad de procesos mayor gana-gana
A mayor comunicación mayor gana-gana	A mayor calidad en el trabajo mayor gana-gana
A mayor oportunidad mayor gana-gana	A mayor servicio al cliente externo mayor gana-gana
A mayor imagen mayor gana-gana	A mayor satisfacción mayor gana-gana
A mayor imagen institucional mayor gana-gana	A mayor retribución mayor gana-gana
A mayor inteligencia emocional mayor gana-gana	A mayor claridad de procesos mayor gana-gana
A mayor manejo de conflictos mayor gana-gana	
A mayor trabajo en equipo mayor gana-gana	

gana	A mayor liderazgo mayor imagen
A mayor liderazgo mayor gana-gana	A mayor inteligencia emocional mayor liderazgo
A mayor liderazgo gerencial mayor gana-gana	A mayor claridad de procesos mayor inteligencia emocional
A mayor inteligencia emocional mayor compromiso	A mayor claridad de procesos mayor satisfacción
A mayor comunicación mayor gana-gana	A mayor gana- gana mayor inteligencia emocional
A mayor comunicación mayor imagen	A mayor calidad en liderazgo mayor gana-gana
A mayor comunicación mayor inteligencia emocional	
A mayor comunicación mayor claridad de procesos	
A mayor gana-gana mayor imagen	

Correlaciones Clima organizacional entre 0,80 a 1,0

A mayor oportunidad mayor liderazgo	A mayor desarrollo personal mayor gana-gana
A mayor trabajo en equipo mayor inteligencia emocional	A mayor empleabilidad mayor gana-gana A mayor innovación y creatividad mayor gana-gana
A mayor claridad de procesos mayor toma de decisiones	A mayor reconocimiento mayor gana-gana
A mayor servicio al cliente externo mayor toma de decisiones	A mayor comunicación mayor liderazgo
A mayor claridad de procesos mayor calidad en el trabajo	A mayor claridad de procesos mayor liderazgo
A mayor servicio al cliente externo mayor toma de decisiones	A mayor claridad de procesos mayor servicio al cliente externo
A mayor claridad de procesos mayor calidad en el trabajo	A mayor retribución mayor satisfacción

Con las correlaciones anteriores se puede comprobar que el clima dentro de la organización es adecuado y favorable. Lo cual permite una satisfacción alta para los colaboradores de la compañía.

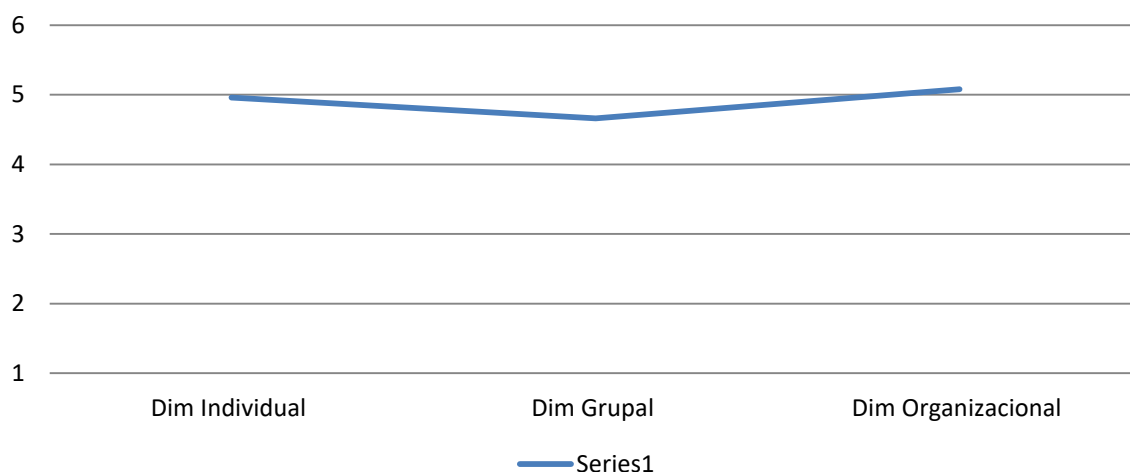
Resultados Disposición al Cambio Organizacional

En segunda instancia, y respondiendo el segundo objetivo, se muestran los resultados de la medición sobre la disposición de los trabajadores frente al cambio organizacional en cada una de sus dimensiones.

El instrumento IMC, fue empleado para describir las actitudes frente al cambio organizacional en la compañía donde se corrió la investigación. Esta prueba compuesta por 3 dimensiones con 8 variables evidenció la actitud que tenían los empleados en esta organización.

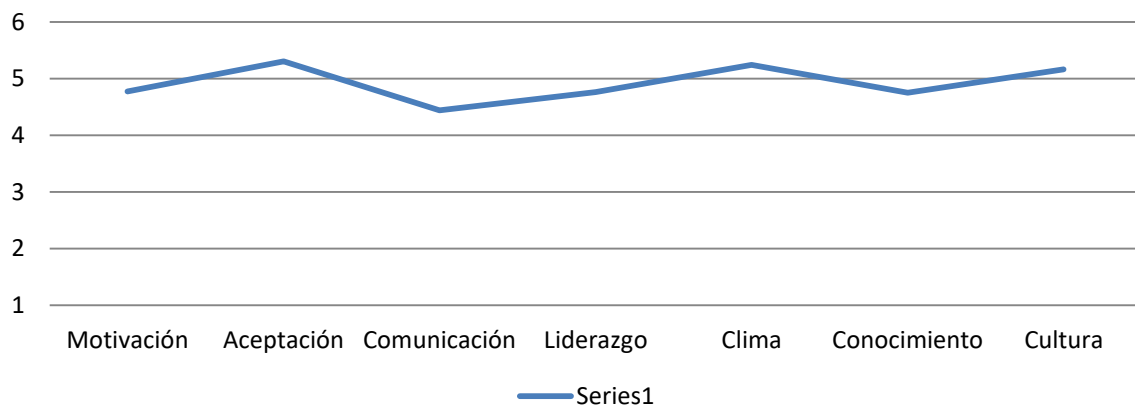
Se identifica que el comportamiento general de la compañía se encuentra bastante de acuerdo con los cambios teniendo en cuenta factores de personalidad y factores de estructura organizacional; sin embargo, en la dimensión grupal se tiende a estar poco de acuerdo con la disposición al cambio.

Figura 29. Resultados de Cambio Organizacional generales por dimensión.



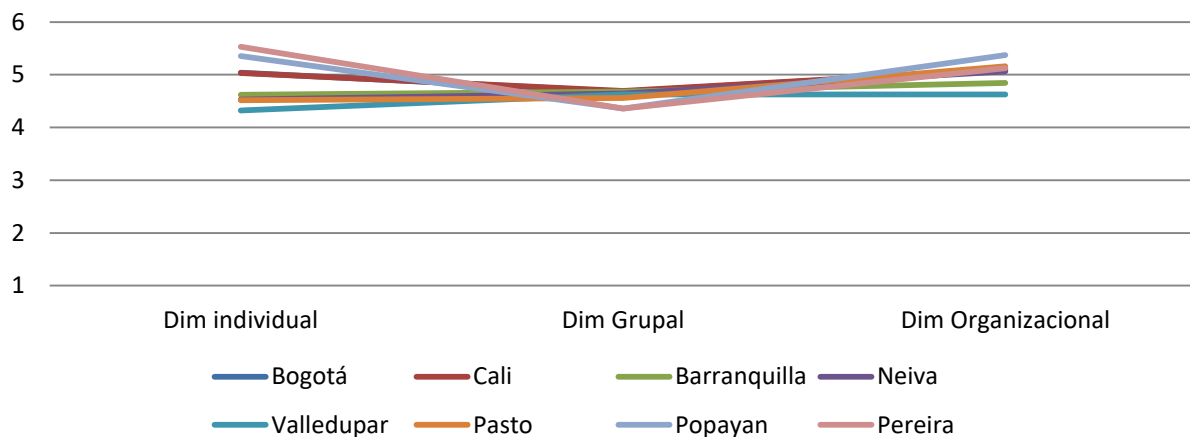
Fuente: Elaboración Propia.

