

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**CAMBIO PLANEADO Y CLIMA LABORAL**

(Estudio realizado en Visión Mundial oficina zonal del municipio de Quetzaltenango)

**TESIS DE GRADO**

**JULIETA GRACIELITA GALINDO MENDOZA**

CARNET 20549-07

QUETZALTENANGO, SEPTIEMBRE DE 2018

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**CAMBIO PLANEADO Y CLIMA LABORAL**

(Estudio realizado en Visión Mundial oficina zonal del municipio de Quetzaltenango)

**TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES**

**POR**

**JULIETA GRACIELITA GALINDO MENDOZA**

**PREVIO A CONFERÍRSELE**

**EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**QUETZALTENANGO, SEPTIEMBRE DE 2018  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.  
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
SECRETARIA: LIC. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

**NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**  
LIC. JOSÉ GUSTAVO FRANCO MARTÍNEZ

**REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**  
LIC. CARLOS DIONISIO OVALLE GRAMAJO

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| DIRECTOR DE CAMPUS:                           | P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J. |
| SUBDIRECTORA ACADÉMICA:                       | MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN   |
| SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN<br>UNIVERSITARIA: | MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ |
| SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:                   | MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ        |
| SUBDIRECTOR DE GESTIÓN<br>GENERAL:            | MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ  |

Quetzaltenango, 20 de agosto de 2018.

Ingeniera  
Nivia Calderón  
Subdirectora Académica  
Universidad Rafael Landívar  
Campus Quetzaltenango

Estimada Inga. Calderón:

Por este medio hago de su conocimiento que he revisado la tesis titulada: **CAMBIO PLANEADO Y CLIMA LABORAL** (Estudio realizado en Visión Mundial oficina zonal del municipio de Quetzaltenango), elaborada por la estudiante Julieta Graciela Galindo Mendoza, quien se identifica con carné No. 2054907, de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional; la cual considero cumple con los lineamientos requeridos por la universidad.

Por lo anteriormente expuesto emito dictamen favorable, para que dicho trabajo continúe el trámite administrativo previo a la defensa del mismo.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,



Lig. José Gustavo Franco

Colegiado activo No. 3034



Universidad  
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 052787-2018

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante JULIETA GRACIELITA GALINDO MENDOZA, Carnet 20549-07 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 051972-2018 de fecha 6 de septiembre de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**CAMBIO PLANEADO Y CLIMA LABORAL**

(Estudio realizado en Visión Mundial oficina zonal del municipio de Quetzaltenango)

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 19 días del mes de septiembre del año 2018.

**LIC. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar**



## **Agradecimientos**

**A Dios:** Por darme la capacidad intelectual utilizada en la realización de mis estudios académicos.

**A mi Familia:** Por estar pendientes de mi de una u otra manera exigiéndome y motivándome a lograr este triunfo.

**A mis Compañeras:** Fabiola, Sucely, Kathy y Rosaura por el apoyo emocional y la motivación en cada momento a raíz de cuando nos conocimos por primera vez.

**A mis Amigos:** Por sus muestras de cariño al preguntar sobre mis avances del proceso y por comprender mis malos momentos.

### **A la Familia**

**Miranda López:** Por su cariño y apoyo en todo momento.

**A mis Catedráticos:** Por acompañarme en el proceso de este trabajo de investigación alentándome a seguir hasta terminar.

### **A La Universidad**

#### **Rafael Landívar**

**Quetzaltenango:** Por abrir sus puertas para realizar mis estudios finales, facilitando y simplificando el proceso en todo momento.

### **A la Organización**

**Visión Mundial:** Por Permitirme realizar el trabajo de campo de dicha investigación y la accesibilidad en tiempo de sus colaboradores.

## **Dedicatoria**

- A Dios:** Porque es un Padre Misericordioso que nunca me abandona y siempre está conmigo en los momentos de desesperación y de alegrías.
- A mis Padres:** Por el esfuerzo para brindarme educación y por la presión ejercida como motivación para concluir mis estudios de licenciatura.
- A mis Hermanos:** Selvin, Sarly y José los tres profesionales en su ramo, por el ejemplo de lucha y perseverancia para poder hacer las cosas correctamente y con paso firme hasta lograrlo.
- A mis Sobrinos:** Pablo, Lourdes, Emilio, Arturo, Gabriel, Nicolás y el que se encuentra en vientre, los quiero mucho, disfruto su presencia en mi vida y me hacen muy feliz.
- A mis Cuñadas  
y Cuñado:** Con todo el Respeto y Cariño que les tengo.



## Índice

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| <b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>                         | <b>1</b>    |
| 1.1 Cambio Planeado.....                            | 7           |
| 1.1.1 Definición.....                               | 7           |
| 1.1.2 Fuerzas para el cambio.....                   | 7           |
| 1.1.3 Administración del cambio.....                | 8           |
| 1.1.4 Enfoques del cambio planeado.....             | 10          |
| 1.1.5 Factores Importantes.....                     | 13          |
| 1.1.6 Implantación del cambio.....                  | 14          |
| 1.1.7 Resistencia al cambio.....                    | 15          |
| 1.1.8 Innovación.....                               | 16          |
| 1.2 Clima laboral.....                              | 17          |
| 1.2.1 Definición.....                               | 17          |
| 1.2.2 Teorías del clima laboral.....                | 17          |
| 1.2.3 Clima favorable.....                          | 18          |
| 1.2.4 Variables del clima laboral.....              | 19          |
| 1.2.5 Satisfacción laboral.....                     | 21          |
| 1.2.6 Motivación.....                               | 22          |
| 1.2.7 Trabajo emocional.....                        | 24          |
| 1.2.8 Estrés laboral.....                           | 24          |
| 1.3 Contextualización de la unidad de análisis..... | 25          |
| <br>  |             |
| <b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>          | <b>27</b>   |
| 2.1 Objetivos.....                                  | 27          |
| 2.1.1 Objetivo general.....                         | 27          |
| 2.1.2 Objetivos específicos.....                    | 27          |
| 2.2 Variables de estudios.....                      | 28          |
| 2.2.1 Conceptualización de variables.....           | 28          |
| 2.3 Operacionalización de variables.....            | 28          |
| 2.4 Alcances y Limites.....                         | 28          |

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| 2.5          | Aporte.....  | 29        |
| <b>III.</b>  | <b>MÉTODO.....</b>   | <b>30</b> |
| 3.1          | Sujetos.....   | 30        |
| 3.2          | Instrumento.....   | 30        |
| 3.3          | Procedimiento.....   | 30        |
| 3.4          | Tipo de investigación, diseño y metodología estadística..... | 31        |
| <b>IV.</b>   | <b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>                       | <b>35</b> |
| <b>V.</b>    | <b>DISCUSIÓN.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>VI.</b>   | <b>CONCLUSIONES.....</b>                                     | <b>47</b> |
| <b>VII.</b>  | <b>RECOMENDACIONES.....</b>                                  | <b>48</b> |
| <b>VIII.</b> | <b>REFERENCIAS.....</b>                                      | <b>49</b> |
|              | <b>ANEXOS.....</b>   | <b>51</b> |

## Resumen

En la historia se han hecho estudios del cambio planeado y el clima laboral por separado, sin embargo, en esta investigación se plantea el estudio de ambas con el fin de buscar la relación entre ellas. Es importante mencionar que el cambio planeado es una actividad intencional orientada al logro de metas según Robbins y Judge (2013) y que el clima laboral son las fuerzas y condiciones que operan fuera de los límites de una organización según Jones y George (2014).

El objetivo principal de la investigación es determinar la relación que existe entre el cambio planeado y el clima laboral, dada la importancia de estos temas. En la actualidad las empresas deben efectuar cambios para poder mantenerse activas en la sociedad, sin embargo, cuidar el ambiente laboral en donde se desenvuelven sus colaboradores es una de las prioridades. La finalidad de dicho trabajo radica en la respuesta de los colaboradores ante una modificación en procesos, reglas o políticas a las cuales ya se habían adaptado.

Dicha investigación se realiza con los colaboradores de la organización Visión Mundial de Quetzaltenango, con el objetivo de identificar la relación del cambio planeado con el clima laboral, se utilizó como instrumento para la medición de variables una escala Likert del cambio planeado y clima laboral para establecer el nivel de ambas variables que existe en la organización, el diseño de investigación es descriptivo; analiza y resume una muestra de datos.

El aporte principal es para la organización pues podrá utilizar los resultados para conocer a los colaboradores en el ambiente laboral. Dado que el resultado primordial es la existencia del 29% de influencia del cambio planeado y clima laboral cuya conclusión es una sustancial correlación entre ambas variables por lo que se recomienda observar, evaluar y comunicar apropiadamente todo cambio dentro de la organización para que exista un clima laboral adecuado.

## I. INTRODUCCIÓN

El cambio planeado en un trabajo es importante, dado que busca evitar el acomodamiento del recurso humano, además, de introducir nuevas estrategias y formas de laborar. Muchas modificaciones en las organizaciones es algo incidental dado que se analiza como una actividad intencional, orientada a logro de metas, buscar mejorar la capacidad de la institución para adaptarse al nuevo ambiente laboral. Asimismo busca transformar el comportamiento de los colaboradores. Las personas involucradas son los encargados de ver el futuro de la estructura y encargados de motivar dichas reformas, éstas son los agentes del cambio.

El clima laboral es un factor que busca mantenerse positivamente, pues el deterioro de dicho elemento puede afectar las actividades y por ende el rendimiento de los mismos, es decir, que son las percepciones colectivas o individuales del recurso humano hacia el área de trabajo, surge natural e inevitablemente dentro de una organización dado que se ve influenciado por aspectos de índole psicosocial y cultural dado que son las características que el medio ambiente ofrece al colaborador.

El cambio planeado provoca también que el clima laboral sea afectado puesto que en su mayoría los individuos ya han llegado a una zona de confort, mientras que otros se adaptan fácilmente a cualquier tipo de cambio. Éstos son dos aspectos que en una organización se observan frecuentemente, sin embargo, poco se ha estudiado la influencia y relación que uno tiene del otro. Por lo tanto, al pensar en un cambio planeado hay que tomar en cuenta que nivel de influencia tiene en el clima laboral, para evitar la molestia de los colaboradores.

Es una evolución continua, controlada, paulatina y secuencial que aporta dos tipos de efectos en la variable dependiente, estos pueden ser positivos o negativos, todo dependerá de la adecuada o inadecuada ejecución del proceso de cambio. También influye la percepción que el colaborador tenga sobre las modificaciones y como son notificadas las mismas.

Es necesario comprender que el objetivo principal de dicho trabajo es demostrar la relación que existe entre el cambio planeado y el clima laboral, con el fin de llegar a analizar e

implementar alguna modificación dentro de la organización para mantener un ambiente saludable y no perder la motivación de los colaboradores al realizar su actividad laboral.

Es importante conocer distintos estudios y aportes que se han dado en torno al cambio planeado y al clima laboral desde la perspectiva de distintos autores que enriquecerán dicha investigación con los aspectos más relevantes del tema.

Vieytes (2010) en el artículo El cambio empresarial en un mundo de turbulencias de la revista del Plan Agropecuario explica que el cambio es una manera diferente de hacer las cosas que radican en la propia naturaleza del ser humano, por lo cual las organizaciones y empresas lo adoptan, sin embargo el cambio planeado puede asegurar que las respuestas de los colaboradores dentro de una organización son proactivas orientadas hacia una meta de tipo personal económico u organizacional que impacte en los individuos. Es importante tomar en cuenta que los seres humanos tienen diferentes formas de pensar, percibir y asimilar las modificaciones de una organización, por lo mismo algunos pueden ser proactivos y otros se frustrarán al encontrar obstáculos que le impidan realizar el trabajo satisfactoriamente. Concluye que hay que racionalizar y analizar, para obligar a revisar aspectos esenciales de la empresa, el entorno y el accionar de los empresarios.