En los resultados obtenidos se identifica una tendencia a estar totalmente de acuerdo en la aceptación al cambio, al igual que se manifiesta en el clima y la cultura organizacional, estas variables pertenecen a la dimensión organizacional del instrumento IMC. De esta misma forma se observa que los colaboradores presentan poca motivación, comunicación y conocimiento de los cambios

Figura 30. Resultados generales por Variable de Cambio Organizacional.

Fuente: Elaboración Propia.

Se identifica que, en las diferentes ciudades se tiende a estar poco de acuerdo con la comunicación y el liderazgo que se presentan durante los procesos de cambio.

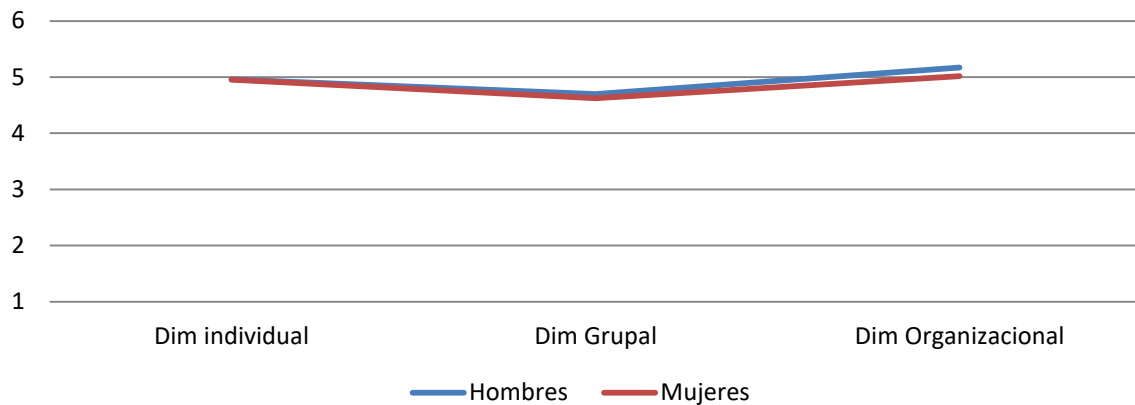
Figura 31. Resultados Comparación de Dimensiones por Ciudades.

Fuente: Elaboración Propia.

En la comparación de disposición frente al cambio por género se observa un comportamiento similar en las dimensiones individual y grupal, sin embargo, tiende a haber

una leve diferencia en la dimensión organizacional en donde los hombres tienden a estar bastante de acuerdo en cuanto a la estructura organizacional.

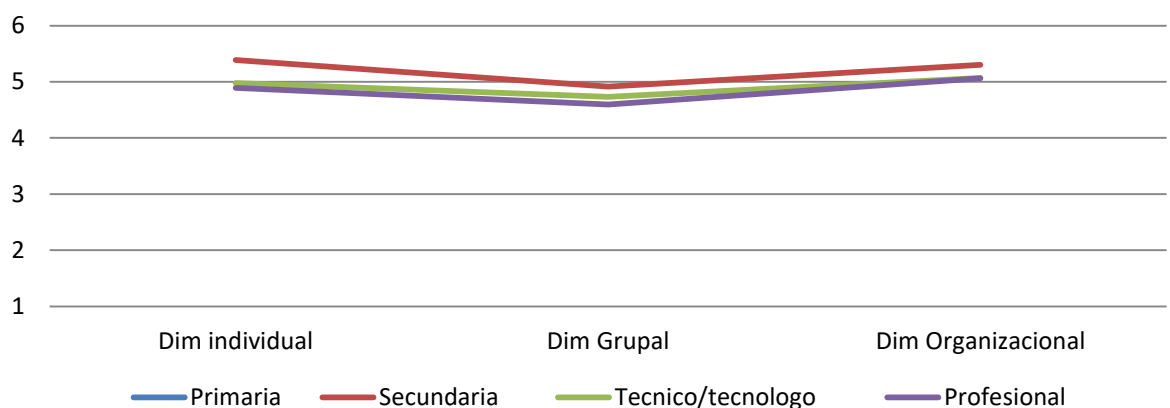
Figura 32. Resultados Comparación de Dimensiones por Género.



Fuente: Elaboración Propia.

Se evidencia que a mayor nivel de escolaridad menor es la disposición al cambio y a menor nivel de escolaridad mayor disposición al cambio.

Figura 33. Resultados Comparación por Dimensiones por Nivel Educativo.

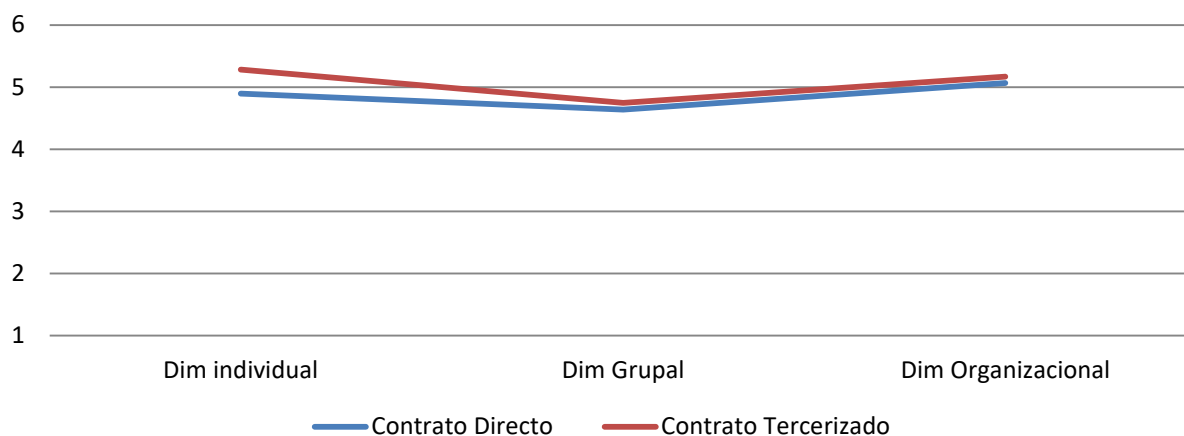


Fuente: Elaboración Propia

Se evidencia en la comparación de dimensiones según el tipo de contrato que en la dimensión individual los colaboradores contratados directamente por la compañía presentan

menos disposición al cambio que los colaboradores que tienen un contrato tercerizado. En cuanto a las dimensiones grupal y organizacional no se aprecian diferencias significativas.

Figura 34. Resultados Comparación por Dimensiones por Tipo de Contrato.

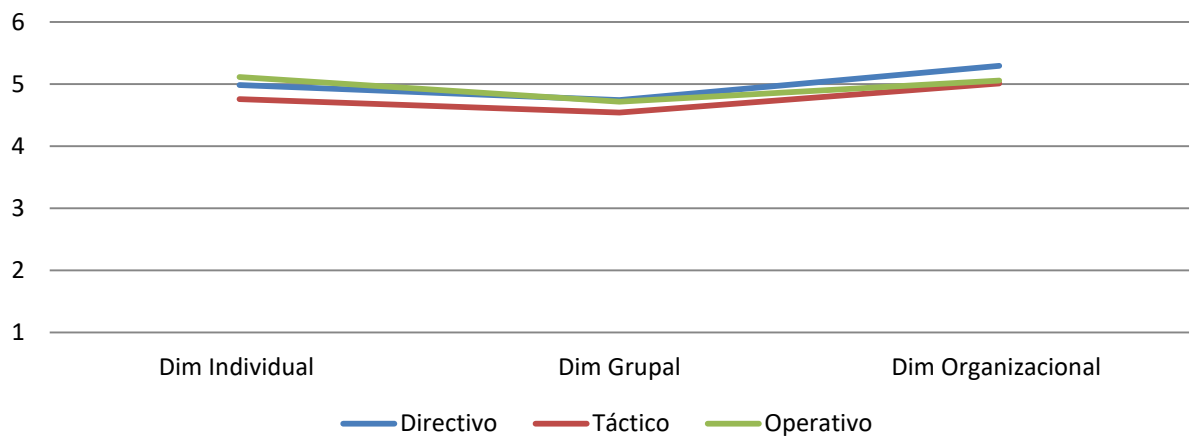


Fuente: Elaboración Propia

Se puede evidenciar que en la dimensión individual el nivel directivo se encuentra bastante de acuerdo con respecto a los cambios, a nivel grupal tienden a estar poco de acuerdo y en el nivel organizacional se evidencia una tendencia a la aceptación total del cambio.

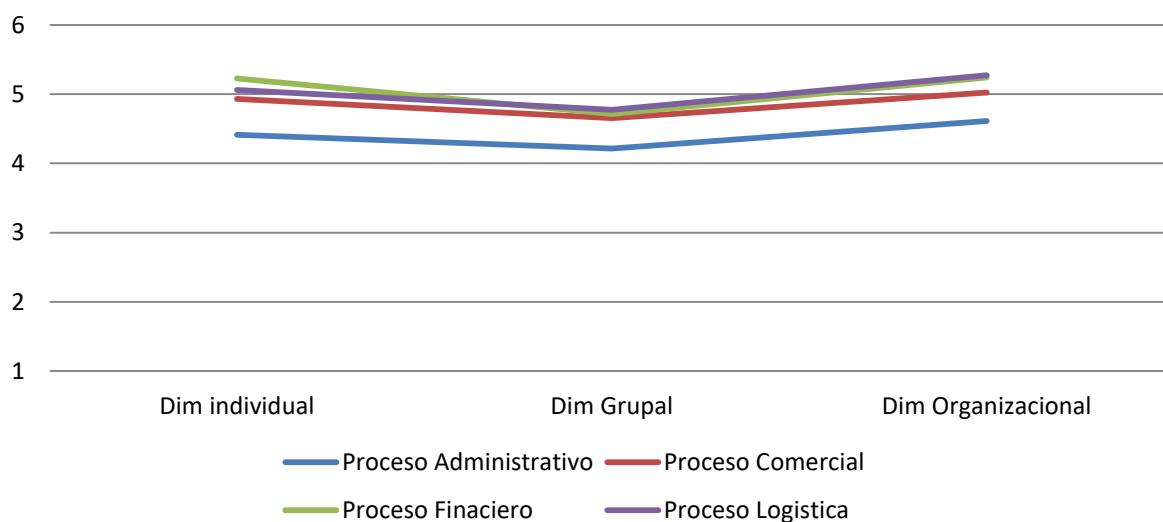
El nivel táctico presenta un poco acuerdo en las dimensiones individual y grupal, mientras que en la dimensión organizacional se encuentra bastante de acuerdo.

En el nivel operativo los colaboradores están bastante de acuerdo con respecto a las dimensiones individual y organizacional y están poco de acuerdo en la dimensión grupal.

Figura 35. Resultados Comparación por Dimensiones por Nivel Ocupacional.

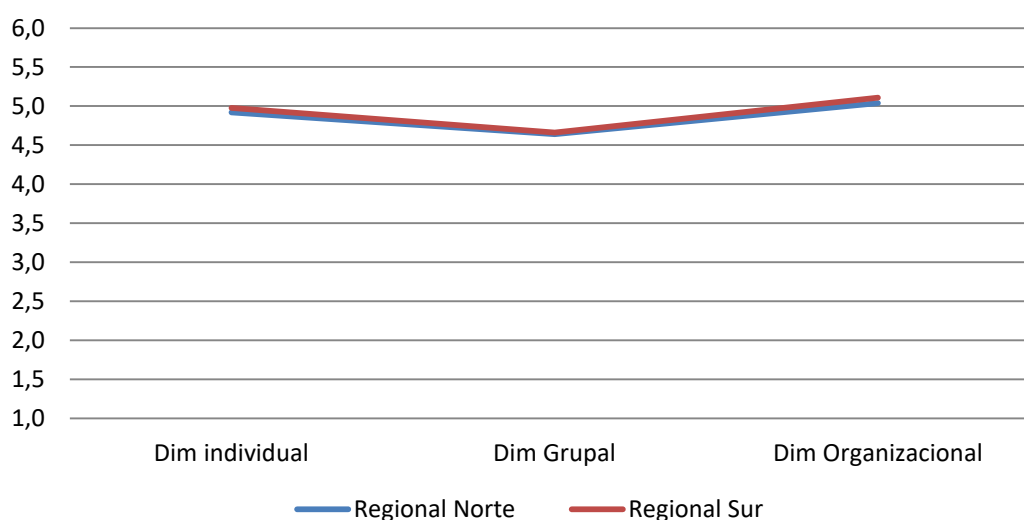
Fuente: Elaboración Propia

Se evidencia que el proceso que está poco de acuerdo con la disposición al cambio es el Administrativo; mientras que los otros 3 procesos se muestran poco de acuerdo en la dimensión grupal a diferencia de las otras dos dimensiones donde se encuentran bastante de acuerdo.

Figura 36. Resultados Comparación de Dimensiones por Proceso.

Fuente: Elaboración Propia.

Se puede apreciar que las regionales no muestran diferencias significativas, sin embargo, se analiza que están poco de acuerdo con los procesos de cambio que se refieran al trabajo en equipo.

Figura 37. Resultados Comparación de Dimensiones por Regional.

Fuente: Elaboración Propia.

Correlaciones Cambio organizacional entre 0,60 a 0,79

A mayor comunicación mayor dimensión individual	A mayor comunicación mayor conocimiento
A mayor dimensión organizacional mayor dimensión individual	A mayor dimensión grupal mayor liderazgo
A mayor motivación mayor aceptación	A mayor conocimiento mayor liderazgo
A mayor dimensión grupal mayor motivación	A mayor clima mayor dimensión organizacional
A mayor comunicación mayor motivación	A mayor dimensión organizacional mayor conocimiento
A mayor dimensión organizacional mayor aceptación	A mayor dimensión individual mayor aceptación
A mayor cultura mayor aceptación	A mayor dimensión individual mayor dimensión grupal
A mayor dimensión organizacional mayor dimensión grupal	A mayor liderazgo mayor comunicación
	A mayor conocimiento mayor dimensión grupal

Correlaciones Cambio organizacional entre 0,80 a 1,0

A mayor dimensión individual mayor motivación	A mayor dimensión grupal mayor liderazgo
A mayor dimensión grupal mayor comunicación	A mayor dimensión organizacional mayor cultura

Con las correlaciones anteriores se puede comprobar que los procesos de cambio dentro de la organización son adecuados y favorables. Lo cual permite una alta disposición de cambio dentro de la compañía.

Nota: Para comprobar la información relacionada con las correlaciones, se recomienda revisar el anexo 1 que se encuentra en formato PDF

Morales (2011) reconoce que para comprender el valor de la relación existente entre una variable y otra es necesario tener presente que los valores oscilan entre 0 y 1 positivo (+) o negativo (-), con esta aclaración es que se pueden comprender las correlaciones positivas mencionadas anteriormente, donde se evidencian los valores positivos entre una variable y/o dimensión del mismo instrumento.