Quirant y Ortega (2008) en el artículo El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso del cambio de la Revista de Empresa No. 18 del período de Octubre-Diciembre, comenta que el cambio en las organizaciones se ve envuelto en una forma vertiginosa que permite un proceso proactivo, el cual hace referencia a un cambio planeado que pretende que los empleados modifiquen el statu quo e intenten salir con éxito de las situaciones cambiantes tanto internas como externas. El retiro del mismo será de gran colaboración para la organización volviéndose un proceso eficiente y efectivo, esto indica que el personal no sufrirá al contar con la apertura después de haberse liberado de la monotonía en la realización de sus actividades laborales. Concluye que el personal requiere de tiempo para ajustarse, comprender e involucrarse con el cambio, a la vez, establecer una comunicación efectiva que permita hablarles con claridad a los empleados sobre el proceso del cambio.

Castillo (2017) en la tesis Planeación Estratégica y Desempeño Laboral trabajada específicamente con vendedores de la ferretería Macora Retalhuleu todos ellos entre las edades de 20 a 50 años con un diseño de investigación fue de tipo descriptivo utilizó una escala de Likert que mide la opinión de los colaboradores con respecto a la planeación estratégica y el desempeño laboral cuyo objetivo es determinar la relación que existe entre las dos variables estudiadas e identificar el nivel de conocimientos que los colaboradores tienen de las mismas.

Argumenta que la planeación estratégica es sumamente importante que la conozcan los trabajadores dado que contribuye a un buen desempeño laboral, por lo tanto, concluye que la planeación estratégica es fundamental en el desempeño laboral porque relaciona las acciones del recurso humano en el área de ventas con los jefes inmediato para proporcionar herramientas que ayuden a direccionar los procesos.

Chávez (2010) en la tesis Planeación estratégica para el desarrollo organizacional de las empresas constructoras de la ciudad de Quetzaltenango, se efectuó con 19 gerentes o propietarios de constructoras quienes se encuentran en un rango de edades de 35 a 60 años de edad quienes son profesionales en el ámbito de la arquitectura o ingeniería civil cuyo diseño de investigación fue de tipo descriptivo en donde se utilizó un encuesta diseñada con 15 preguntas abiertas y cerradas determinado como instrumento de dicha investigación, cuyo objetivo es determinar si las empresas constructoras emplean planeación estratégica en la ejecución de sus actividades, quien resumió que las constructoras al contar con agendas de trabajo no plantean objetivos, dado que la organización implica una estructura de funciones o puestos intencionales que se refleja en áreas específicas de trabajo.

Concluyó que las empresas constructoras no aplican planeación estratégica y que es necesario un desarrollo organizacional para mejorar la administración de las mismas. A sí mismo, recomendó que hay que implementar el plan estratégico en las constructoras y dentro del mismo diseñar el proceso de desarrollo organizacional que se quiere alcanzar.

Tax (2008) en la tesis Desarrollo Organizacional para elevar el rendimiento del recurso humano en las medianas empresas constructoras de la ciudad de Quetzaltenango, que se realizó con 16 personas de la empresa constructora Ingenieros consultores y constructores donde se utilizó el diseño de investigación experimental, cuya investigación fue medida con dos instrumentos uno es el formato de evaluación del desempeño y una entrevista para detectar aspectos que requieren de cambios para el bienestar de los colaboradores y la organización. Cuyo objetivo es establecer la importancia del desarrollo organizacional para elevar el rendimiento del recurso humano y la capacidad de aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la misma.

Resume que la implementación de una propuesta de desarrollo organizacional en la empresa constructora dio como resultado cambios sustanciosos, que permiten a las empresas maximizar sus recursos. Concluyó que el desarrollo organizacional es una herramienta administrativa que se traduce en beneficios para la organización y los colaboradores, para lo cual recomendó que hay que incentivar el entusiasmo y compromiso de los trabajadores ya que son importantes para el logro de objetivos.

Tzul (2008) en la tesis Cultura Organizacional para lograr competitividad en las pequeñas empresas productoras de pan en la cabecera de Totonicapán se efectuó con 54 colaboradores de 8 panificadoras de ambos géneros algunos de reciente ingreso, cuyo diseño de investigación es descriptivo para el cual se utilizó tres encuestas con preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple que fueron elaboradas exclusivamente para la investigación las que permitieron resumir que los pocos cambios realizados en las empresas no constituyen un factor de competitividad y que el cambio necesita de adaptación, modernización y cambio de actitud. El objetivo principal de la investigación es determinar la cultura organizacional y definir las necesidades de cambio organizacional de la empresa.

Concluyó que para generar el cambio planeado es necesario propiciar al personal las condiciones que motiven su comportamiento hacia el logro de sus metas tal como las capacitaciones e incentivos, recomendó que el colaborador deba trabajar en un ambiente

donde exista la comunicación y coordinación para la ejecución de sus actividades diarias y adaptarse a una cultura organizacional, una cultura flexible donde ellos son los protagonistas.

Ramos (2011) en el artículo Clima laboral disponible en la revista Consultoría indica que el clima laboral es el ambiente humano en el área de trabajo, en el cual influyen las características de las personas y las condiciones del trabajo. Afirma que el clima laboral debe ser monitoreado por el departamento de recursos humanos, dado que son los responsables de que el talento humano se sienta a gusto con lo que hace y el lugar donde se encuentra. Concluye que es importante mantener motivados a los colaboradores para que se desenvuelvan totalmente en sus actividades diarias, es decir, dar el 100% de sus capacidades. Recomienda contratar los servicios de una consultoría especializada en recursos humanos, pues ellos a través de estudios identificarán las áreas en las que el personal de la empresa tiene debilidades y posee fortalezas, con esos datos los consultores podrán proporcionar estrategias, así como planes de trabajo con los que se lograrán optimizar procesos y mejorar resultados.