Sin embargo, también se pueden reconocer valores entre 0 y -1 esto indica que la relación es de tipo negativo entre la mayoría variables y/o dimensiones del instrumento de cambio con las dimensiones y variables del instrumento de clima. A pesar de esto se prestan algunas correlaciones positivas, estas se mencionan a continuación

- La variable de reconocimiento presenta correlación con la dimensión individual y con la variable motivación de la prueba de cambio organizacional, los valores de correlación oscilan entre 0,054 y 0,078.
- La variable de orgullo empresarial presenta correlaciones negativas con las variables coordinación, relaciones entre niveles jerárquicos, retroalimentación, servicio al cliente externo y servicio al cliente interno

Y para el tercer objetivo, se evidencian las relaciones encontradas en los resultados de las pruebas de Clima Laboral V 2.0 y el instrumento de medición del cambio (IMC.). Esto significa que esta investigación logró determinar correlaciones no lineales, monótonas, entre las dimensiones del clima y la disposición frente al cambio en los colaboradores de una empresa del sector de la comercialización y distribución de productos hospitalarios y de la salud. Dichas correlaciones se mencionan a continuación:

- La variable de orgullo empresarial presenta correlaciones muy bajas con la mayoría de las variables de la prueba de clima organizacional y correlaciones positivas muy bajas con las dimensiones individual y grupal y con las variables motivación, comunicación y clima del instrumento de cambio organizacional dichos valores de correlación oscilan entre 0,004 y 0,148.
- La variable relación entre niveles jerárquicos de la prueba de clima organizacional presenta correlaciones con la dimensión individual y las variables de motivación y liderazgo que pertenecen al instrumento de cambio con valores de correlación que oscilan entre 0,025 y 0,057.

- También la dimensión de satisfacción presenta correlación con la dimensión individual y grupal y con las variables conocimiento, comunicación, motivación de la prueba de cambio organizacional, los valores de correlación oscilan entre 0,035 y 0,109.
- La variable retribución del instrumento de clima organizacional presenta correlaciones positivas con las dimensiones individual y grupal y con las variables motivación, aceptación, comunicación y conocimiento, los valores de correlación oscilan entre 0,028 y 0,156
- La variable satisfacción del instrumento de clima organizacional presenta correlaciones positivas con la dimensión individual y con las variables motivación y comunicación del instrumento de cambio organizacional, los valores de correlación oscilan entre 0,012 y 0,059.

En conclusión se evidencia que las dos pruebas tienen validez y confiabilidad, esto debido a que las variables y dimensiones de cada una se relacionan internamente. Sin embargo en su gran mayoría no es el caso cuando se revisan los coeficientes de correlación entre las dimensiones de las pruebas. Se puede llegar a pensar que se debe a que una de las pruebas se encuentra en proceso de validación y adicionalmente tienen bases teóricas diferentes.

Es relevante aclarar que las correlaciones mencionadas anteriormente permiten reconocer puntos a tener en cuenta para realizar trabajos dentro de la organización con el fin potenciar habilidades de los colaboradores dentro de la compañía y así mismo esto se verá reflejado al momento de volver a aplicar pruebas relacionadas con clima y disposición frente al cambio organizacional.

Se describieron las relaciones encontradas en los resultados de las pruebas de clima Laboral V 2.0 y el instrumento de medición del cambio. Teniendo en cuenta los resultados

mencionados anteriormente, estos fueron procesados en el programa SPSS y se concluye que hay relaciones no lineales.

Tabla 6. Estadísticos descriptivos entre resultados prueba IMC y prueba V 2.0

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
dimind	57	3,2352940000000000	6,0000000000000000	4,956656368421050	0,777727338187033
varmo	57	2,8181820000000000	6,0000000000000000	4,771929824561400	0,905695458193456
varac	57	3,5000000000000000	6,0000000000000000	5,295321631578950	0,653908841672785
dimgru	57	3,0714290000000000	6,0000000000000000	4,655388508771930	0,556095706113298
varcom	57	2,625	6,000	4,44079	0,674845
varli	57	3,5714290000000000	6,0000000000000000	4,756892298245610	0,502881532940057
dimorg	57	3,5625	6,0000	5,083333	0,5627893
varcli	57	1,2000000000000000	6,0000000000000000	5,235087719298240	0,778389185633239
varco	57	2,75	6,00	4,7544	0,73267
varcul	57	3,0000000000000000	6,0000000000000000	5,162907315789470	0,656565081420265
Compromiso	58	50	100	86,88	13,978
ComprEsp	58	50	100	86,88	13,978
Comunicación	58	58	100	86,16	10,957
Claridad	58	63	100	90,74	9,909
Oportunidad	58	50	100	83,90	13,585
Gana_Gana	58	57	100	82,81	11,849
Desarrollo Personal	58	50	100	85,66	13,229
Empleabilidad	58	54	100	84,64	11,415
Innovación y Creatividad	58	38	100	80,07	14,423
Reconocimiento	58	42	100	79,59	17,847
Imagen	58	79	100	94,91	5,189
Imagen Institucional	58	75	100	92,91	7,094
Orgullo con COBO & ASOCIADOS S.A.S.	58	88	100	98,76	3,686
Inteligencia emocional	58	56	100	89,97	11,275
Honestidad	58	63	100	95,59	8,210
Manejo de Conflictos	58	25	100	86,64	20,528
Respeto	58	25	100	90,09	18,100
Trabajo en equipo	58	44	100	87,91	14,087
Liderazgo	58	53	100	87,24	11,447
Coordinación	58	25	100	77,81	16,120
Delegación	58	25	100	87,50	18,877
Liderazgo Gerencial	58	54	100	90,19	10,896
Participación	58	24	100	84,90	19,329
Relaciones entre los Niveles Jerárquicos	58	50	100	87,50	14,993
Retroalimentación	58	25	100	79,31	22,526
Toma de decisiones	58	33	100	83,28	15,518
Procesos	58	63	100	85,03	9,937
Calidad en el trabajo	58	50	100	82,48	11,619
Recursos para el trabajo	58	42	100	87,10	15,212
Servicio al Cliente Externo	58	64	100	85,88	10,134
Servicio al cliente interno	58	75	100	93,10	11,271
Satisfacción	58	56	100	86,72	10,862
Retribuciones	58	38	100	81,43	16,728
Satisfacción	58	63	100	92,22	9,158

Fuente: Elaboración Propia.

DISCUSIÓN

El objetivo general de la presente investigación fue determinar la relación entre las dimensiones del clima organizacional y la disposición frente al cambio en los colaboradores de una empresa del sector de la comercialización y distribución de productos hospitalarios y de la salud. Para responder a este objetivo se tienen en cuenta los resultados mencionados anteriormente.

Los resultados obtenidos de cada instrumento permiten reconocer que la percepción de los colaboradores que aplicaron las pruebas presentan puntuaciones altas internamente en su gran mayoría, lo que nos permite reconocer que los resultados independientes son significativos.

Teniendo en cuenta lo mencionado es importante señalar algunas correlaciones entre los instrumentos de medición de clima laboral y el instrumento de medición de la disposición frente al cambio IMC. Es el caso de la variable de retribución del instrumento de clima con la variable de comunicación del instrumento de cambio organizacional, estas variables se asocian positivamente con un valor de 0,156. Tu competencia humana (2016) define la retribución como el factor que mide el grado de satisfacción que tiene el colaborador con los beneficios que le ofrece la empresa y gusto de trabajar en ella; la comunicación es definida como el proceso de transferencia de información de forma bidireccional en la cual cada miembro de la organización se siente con libertad de expresar abiertamente sus ideas y conocimientos. (Chiavenato, 2011)

Tanto la comunicación en las organizaciones como el tipo de liderazgo, son fundamentales para que se lleve un clima laboral favorable y se genera una correcta disposición a los cambios. De acuerdo con Gil y Barrasa (2012) la comunicación favorece a

que los miembros de una comunidad establezcan relaciones interpersonales funcionales que consientan trabajar y alcanzar metas y objetivos establecidos. De esta forma la comunicación permite que la organización coordine actividades entre áreas, establezca reglas, de instrucciones, tome decisiones, evalúe el desempeño; en conclusión para que la organización exista debe ser a través de procesos de comunicación.

Otros aspectos relevantes encontrados durante el desarrollo de esta investigación es la relación que se presenta entre la variable de retribución del instrumento de clima y la dimensión grupal del instrumento de cambio con un valor de correlación de 0,140. La dimensión grupal corresponde a factores relativos a la estructura, composición y a las relaciones de trabajo conjunto. (King, 2003) Entendido como el trabajo desarrollado dentro de la organización y visto desde áreas, procedimiento o procesos que implica actividades en red favoreciendo la intervención en un proceso de cambio. (García, 2009); mientras que la retribución hace referencia al grado en que un colaborador se encuentra satisfecho con los beneficios que le ofrece la organización además del gusto y agrado que le genere ser parte del capital humano de esa empresa.

Con respecto a los líderes Gil (2012) menciona que son en ellos en quien recae la responsabilidad de una buena dirección en la comunicación y el correcto afrontamiento de los cambios necesarios. El líder debe tener una visión del futuro para que pueda innovar; esta visión debe estar orientada al cambio; debe ser creativo, flexible y apasionado; debe ser comprometido y persuasivo.

Por eso la importancia en que la organización en la se desarrolló el estudio preste atención a estas dimensiones, que tanto en la prueba de cambio como en la de clima se evidencia que los colaboradores no perciben un buen liderato. Pues en la prueba V2.0 las puntuaciones en cuanto a la retroalimentación, coordinación, uso de la autoridad e interés por

los subordinados no son favorables; lo mismo que pasa en la prueba IMC, en donde los resultados de liderazgo y comunicación no son óptimos.

Otro de los hallazgos relevantes es la relación que se puede evidenciar entre la variable de orgullo empresarial con la variable motivación con un valor de 0,148. La primera variable tiene como finalidad medir el orgullo del trabajador con relación a desempeñarse dentro de la compañía y su percepción sobre la calidad de los productos que le ofrecen a sus clientes. (Tu competencia humana, 2016); mientras que la motivación corresponde al motor que provee la organización a las personas, para que logren los objetivos propuestos al sentirse como un ser humano con necesidades, intereses y vivencias únicas que son tomadas en cuenta y que se convertirán en un elemento de producción necesario para la supervivencia de las organizaciones. (López, 2014)

Las organizaciones y sus gestores deben percibir la necesidad de cambiar, de lo contrario si no existe esta necesidad se generará resistencia al cambio. Por lo general las compañías cuando quieren continuar siendo competitivas buscan implantar agentes de cambios o también cuando se ven amenazadas sienten la necesidad de innovar (Muñoz, 2012).

Algunas compañías se ven obligadas a realizar cambios, puesto que de éstos depende su existencia. Sin embargo el cambio permite que, por encima de la necesidad que se perciba, exista una mejora continua. Esto se evidencia en organizaciones emprendedoras que tienen una visión clara y se anticipan a la necesidad futura del mercado (Muñoz, 2012).

La innovación nace por el constante movimiento del mercado. Actualizarse en lo tecnológico implica innovar, es decir hacer cambios; trabajar desde una ley nueva implica innovar en el marco en el que se desarrolla la actividad; utilizar algo de la propia autoría implica arriesgarse a innovar. Estos son diferentes tipos de innovaciones, que por ende implican cambios. Se les llama innovación emergente como es el caso de la propia creación;

innovación adoptada como en el caso de la tecnología o impuesta como en el ejemplo de las leyes (Muñoz, 2012).

Lo primero que hay que destacar es que es una población heterogénea, si bien todos hacen parte de una misma comunidad y los enmarca una misma cultura organizacional, hay que resaltar que dentro de los evaluados encontramos cuatro niveles de escolaridad, en su mayoría la población es femenina y una muestra donde priman los adultos jóvenes (de 25 años a 45 años de edad).

Seguramente estas características hacen que la compañía se encuentre abierta a aceptar los cambios, pues a manera general los colaboradores perciben a esta organización sólida, que permite la aceptación al cambio y en donde la motivación y la aceptación de este talento humano confirma que sí están dispuestos a implementar estos agentes. Contrario en lo que pasa con la dimensión grupal, en donde la comunicación y el liderazgo que perciben los colaboradores dificultan la aceptación al cambio, por lo que se genera resistencia en estas variables.

Otro de los hallazgos relevantes es la relación que se puede evidenciar entre la variable de orgullo empresarial con la dimensión individual con un valor de 0,132. La primera variable tiene como finalidad medir el orgullo del trabajador con relación a desempeñarse dentro de la compañía y su percepción sobre la calidad de los productos que le ofrecen a sus clientes. (Tu competencia humana, 2016); mientras que la dimensión individual corresponde a factores de personalidad basadas en experiencias previas de cambio organizacional y que tienen un impacto significativo, el cual influye en la intensidad de la resistencia al cambio (King, 2003)

Algunos autores consideran al cambio como la alteración de lo establecido. Pues el cambio es un agente que aparece en medio de situaciones estables que aparentemente son inalterables, pero este agente al ingresar genera una nueva realidad. Es por esta razón que el

cambio cuando aparece suele estar acompañado del temor, pues a los sistemas que le resultan favorables la realidad no les gusta que los trastoque. (Muñoz, 2012).

Pero el cambio también viene acompañado de otro agente y es la innovación. Por eso desde una connotación positiva al cambio se le llama innovación. De ahí parte siempre la justificación de cambiar, pues es una necesidad para garantizar que todo será mejor una vez se implante este agente. (Muñoz, 2012).

De acuerdo con Méndez (1982) Es indispensable tener en cuenta variables como la estructura, la interacción y la comunicación, pues el clima es un producto del individuo y de este depende la percepción que se tiene dentro de la organización y como este reaccione frente a procesos de cambio.

Por su parte Chiavenato (1990), afirma que el clima de una organización es la atmósfera de un sistema organizacional, donde elementos como la tecnología, la política, el liderazgo, son factores determinantes en esta. Así, con estas variables cada colaborador se va a sentir de una forma determinada y de esta forma se va a generar dinámicas entre el tejido humano como la motivación, la satisfacción, la productividad o la incomodidad.

CONCLUSIONES

Al evaluar la relación entre las variables, se determinó que el tipo de relación es no lineal o monótona, es decir, que las variables tienden a moverse en la misma dirección, pero no al mismo ritmo. En una relación lineal, las variables se mueven en la misma dirección a un ritmo constante, por lo que utilizan el coeficiente de relación de Pearson, pero en el caso de las relaciones no lineales el coeficiente de correlación de Pearson para estos datos es 0.843, pero la correlación de Spearman es mayor, 0.948, razón por la cual se utilizó este coeficiente en el trabajo. (Pagano, 2011).

Con la intención de medir la correlación entre las variables, se utilizó el coeficiente de relación r de Spearman. Este coeficiente puede ser positivo o negativo (Morales, 2011). De acuerdo con el anexo 1, se puede apreciar que las correlaciones positivas se encuentran entre las variables y dimensiones del instrumento de clima y entre las variables y dimensiones del instrumento de cambio en su gran mayoría.