Mora (2017) en el artículo La Relevancia del Clima Organizacional de la revista virtual Rosarina de Negocios argumenta que es preocupante la realidad del clima laboral en las empresas y organizaciones pues no se satisfacen las necesidades de los colaboradores, es decir, que un empleado decepcionado del entorno se volverá negativo lo cual genera menos productividad, sin embargo, lo ideal es que el recurso humano cada día se sienta bien en el lugar donde labora con el fin de comprometerse con lo que hace. Concluye que se debe medir el clima organizacional con el fin de obtener un diagnóstico del mismo que permita conocer el entorno donde se desarrollan sus colaboradores, por lo tanto, recomienda ocho factores a considerar tales como retroalimentación, conciencia de normas, incremento de interacción y comunicación, confrontación, educación, participación, responsabilidad y energía; todos ellos deben ser calificados para la intervención de un diagnóstico del clima laboral.

Ávila (2016) en la tesis clima laboral y satisfacción laboral que realizó con trabajadores de un centro educativo en Retalhuleu con un diseño correlacional utilizó dos instrumentos; un cuestionario de satisfacción laboral y una escala de clima laboral cuyo objetivo fue relacionar la satisfacción laboral y el clima laboral, los cuales arrojaron resultados significativos tales



como que los docentes se encuentran en el nivel Totalmente satisfechos. Cuyo objetivo es determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral para asegurar la pertenencia de los colaboradores en base, a como se sientan dentro de la institución. Concluye que existe una relación bastante positiva entre el nivel de satisfacción laboral y el clima laboral, por lo que recomienda que se fomente la participación de todos los colaboradores en talleres de motivación que fortalezcan las relaciones interpersonales, por lo tanto, recomienda fomentar la participación de todos los colaboradores independientemente del puesto y promover la filosofía, misión, visión y valores de la empresa por medio de capacitaciones

Domínguez (2016) en la tesis Estudio del Clima laboral realizado en la subdirección de fortalecimiento de la comunidad educativa de la dirección departamental de educación, con diseño de tipo descriptivo donde utilizó como herramienta de investigación una escala de clima laboral cuyo objetivo fue la determinación de los niveles de clima laboral en diferentes áreas tales como las relaciones interpersonales retribución y valores colectivos, aunque el clima laboral se presenta estable, dado esto concluyó que la determinación del clima laboral depende de los factores evaluados a través de afirmaciones positivas y negativas obteniendo un calor de clima laboral medio, sin embargo, recomendó que para mejorar y mantener el clima laboral debe plantearse programas de conocimiento enfocados a las áreas de la institución para un mejor desempeño.

Aguilar (2016) en la tesis Trabajo en equipo y clima organizacional trabajada con 30 colaboradores de ambos géneros entre las edades de 18 a 40 años de edad, cuyo diseño de investigación fue descriptivo, utilizó dos cuestionarios con interrogantes semi cerradas los cuales determinaron la relación que existía entre el clima laboral y el trabajo en equipo. Esta investigación tiene como objetivo verificar los factores que intervienen en el clima laboral y rendimiento de los colaboradores en el área donde laboran.

Concluyó que el trabajo en equipo de las organizaciones está relacionado al clima laboral porque contribuye a la unidad de los colaboradores por medio de sus aportaciones para llegar a un propósito. A la vez determina que la comunicación, la confianza, la satisfacción en el

trabajo y otros, son elementos que también tienen concordancia con el entorno. También recomienda que debe haber un grupo de colaboradores voluntarios que se observen e informen a quien corresponda sobre los factores deteriorados y anomalías que existan en el ambiente laboral. Por lo tanto, se puede interpretar que al existir un cambio planeado dentro de una organización de una u otra manera el clima laboral se verá afectado positiva o negativamente.

## **1.1 Cambio Planeado**

### **1.1.1 Definición.**

Robbins y Judge (2013) definen el cambio planeado como una manera diferente de hacer las cosas, una actividad intencional orientada al logro de metas, la cual permite determinar e identificar las fuerzas que actúan como estímulos para la permuta. No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio.

Chiavenato (2009) explica que el cambio planeado es una actividad deliberada o medio que utiliza la empresa para alcanzar logros y resultados que afectarán el funcionamiento de la organización a fin que los colaboradores dejen de ser espectadores y se conviertan en agentes de cambio.

### **1.1.2 Fuerzas para el cambio.**

Robbins y Judge (2009) explican que hay que identificar aspectos que implican importancia para el cambio y comparar el cambio planeado con el imprevisto. Ninguna organización se encuentra en un ambiente particularmente estable, es decir, todas las empresas así sean muy tradicionales o muy dominantes en el mercado, deberán cambiar radicalmente o no. Sin embargo, la administración de un cambio ya sea de corto o largo plazo debe manejarse bien para lograr la adaptación de los colaboradores y conseguir resultados efectivos que obliguen a dejar actividades negativas. Hacer las cosas de manera diferente implica cinco aspectos que hacen posible un cambio planeado tales como:

- Naturaleza de la fuerza laboral: refiere que todas las organizaciones deben ajustarse a un ambiente multicultural. Aspectos como la inmigración han provocado cambios de tipo demográficos que han transformado la naturaleza de la fuerza de trabajo de los

colaboradores más vulnerables, aquellos que han buscado salir en busca de nuevas y mejores oportunidades que no encuentran cerca de sus hogares o aquellos que sufragan gastos de enfermedades imprevistas o de familias extensas.