Perrow (1961), definió el clima como una imagen pública que puede ser favorable o desfavorable y depende de la percepción que generan los colaboradores en la organización. De esta forma se crea una imagen pública de la compañía, pues si es una organización que se percibe de forma positiva, atraerá más fácil al personal y a sus clientes o si no lo es, sucederá lo contrario. De acuerdo con la prueba de clima V2.0, en general los resultados se muestran competentes en las dimensiones de imagen en donde los colaboradores comparten una percepción de alto prestigio en el mercado de la empresa donde trabajan y sienten orgullo de pertenecer a esta compañía.

La dimensión de inteligencia emocional está orientada a que el colaborador se reconozca a sí mismo y a los demás con la capacidad de obtener buenas relaciones interpersonales, el manejo de los conflictos, el trabajo en equipo, la honestidad y el respeto, por lo que estas características se perciben de manera competente en la organización, como una de las dimensiones más altas. (Competencia Humana, 2016)

El clima organizacional es la percepción compartida por los miembros de una organización acerca del modo en que giran las cosas alrededor, es decir cómo se perciben las políticas, las prácticas y los procedimientos tanto formales como informales (Reichers y Schneider, 1990). Altos niveles en esta dimensión favorecen la aceptación en los procesos de cambio, en los resultados que arrojaron las pruebas, la organización se muestra bastante sólida en su estructura.

De acuerdo con Peiró (1996), el clima es el equilibrio entre la estructura y el proceso, puesto que integra la percepción del colaborador con la imagen de la organización. Estas son construcciones del empleado o del grupo de personas que laboran en mismo proceso ó área dentro en una institución. La percepción de los elementos de clima, cultura y el conocimiento que se tiene de la compañía es alta. Gracias a la seguridad que brinda la estructura organizacional de la compañía no se hace resistencia a los cambios que se presentan en este aspecto, por eso el comportamiento similar en las dos regionales.

La autonomía es la libertad que tiene el colaborador para ser su propio jefe y de esta forma no debe dar explicaciones a superiores, es decir, la autonomía se interpreta como independencia de la gente (Litwin y Stringer 1968). Se evidencia que en las dimensiones de toma de decisiones, autonomía y en la autodeterminación los puntajes no son competentes, de acuerdo a los resultados arrojados en la prueba V2.0.

Otra dimensión en la que los resultados muestran una oportunidad de mejora es en la comunicación, que en las dos pruebas no se muestra favorable. Esta dimensión se refiere al grado en que los superiores comunican aspectos como los objetivos de cada puesto y la forma para su consecución; es decir; hace referencia a la estructura, a la dirección y a la supervisión. (Kahn, 1970; Litwin y Stringer, 1968; Schenider y Barlett, 1970). Así mismo se evidencia que no se sostienen los procesos de cambio por parte de los líderes.

De acuerdo con Méndez (1982) Es indispensable tener en cuenta variables como la estructura, la interacción y la comunicación, pues el clima es un producto del individuo y de este depende la percepción que se tiene dentro de la organización. En cuanto a la comunicación, se evidencia una falencia en el proceso de transferencia de la información bidireccional, es decir en la comunicación. Esta situación no favorece los procesos de cambio y con lleva a resultados poco competentes dentro del clima laboral.

Los aspectos individuales de la personalidad de los colaboradores permiten hacer cambios sin mayor traumatismo, lo que favorece la aceptación a éstos. En la evaluación realizada a la población no se presentaron diferencias significativas al realizar el análisis. Gracias a la aplicación de la prueba de Clima, se evidencia a unos colaboradores con una participación activa, de acuerdo al indicador del 95.1% de las evaluaciones contestadas; siendo el proceso financiero el que resalta con las puntuaciones más altas en las dos pruebas.

Luego de realizar el proceso investigativo concluimos que a pesar de que las variables mencionadas en la presente investigación presentan avances teóricos, es mínimo el número de investigaciones que se han realizado bajo estos dos conceptos, buscado una relación interna entre ellos.

Desde la postura del ejercicio de investigadores concluimos que se deben realizar periódicamente evaluaciones asociadas a las variables de clima y cambio organizacional para prevenir que se afecte el bienestar físico y psicológico de los colaboradores de cada organización.

También resaltamos la importancia de continuar realizando mediciones de diferentes variables organizacionales que contribuyan al correcto funcionamiento de las compañías y favorezcan un desarrollo propicio para el talento humano de éstas.

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con Álvarez y Álvarez (2017) las encuestas que son empleadas por internet pueden presentar una serie de ventajas y al mismo tiempo desventajas

Tabla 7. Ventajas y Desventajas de aplicación virtual.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Permite obtener datos legibles	No permite obtener información del entrevistado por observación
Control de respuesta de preguntas en su totalidad	Es un método que exige tiempo
Bajo costo por entrevista completa	Se eleva costo de llamadas
Evita posible influencia del entrevistador	Es difícil motivar al encuestado
Accede a lugares remotos	El encuestado puede presentar fallas de conexión a internet
Mayor libertad de contestar, de acuerdo con el orden que deseen	Puede que el encuestado no comprenda la totalidad de las preguntas

Formato: Elaboración propia

A continuación, se mencionan las recomendaciones que realizamos a los diferentes ámbitos involucrados en el estudio del clima y el cambio organizacional:

Para las organizaciones

A partir de este trabajo de investigación, se proponen algunas recomendaciones para las organizaciones en general. Compañías que deseen implementar cambios o se encuentren en procesos de innovación y necesiten evaluar su clima organizacional.

Es indispensable que los líderes de las organizaciones, dentro de sus trabajos transversales con sus subordinados, realicen un seguimiento permanente con ellos, en donde se realice una correcta planeación y estructura de trabajo que permita desempeñarse sin

interrupciones y que se evidencien indicativos y metas claras para cada puesto de trabajo. Por lo que cada vez se harán más necesarias estas reuniones de coordinación y seguimiento, donde se fortalezca la comunicación asertiva entre los equipos, áreas y se faciliten canales claros y coherentes de comunicación dentro de la compañía.

Por otro lado, en el trabajo personalizado con cada colaborador es importante, para un correcto desarrollo del clima organizacional, realizar un debido reconocimiento a los logros que éstos alcancen. Las metas cumplidas no son el único objetivo a resaltar, también aspectos de su comportamiento que favorezcan el asertivo clima dentro de la compañía, es por esta una de las principales tareas del líder. El reconocimiento.

Al haber entablado una correcta comunicación, el líder ha construido un espacio donde le permite realizar retroalimentaciones de su proceso, no solo a nivel general dentro de sus equipos de trabajo, también de manera individualizada a sus colaboradores. La retroalimentación es una oportunidad de mejora, es el primer paso para realizar una apertura al cambio, es la preparación para un plan a largo plazo.

Por eso la necesidad de hacerla permanentemente y de forma correcta, pues dentro de la retroalimentación no solo se evalúan, se resaltan y destaquen aspectos del desempeño y de las funciones; también será el momento en que el líder se autoevalúe y se traten aspectos como la carga, la remuneración salarial y se identifique la necesidad de aplicar un plan de desarrollo dependiendo de las motivaciones de cada colaborador.

Para la empresa en que se desarrolló el estudio.

Es necesario realizar talleres que incentiven la innovación y la creatividad, al igual que talleres de sensibilización en la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo, donde se trabaje los niveles de cooperación grupal que permitan la realización de actividades, discusión e integración de ideas, percepciones y conocimientos en pro de facilitar la adopción de un cambio por medio de la toma de decisiones conjuntas(King,2002). A los líderes de esta

organización se les recomienda realizar talleres de formación en donde se visualicen aspectos como el futuro de la organización y en específico el puesto de trabajo.

Una vez finalizada la implementación de los cambios se recomienda realizar nuevamente la encuesta de cambio organizacional para determinar en los resultados la percepción de éstos y la de los planes de acción o de intervención adelantados y rotar nuevamente la prueba de Clima laboral con el fin de determinar cambios realizados a los resultados a partir de las acciones adelantadas e intervenidas.

Al campo de Psicología Organizacional y del Trabajo de la Universidad Santo Tomás

Se recomienda fortalecer la investigación a partir del método cuantitativo, en donde se apliquen pruebas que evidencien relación causa y efecto. Para esto es necesario ampliar la oferta de pruebas en el laboratorio de psicometría de la facultad; diferentes instrumentos y baterías que sean propias de la Psicología Organizacional y faciliten el diagnóstico y las intervenciones en el campo de trabajo de las compañías colombianas.

Por lo que se vuelven necesarias pruebas diseñadas y validadas en el contexto nacional. Esto permitirá un correcto intercambio de información entre facultades, favoreciendo trabajos e investigaciones interdisciplinarios a futuro aterrizadas en contextos colombianos.

Es importante que dentro del proceso de formación de los psicólogos se brinden espacios como semilleros de investigación propios de la Psicología Organizacional y del Trabajo. Así mismo el currículo podrá tener una oferta académica más amplia y atractiva para quienes se interesen en esta rama.

Al campo de Psicología Organizacional y del Trabajo

Se recomienda a la disciplina de la Psicología sentar un precedente a nivel nacional, específicamente en el que hacer de los profesionales dentro de las organizaciones. Donde se resalte la importancia de realizar pruebas periódicamente que brinden información acerca de los procesos de cambio, las percepciones de los colaboradores y el clima dentro de las organizaciones.

Es importante generar espacios de investigación para los profesionales y psicólogos en formación ya que esto permitirá realizar actualizaciones periódicas en donde surjan nuevas propuestas e instrumentos que midan las variables organizacionales asociadas al clima y al cambio. Realizar estas actividades de intercambio le brinda la posibilidad a la disciplina de desarrollarse y abrir nuevas conexiones entre distintos procesos que se encuentran asociados a las variables de esta investigación. Es el caso de la comunicación, creatividad, liderazgo, motivación y cultura organizacional, entre otros.

REFERENCIAS

- Abril, A. y Fajardo, R. (2000). *El impacto de la tecnología en el clima organizacional*. Manuscrito no publicado. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ali, A. y Patnaik, B. (2014). Influence of organizational climate and organizational culture on managerial effectiveness: An inquisitive study. *The Carrington Rand Journal of Social Sciences*, 1(2), 1-20. Disponible en: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34555293/DR_AMJAD_ALI.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1503033660&Signature=UZGwexWkr3C8EfLNbLuwnOoGlvM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DInfluence_of_Organizational_Climate_and.pdf
- Álvarez, G. (1992). El constructo “clima organizacional”: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11, 1 y 2, 25-47.
- Álvarez, M., Álvarez, T. (2017). Las encuestas de internet como alternativa de futuro. Presentación de una aplicación. Universidad de Valladolid. Disponible en: [https://Users/Sala%20Juntas/Downloads/266-04%20\(2\).pdf](https://Users/Sala%20Juntas/Downloads/266-04%20(2).pdf)
- Amstrong, M (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Legis: Fondo editorial
- Apipalakul, C. y Kummoon, D. (2017). The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1216-1222. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042817301921?via%3Dihub>
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper and Row.

- Arias, W. y Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185-191. Disponible en: <http://www.scielo.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf>
- Barroso, G. y Delgado, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos *Ingeniería Industrial*, 28(1). Disponible en: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/69/47>
- Bernal, M. y Soto, L. (2001). *Evaluación del clima organizacional de Cavipetrol*. Manuscrito no publicado. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Bonnet, C. y Cortés, L. (2012). *Efectos del Downsizing en el clima organizacional*. Trabajo de grado, Psicología, Universidad de La Sabana. Disponible en: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4139/131220.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Borges, G. (2017). *Mudança organizacional e empenhamento organizacional dos trabalhadores: um estudo qualitativo*. Trabajo de grado maestría psicología y desenvolvimiento de recursos humanos, Universidade Católica Portuguesa.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Carrillo, S. (2000) Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*. 3 (1). 11-21. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/viewFile/4909/4764>
- Campbell, J., Dunnette, M., Lawer, E y Wick, K. (1970). *Managerial Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. y Núñez, A. (2008) Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*. 23-2: 66-85, 2008. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext

- Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Cobo Medical S.A.S. (2017) Presentación de inducción a la empresa. Bogotá D.C
- Colegio Oficial de Psicólogos de España. (1998). Perfiles profesionales del psicólogo. Recuperado el 31 de marzo de 2006 de <http://www.es/perfiles/contenido/trabajo.htm>
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum*. N° 22 - 2:40-56, 2007. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext&tlng=pt
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25. Disponible en: <http://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v18n1/art03.pdf>
- Flippo, E. (1984). *Personnel management*. New York: McGraw Hill.
- France, C., Mott, C. y Wagner, D. (2007). The innovation imperative: How leaders can build an innovation engine. *Oliver Wyman Journal*, 23, 45-52.
- García, G. (2015). Epistemología empírico – analítica. Disponible en : <https://es.slideshare.net/gloriae2/epistemologa-emprico-analtica>
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41-54. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v9n16/v9n16a04.pdf>
- García, M. y Forero, C. (2016). IMC - *Instrumento de disposición al Cambio Organizacional*. Bogotá, Colombia. (Documento de trabajo).

- García, M. y Forero, C. (2014). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Revista Diversitas perspectivas en psicología*, 10(2), 293-305. Disponible en: <http://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/2084/2228>
- García, M. y Vélez, H. (2009) Cambio Organizacional y factores incidentes. En: Aguilar, M.C. y Rentería, E. *Psicología del trabajo y las organizaciones reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá; Universidad Santo Tomás, Universidad Del Valle.
- García, M. y Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/psico/v17n31/v17n31a09.pdf>
- García, M., Arias, F. y Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 9(1). Disponible en: <http://revistas.usta.edu.co/index.php/diversitas/article/view/227/372>
- García, M., Camargo, J., Cervera, A., Ramírez, A. y Romero, B. (2010). Relación entre grupos/equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogotá. *Psychología. Avances de la disciplina*, 4(2), 31-46. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/psych/v4n2/v4n2a04.pdf>
- García, M., Rojas, M. y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v7n1/v7n1a09.pdf>
- García, M., Rubio, P. y Bravo, L. (2007). Relación entre factores de riesgo psicosocial y resistencia al cambio en empresa de seguridad del sector económico terciario. *Revista*

Diversitas Perspectivas en Psicología, 3(2), 301-316. Recuperado de:
<http://revistas.usta.edu.co/index.php/diversitas/article/view/210/337>

Gil, F. y Alcover, C. (2012). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Cultura y Clima Organizacional*, pp 387-392. Madrid: Alianza Editorial.

Gil, A., Feliu, J., Borrás, V. y Hospital, E. (2004). *Psicología económica y del comportamiento del consumidor*. Barcelona: UOC

Giménez, R. (2012). Definición de clima organizacional sus aspectos condicionantes y características. *Clima organizacional*. Cabudare; Universidad Fermin Toro.

González, P. (1997). *Psicología de los grupos, teoría y aplicación*. Madrid: Síntesis.

González, S. y Linares, A. (1997). *Perfil del clima organizacional en empresas colombianas del sector de servicios e industria y comercio*. Manuscrito no publicado. Bogotá: Colegio Mayor Universidad del Rosario.

Guillén, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw Hill.