- **Tecnología:** los desafíos y oportunidades tecnológicas se encuentran en constante movimiento, enfocándose en el cambio en puestos y organizaciones, no obstante, este tipo de fuerza del cambio no permite a las organizaciones acomodarse, puesto que avanza rápidamente, lo cual implica que el colaborador permanezca atento a las modificaciones que se harán en tiempos cortos. Es importante motivar al recurso humano para que asuma esos cambios con positivismo.
- **Choques económicos:** hace referencia al ascenso, auge y caída de las organizaciones, lo cual ha provocado imponer cambios fuertes que llevan a negocios e industrias a sufrir, pues han invertido o se han asociado con otras organizaciones que no ha podido controlar los cambios y han colapsado.
- **Competencia:** las organizaciones que cuenten con colaboradores flexibles y rápidos en la respuesta a los cambios serán parte de una aptitud que les permitirá adaptarse velozmente y radicalmente a condiciones de competencias que harán de lugar de trabajo una organización exitosa, están deberán lograr productos y procesos innovadores que atraigan contrincantes de otros lugares.
- **Tendencias sociales:** importante fuerza para el cambio que hace énfasis en lo que el internet promueve, es decir, lo que el mundo está pidiendo a través de las tendencias que se forman conforme pasa el tiempo. Cambios que se producen con el ascenso de las grandes organizaciones ajustándose a las necesidades de la sociedad.

### **1.1.3 Administración del cambio.**

Los cambios ocurren por diversas razones y de diferentes maneras, algunos suelen ser internos y otros externos, pero siempre ocurren por decisiones de un tipo de liderazgo dentro la organización. En las organizaciones hay prácticas o procesos que han perdurado por mucho

tiempo pero que han implicado para tales una reducción de productividad y por ende bajos resultados o negativos, a esto se le ha llamado cacería de vacas sagradas.

Aamodt (2010) explica que una cacería de vacas sagradas es un intento en la organización por eliminar las prácticas que no tiene un propósito útil, la organización deberá analizar todas sus prácticas, políticas para determinar en donde se encuentran las vacas sagradas para cazar. Existen tres tipos de vacas.

#### A. Vaca de papel.

Como su nombre lo indica, esta vaca se refiere al papeleo innecesario, toda organización utiliza el papel para realizar informes, llenar formulario, boletines informativos y más, no obstante, es importante considerar si con ello existe incremento en la productividad, la eficacia o la calidad o simplemente es un tiempo mal invertido. Es necesario preguntarse si en realidad alguien lee.

Sin embargo, el destino del papeleo será un cajón o en su defecto una bodega, lo cual conlleva a un espacio sin uso productivo. Un documento por escrito será necesario realmente si se torna importante por alguna razón de lo contrario será simplemente papeleo innecesario.

#### B. Vaca de las juntas.

El cambio planeado enfocado en la frecuencia y duración de las juntas, este es el punto clave de dicha vaca. Que tan eficiente y eficaz puede ser una junta que dure muchas horas, es evidente que se corren bastantes riesgos al no estipular el costo que conlleva realizar sesiones de ese tipo. Esos riesgos provocan la pérdida de atención, de tiempo, de resultados. Muchas organizaciones buscan que sus colaboradores sean efectivos y cumplan con las metas previstas, sin embargo, pretenden que también presencien juntas duraderas en donde se tratan temas que probablemente ni siquiera tiene alguna relación con el tipo de labor que realiza.

Es claro, las juntas son importantes para dar a conocer temas importantes de la organización, pero se debe tomar en cuenta que sean sesiones precisas y concisas, que se llegue al punto de

evitar redundar en la información que a la vez puede crear confusión o simplemente la falta de comprensión del tema. No se debe olvidar que el tiempo es igual a productividad.

#### C. Vaca de la velocidad.

Esta vaca se refiere a los plazos innecesarios, es decir, la exigencia de tener el trabajo en un tiempo determinado, pues esto ocasionará presión en el colaborador el cual puede llegar a producir mala calidad en los procesos, estrés o en el peor de los casos problemas de salud. Aunque en ocasiones el colaborador exceda su ritmo de trabajo a óptimo, es importante considerar que puede llegar a cometer demasiados errores, sin embargo, hay que propiciarle estrategias que permitan evitar éstos con frecuencia en el momento en que se le exija.

El colaborador debe pensar como principiante y preguntar constantemente si realiza bien el trabajo o porque se sigue ese proceso, con el fin de evitar llegar al conformismo. El acomodarse a un proceso no permite buscar nuevas y mejores formas de elaborar un proceso o producto, la idea es que el colaborador explote a su máximo las herramientas de trabajo.

### **1.1.4 Enfoques del cambio planeado.**

A lo largo de la historia se han estudiado diferentes enfoques para administrar el cambio de estos se describirán tres que contienen ideas principales del proceso del cambio en las organizaciones.

#### A. Tres etapas de Lewin.

Lewin (como se citó en Chiavenato 2009) afirma que el cambio exitoso en las organizaciones pasa por tres etapas.

- **Descongelamiento:** cambio necesario para superar las presiones de resistencia individual y la conformidad grupal de manera que se convenza al colaborador que el estado actual de los procesos o actividades no es aceptable, es decir, que la buenas ideas y prácticas deben ser sustituidas por nuevas formas de realizar las acciones de manera que se aprendan, entiendan y acepten.

- **Movimiento:** cambio en donde la organización toma medidas donde descubre y adopta nuevas actitudes, valores, ideas, prácticas y comportamientos que transformen a sus colaboradores en personas que piensan y trabajan de diferente manera hasta llegar al estado final que se desea.
- **Recongelamiento:** es la incorporación de una nueva pauta de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo que permiten estabilizar la intervención para el cambio al balancear las fuerzas que lo impulsan y restringe para que se convierta en norma de las organizaciones y desarrollar maneras para mantener vigentes los cambios.

#### B. Cinco etapas de Carnall.

Carnall (como se citó en Aamodt 2010) sugiere que los empleados pasan por cinco etapas durante los cambios en las organizaciones que son importantes.

- **Negación:** los empleados tratan de convencerse a sí mismos que el cambio no funcionará, dado que lo han probado antes y no es aplicable a la organización, realmente se niegan al cambio y dudan que realmente vaya a existir el cambio, se aferran a la idea que en el puesto de trabajo ese cambio no tendrá buenos resultados.
- **Defensa:** aquí los empleados empiezan a creer que el cambio ocurrirá al adoptar una actitud defensiva para justificar la forma de hacer los procesos, sin embargo, en esta etapa los empleados creen que ellos debieron hacer algo mal por lo que han provocado dicho cambio.
- **Eliminación:** los empleados comprenden que el cambio es inevitable, por lo tanto, se convencen de eliminar hábitos negativos y viejos para aceptar la nueva realidad, es decir comenzar el cambio en sus acciones.
- **Adaptación:** es el momento crucial para los empleados, deben dedicar mucha energía, dado que empiezan a probar los cambios, conocen el funcionamiento de un nuevo sistema, buscan hacer ajustes en su desempeño laboral, esto también implica que en algún momento

los colaboradores se sientan frustrados o enojados pues los resultados que esperan no los puedan obtener.

- Internacionalización: en esta etapa el colaborador ha logrado adaptarse a la cultura ya modificada, acepta los nuevos procesos como sus compañeros y las políticas, también acepta el nuevo entorno de trabajo lo que le hará sentirse bien y cómodo para poder desempeñar sus labores eficientemente.

### C. Ocho pasos de Kotter.

Kotter (como se citó en Robbins y Judge 2009) expresa que basándose en el modelo de Lewin considero detallar mejor la administración de cambio planeado en las organizaciones a través de una lista de errores comunes que cometen los gerentes al tratar de iniciar un proceso como éste. Al tener una visión clara de las modificaciones y saberlas comunicar eficazmente puede lograr anclar las nuevas acciones en la cultura organizacional y la eliminación de los obstáculos de tal manera que Kotter estableció ocho pasos para superar estos problemas.

- Alentar la sensación de que el cambio es urgente.
- Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.
- Crear una visión nueva para dirigir el cambio y estrategias para lograr la visión.
- Comunicar la visión a toda la organización.
- Dar poder a otros para que actúen a partir de la visión al eliminar las barreras para el cambio, fomentar la toma de riesgos y alentar la solución creativa de los problemas.
- Planear, crear y recompensar triunfos de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.
- Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los nuevos programas.
- Reforzar los cambios al mostrar la relación entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional.

Cabe hacer una comparación entre dos modelos de la administración del cambio que son importantes y más que ellos que son complementarios pues una explica detalladamente las etapas de la otra.

Tabla Núm. 1

| <b>Tres etapas de Lewin</b> | <b>Ocho pasos de Kotter</b>  |
|-----------------------------|--|
| DESCONGELAMIENTO            | Apoyar la sensación de que el cambio es urgente.   |
|                             | Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.  |
|                             | Crear una visión nueva para dirigir el cambio y estrategias para lograr la visión.   |
|                             | Comunicar la visión a toda la organización.  |
| MOVIMIENTO                  | Dar poder a otros para que actúen a partir de la visión al eliminar las barreras para el cambio, fomentar la toma de riesgos y exhortar la solución creativa de los problemas. |
|                             | Planear, crear y recompensar triunfos de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.   |
|                             | Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los nuevos programas.  |
| RECONGELAMIENTO             | Reforzar los cambios al mostrar la relación entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional.  |

Fuente: Elaboración Propia

### 1.1.5 Factores Importantes.

Aamodt (2010) explica que los empleados de una organización aceptan y manejan de buena manera el cambio depende de la razón del mismo, del líder y de la personalidad de los colaboradores. Tres factores importantes del cambio que explicarán con detalle la forma de poder administrar el cambio.

- Tipo de cambio: Burke (como se citó en Aamodt 2010) distingue dos tipos de cambio, el primero es un proceso continuo de actualización o proceso de mejora a este se le llama cambio evolutivo. Al cambiar drásticamente la manera en que se elaboran las cosas, es decir, una sacudida en el sistema, esto es un cambio revolucionario. Un conjunto de diferentes habilidades modificara completamente la estructura organizacional incluye también un cambio completo de políticas y comportamiento.



- **Razón del cambio:** considera la capacidad del empleado de entender, comprender y aceptar las acciones que se realizan para mejorar el ambiente de trabajo, hay que tener cuidado al realizar un cambio por capricho de la organización puesto que el sujeto pueda que lo entienda pero que no le guste, esto provocaría inestabilidad en el personal quienes a su vez lo rechacen y más si no se les explico la razón exacta de las nuevas operaciones.
- **Agente de cambio:** la persona que organiza y ejecuta el cambio debe ser una persona respetada, estimada y de éxito para que haya más probabilidad de ser aceptadas las gestiones de modificación. Si el líder que ejecuta el cambio no se encuentra dentro del grupo, los colaboradores lo verán como sospechoso y por lo mismo afectará en la aceptación del cambio.

### **1.1.6 Implantación del cambio.**

Chiavenato (2009) explica lo importante de las maneras de aplicar el cambio en las organizaciones, por lo tanto, después de identificar el problema es necesario determinar los remedios para resolverlo. La aceptación del cambio por parte del empleado radica en esas maneras que se presentan a continuación

- **Estructural:** Se basa en el aspecto físico de las actividades o del lugar de trabajo. Puede extenderse también al diseño o perfil de puestos, es decir la estructura organizacional. Permite que se modifique el ambiente en el cual el colaborador se desenvuelve para desarrollar sus actividades diarias.
- **Procedimiento:** Implica una modificación en los procesos o formas para realizar las actividades laborales, éstas pueden ser que se sumen o simplifiquen, pero siempre buscarán enriquecer el puesto de trabajo para hacerlo más significativo eficiente y eficaz tanto para quien lo ocupa como para la organización.
- **Interpersonal:** Realiza cambios en la conducta y comportamiento del personal que ocupa un puesto de trabajo, es un trabajo bastante difícil dado que el ser humano es complejo para entender y comprender lo que se le comunica, sin embargo, es necesario identificar técnicas que vayan asignadas a la sensibilización.

### **1.1.7 Resistencia al cambio.**

Robbins y Judge (2009) explican que la resistencia al cambio es una fuente de conflicto funcional, ésta puede ser positiva puesto que el comportamiento de los individuos es más estable y predecible. El ego de los empleados los hace pensar que la permutación es algo amenazante y surgen los sentimientos negativos con respecto a lo mismo, solicitan más permisos por enfermedad y terminan por renunciar, estas acciones minimizan la vitalidad de las organizaciones.