Halpin, A. Y Croft, D. (1963). The organizational climate of schools (Vol. 11, No. 7). *Midwest Administration Center*, University of Chicago. Disponible en:
<http://www.donpugh.com/Education/questionnaires/THE%20ORGANIZATIONAL%20CLIMATE%20OF%20SCHOOLS.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación. Definiciones de los enfoques cuantitativos y cualitativos, sus similitudes y diferencias*. Pp4 -7. Bogotá: Mc Graw Gill

Hernández, V. y Rojas, M. (2011). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica*. Trabajo de grado maestría, Universidad Icesi. Disponible en:

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta_creacion_instrumento.pdf

Iljins, J., Skvarciany, V. y Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815058644>

Jackofsky, E. y Slocum, J. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 319-334. Disponible en: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030090404/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.com.co&purchase_site_license=LICENSE_DENIED

James, L. y James, L. (1990). *The meaning of organizations: the role of cognition and values*. Organizational Climate and Culture, 40-84

James, L. y Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory research. *Psychological Bulletin*, 20, 1393-1402.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302. Disponible en: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317900167038/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED

Joyce, V. y Slocum, J. (1984). Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.

Kahn, R. (1970). *Some propositions toward a researchable conceptualization of stress*. *Social and Psychological Factors in stress*. New York: Holt Rinehart and Winston.

- Katz, D. Y Kahn, R. (1995). *Psicología social de las organizaciones. Características que definen a las organizaciones sociales*. Pp 39 – 42. México: Trillas.
- King, N. (2003). *Cómo Administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para organizaciones*. Madrid: International Thomson Editores Spain Paraninfo SA.
- Kissi, J., Dainty, A. y Liu, A. (2012). Examining middle managers' influence on innovation in construction professional services firms: A tale of three innovations. *Construction Innovation: Information, Process, Management*, 12(1), 11–28.
- Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (1994). *Psicología de las organizaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Lopez, S. (2014). *Motivación organizacional*. Universidad Politécnica de Quintana Roo. México. Recuperado de: www.gestipolis.com/motivacion-organizacional/
- Mahecha, F. (2007). *Papel de los valores y la cultura en los procesos de cambio organizacional*. Trabajo de grado, Psicólogo, Universidad de los Andes. Bogotá. Disponible en: https://biblioteca.uniandes.edu.co/visor_de_tesis/web/?SessionID=L1Rlc2lzXzIwMDdfc2VndW5kb19zZW1lc3RyZS8wMDAwMzQ1NC5wZGY%3D
- Mardones, J y Ursúa, N. (1982). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales. Materiales para una fundamentación científica*. Barcelona: Editorial Fontamara S.A.
- Martin, K. y Cullen, J. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175–194.
- Méndez, C. (1982). *El hombre en la organización*. Bogotá: Ediciones Rosaristas.
- Morales, P. (2011) *Guía para construir cuestionarios y escalas de actitudes*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar Disponible en:

[http://www.unizar.es/ice/images/stories/materiales/curso_06_2016/01.%20Documento%201%20\(correlaciones\).pdf](http://www.unizar.es/ice/images/stories/materiales/curso_06_2016/01.%20Documento%201%20(correlaciones).pdf)

Molino, C. (2011). Paradigma empírico analítico. Disponible en:

<https://prezi.com/w7blzwtbxk4j/paradigma-empirico-analitico/>

Muangman, T. (1997). *Organizational behavior*. Bangkok: Thai WattanaPanit Publishing House.

Nedkovski, V., Gueri, M., De Battisti, F. y Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of Business Research*, 71 (2017) 19–26. Disponible en: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/PC/Mis%20documentos/Downloads/1-s2.0-S0148296316306191-main.pdf>

Newstrom, J. y Guzmán, B. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*.

Novoa, J. (2000). *El Desafío del Cambio. Cómo lograr mejores resultados en las organizaciones*.

Mexico. Manual Moderno. Disponible en: https://issuu.com/wikiempresa.mx/docs/libro_el_desafio_del_cambio_j_novoa.

Palhares, M. y Rabelo, N. (2017). Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 22-29.

Pagano, R. (2011). *Estadística para las ciencias del comportamiento*. Estadística descriptiva, p 95- 150. México: Cengage Learning.

Payne, R. (1971). Organizational Climate: The concept and some research findings. *Prakseología*, NR39/401 ROK, 1971.

Payne, R. y Pugh, D. (1976). Organizational structure and Climate. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, Rand McNally.

Peiró, J., Prieto, F. y Roe, R. (1996). *El trabajo como fenómeno psicosocial. Tratado de psicología del trabajo*. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo. Madrid: Síntesis.

- Perales, M. (2014). Estudio de clima laboral en cuatro unidades de críticos de un hospital. *EnfermeríaIntensiva*, 10, 120-8
- Perrow, C. (1961). Organizational Prestige: some functions and disfunctions. *American Journal of Sociology*. 1961, 66, 335-341
- Pinto, M. y De Souza, C. (2009). Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Pública*, 43(3), 609-635. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6703/5286>
- Porter, L., Lawler, E. y Hackman, J. (1975). *Behavior in organizations*. New York. McGraw Hill Book.
- Rabelo, E. y Pantoja, M. (2011). Aprendizagem e mudança organizacional: Das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho. *Interamerican Journal of Psychology*, 45(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28422741005>
- Ramamoorthy, N., Flood, P., Slattery, T. y Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142–150.
- Reichers, A. y Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs. Organizational Climate and Culture*. Pp5-39. San Francisco: Jossey-Bass
- Rentsch, J. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Pearson.
- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Revista Innovar*, 23(50), 35. Recuperado de <http://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40572/42397>

- Ruppel, C. y Harrington, S. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313–328. Disponible en : <https://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1006290432594?LI=true>
- Santos, P. y Guimarães, R. (2017). Mudança organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. *Economia&Gestão*, 16(45), 78-102. Disponible en: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n45p78/11218>
- Sarit, S. (2009). *Modern organizational behavior: Concepts and theories* (2nded.) Pathumthani: Thammasat University.
- Schneider, B. (2000). The Psychological Life of Organizations. En: Ashkanasy, N., Wilderon, C. y Peterson, M. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. (pp 17-21). Thousand Oask, CA: Sage.
- Schneider, B. y Barlett, C. (1970). Individual differences and Organizational climate. II Measurement of Organizational climate by the multi-trait multi-rater matrix. *Personnel Psychology*. 1970,23,493-512
- Schoorman, F., Mayer, R. y Davis, J. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
- Schvarstein, L. (2000). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Ed. Granica.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. y Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work

behavior. *Journal of Vocational Behavior*. 100, 67-77. Disponible en:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879117300143>

Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Madrid: EUB.

Stern, G. (1970). *People in Context: Measuring person-environment congruence in education and industry*. New York: Wiley.

Suárez, M. (2014). *Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá*. Recuperado de
<http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2073/1/trabajo%20maestria%20Miryam%202014%5b1%5d.pdf>

Sudarsky, J. (1979). *Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: la medición del clima organizacional*. Manuscrito no publicado. Bogotá: Universidad de Los Andes.

Tagiuri, R. y Litwin, G. (1968). *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Cambridge, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Toro, F. (1992). Fortalezas y limitaciones del clima organizacional en empresas colombianas: retrospectiva de los 10 años de investigación. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 22 (1), 33-42.

Tu Competencia Humana. (2016). *Valoración de Clima Laboral*. Disponible en:
<https://www.tucompetenciahumana.com/valoracion/revision/5>

Valedarrama, D. 2006. La importancia que tiene la evaluación de del clima organizacional en una empresa. Universidad de la Sabana: Chía. Disponible en:
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2184/131435.pdf?sequence=1>

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006). Panoramas sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas perspectivas en psicología*, 2 (2), 329 – 349.