La resistencia a la transformación se expresa de diferentes formas, puede ser explícita, implícita, inmediata o diferida. La primera de ellas ocurre al existir quejas, disminución del ritmo del trabajo, comportamientos que facilitan la comprensión a la administración. Al hablar de la pérdida de lealtad o motivación, el incremento de los errores y el ausentismo son conductas difíciles de reconocer, a estos comportamientos se les nombra resistencia implícita o diferida.

Chiavenato (2009) afirma que las organizaciones tradicionales obstaculizan la libertad de las personas, dado que no están acostumbradas, ni preparadas al cambio lo ven como algo extraño que implica situaciones no previstas y riesgo de fracaso. Lo novedoso se convierte en un misterio que pone en entredicho la seguridad psicológica de las personas como el statu quo, es decir, se vuelve un peligro para la tradición de una filosofía de trabajo que fue aprendida con anterioridad y que ha llevado al conservadurismo, no solo de los empleados, sino de muchos gerentes e incluso de propietarios. La resistencia al cambio conlleva la consecuencia de factores de tres tipos diferente.

#### **A. Lógicos.**

Se deriva del tiempo y esfuerzo requerido para que las personas se adapten al cambio, es decir, los costos reales que se imponen a los colaboradores, éstos suelen comprender que el cambio le favorecerá asumen la inversión a pagar en corto plazo.

#### **B. Psicológicos.**

La organización debe reconocer que las actitudes y sentimientos de resistencia al cambio de las personas se basan en temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo o el riesgo que corre

su empleo, aunque se piense que éstos sean infundados. El comportamiento del recurso humano ante las modificaciones y las nuevas acciones que la empresa promueve influye en la eficacia de las mismas puesto que son ellos la parte importante del lugar. Es considerable tener cuidado con la parte emocional de los colaboradores, dado que como ellos se sientan, así serán sus respuestas a los cambios.

#### C. Sociológicos.

Los intereses de grupo y los valores sociales, son fuerzas poderosas que dan paso a la resistencia al cambio, aquí se analiza políticas, posturas y valores de diferentes personas en una misma comunidad que pueden afectar a la conducta del recurso humano.

#### **1.1.8 Innovación.**

Robbins y Judge (2009) define a la innovación como un tipo de cambio más especializado, es decir, una nueva idea que se aplica para iniciar o mejorar un proceso o servicio. Ésta va desde mejoras pequeñas hasta avances radicales, por lo tanto, no todas las modificaciones introducen ideas nuevas o conducen a mejoras significativas. Las fuentes de innovación más comunes son las variables estructurales, es decir, la relación que existe entre ellas es la influencia de manera positiva, puesto que facilita la flexibilidad, adaptación y el intercambio de ideas, florece al existir un exceso de recursos.

Chiavenato (2009) afirma que la novedad, adopta la innovación como una necesidad que lleva como fin el crear algo que tenga un valor significativo para una organización y sus colaboradores. Aplica la creatividad del personal en el uso de ideas para producir la mejora de la actividad laboral. Las organizaciones de alto rendimiento usan la innovación como una serie de actividades desarrolladas y coordinadas para lograr un desempeño eficiente y resultados óptimos, a la vez, facilita atraer y retener a los mejores talentos, una idea fascinante para erradicar la rotación de personal.

Dess (2011) explica que la innovación es el uso de nuevo conocimiento para transformar los procesos organizacionales o crear productos y servicios comercialmente viables, como partida de oportunidades de crecimientos. De las fuentes más importantes se encuentra la nueva

tecnología dado que crea posibilidades innovadoras de largo alcance. Las acciones se asocian con la eficiencia de un proceso organizacional, el invento de un producto se refiere a los esfuerzos por crear un diseño, todas estas pueden ser radicales o graduales.

## **1.2 Clima laboral.**

### **1.2.1 Definición.**

Jones y George (2014) definen el clima laboral como las fuerzas y condiciones que operan fuera de los límites de una organización, pero que inciden en la capacidad que tiene sus gerentes para adquirir y utilizar recursos.

El clima laboral es el conjunto de cualidades, atributos propiedades permanentes de un ambiente de trabajo, percibidas o experimentadas por el personal que compone la organización, de tal manera, que influyen en su conducta o comportamiento. No cabe duda que cada empresa tiene sus propios valores, políticas y procesos, eso constituye su clima laboral, puede ser por oficinas, unidad, departamento o todo el ambiente laboral. La influencia que este ejerce en los colaboradores es impresionante, dado que a través de la percepción que ellos tengan del clima laboral así serán las recompensas, satisfacciones o frustraciones que esperan.

### **1.2.2 Teorías del clima laboral.**

Jones y George (2014) afirman que el estudio del clima laboral recibe su importancia al formular dos tipos de teorías.

#### **A. Sistemas abiertos.**

Katz, Kahn y Thompson (como se citó en Jones y George 2014) refiere que las organizaciones son sistemas abiertos porque toma recursos del exterior y los convierte en bienes y servicios. Esta teoría suele tener tres etapas que permite un clima laboral sano. Considera como primera opción la adquisición de insumos que le serán útiles en la conversión, es decir, la transformación de tales en productos o servicios para las personas consumidoras, por último, la

salida, aquí la organización hace circular el producto transformado en el ambiente exterior para satisfacer las necesidades de los clientes.

B. De las contingencias.

Burns, Stalker, Lawrence y Lorsch (como se citó en Jones y George 2014) formulan que, en la teoría de las contingencias, las particularidades del medio inciden en la capacidad de la organización para obtener recurso. Una de las características importantes del ambiente exterior, es el grado en que el ambiente se modifica. Cuanto más rápido cambia el entorno organizacional, más grandes son los problemas para conseguir los recursos y mayor es la coordinación de las actividades de los trabajadores de modo que respondan al entorno con prontitud y eficacia.

### **1.2.3 Clima favorable.**

Interconsulting (2011) afirma que el clima laboral constantemente varía entre neutro, favorable o desfavorable, sin embargo, el anhelo de los colaboradores, gerentes o propietarios es un clima favorable lleno de positivismo que les permita desenvolverse mejor cada día en sus labores diarias, puesto que trae mayores beneficios que un clima desfavorable o neutro.

Por lo tanto, existen varios elementos para crear un clima favorable que contribuyen en gran manera a las organizaciones.

- Calidad de liderazgo.
- Grado de confianza.
- Comunicación, ascendente y descendente.
- Sentimiento de realizar un trabajo útil.
- Responsabilidad.
- Recompensas justas.
- Presiones razonables del empleo.
- Oportunidad.
- Controles razonables, estructura y burocracia.
- Compromiso del empleado, participación.

#### **1.2.4 Variables del clima laboral**

Toro (2013) afirman que el estudio del clima laboral es un constructo complejo relacionado con la cultura organizacional que puede estudiarse de diferentes formas tanto como condición, causa o efecto, lo cual se refiere a la capacidad de las personas para construir ideas del entorno laboral a partir de las realidades que viven, es importante la relación del clima laboral con las variables productivas y de salud las cuales se describen a continuación.

##### **A. Variables relacionada con productividad.**

- **Evitación del trabajo:** se refiere a los comportamientos de los empleados que no contribuyen a los objetivos organizacionales, a esto se le suele llamar, renuncia psicológica, dado que los colaboradores manifiestan impuntualidad, ausentismo, reducción del esfuerzo.
- **Bienestar emocional:** reacciones de tipo cognitivas, afectivas y fisiológicas que el colaborador tiene ante un entorno no agradable a su percepción, lo que provoca irritación y malestar en las actividades laborales que realiza.
- **Sensibilidad a la injusticia:** los individuos pueden calificarse como benevolentes, sensibles y autorizados, los primeros suelen sentirse satisfechos al ser sub compensados. Los segundos manifiestan estrés al ser sub compensado, y por último los autorizados muestran satisfacción con un sobre compensación
- **Justicia organizacional interpersonal:** se basa en la teoría de equidad de Adams, que propone que los colaboradores se motivan si los tratan con equidad, es decir, que las cargas laborales como los tratos sea iguales para todos, sin hacer de menos a otros individuos del resto de compañeros.
- **Intención de permanencia:** es la voluntad consciente por seguir en la organización, es decir, los colaboradores ven a ésta como su segundo hogar, buscan y encuentran un medio para permanecer en ella a medida en que la empresa se vuelve un precursor importante en el comportamiento de los individuos.
- **Compromiso organizacional:** el compromiso es la capacidad del ser humano de motivarse para persistir en este caso dentro de la organización a pesar de las frustraciones. Para alcanzar metas no solo se requiere de conocimiento también de cultivar valores y capacidad emocional.

- Engagement: concepto que surge de la unión del compromiso y la permanencia, es decir, el entusiasmo que el colaborador refleja al expresarse del lugar donde trabaja, la vitalidad con que da a conocer lo hace. El grado de involucramiento tanto intelectual como emocional del individuo.
- Comunicación y cohesión: en esta palabra se encierran muchos elementos como el compañerismo, el trabajo en equipo, confianza, los cuales permiten al colaborador que pueda involucrarse cada día más en lo que hace, se sienta motivado y capaz de transformar su área de trabajo porque cuenta con el apoyo de sus compañeros.

#### B. Variables relacionadas con salud.

- Desgaste emocional: condición donde los colaboradores afirman que se sienten agotados, fatigados o bien una pérdida de energía que puede ser progresiva. Se pierden los recursos emocionales propios, el individuo no aguanta más el ritmo de trabajo. Como consecuencia de ello se plantean la falta de eficiencia y eficacia de las labores.
- Despersonalización: es el desarrollo de actitudes y comportamientos negativos que se agravan con el pasar del tiempo en el mismo estado, puede llegar a irritabilidad y por lo tanto a respuestas frías llenas de cinismo una actitud deshumanizante hacia todas las personas ya sean clientes, compañeros de trabajo, proveedores y otros.
- Insatisfacción de logro: es la evaluación negativa que se dan los colaboradores a si mismo por la disminución del desarrollo organizacional y de la carrera laboral. Son respuestas negativas hacia el trabajo y por ende a uno mismo como trabajador.
- Trastornos psicossomáticos: alteraciones de la salud que el cuerpo presenta a través de sintomatología y enfermedades por la carga emocional que los colaboradores llevan en las jornadas laborales.
- Violencia verbal: llamada también violencia psicológica, la cual trata de palabras o frases hirientes con bastante fuerza psicológica que se quedan grabadas en la mente para producir un daño bastante grande en la autoestima o el ánimo del colaborador de forma indirecta o directamente.
- Comunicación deteriorada: provoca tensiones o degradación al mensaje que se quiere comunicar, también deteriora la relación entre los interlocutores prestándose a la intervención de mensajes incorrectos o calumniadores.

- Sobrecarga de trabajo: es el resultado de la interacción de una persona con muchos procesos o procedimientos a su cargo y las actividades a realizar durante un tiempo estipulado. En ocasiones las organizaciones cometen el error de delegar funciones a los colaboradores que han sobrepasado sin saber los límites físicos y psicológicos que poseen, de esta manera lo que se logra es el cansancio de los mismos.
- Exceso de control: es la revisión constante y estricta de los procedimientos para poder corregir, resaltar, modificar y rectificar al cometer algún error. Es someter a un examen todas las acciones de los colaboradores.

### **1.2.5 Satisfacción laboral.**

Robbins y Judge (2009) define que la satisfacción laboral es el sentimiento positivo que resulta después de la evaluación de las características del colaborador en el desempeño de sus actividades. Es necesario preguntarse qué tan cómodos están los individuos con su trabajo y comprender que los niveles de satisfacción variarán en función de la faceta, momento, lugar o circunstancias en las que se encuentren los empleados. No obstante estudios han revelado que los trabajadores parecen estar más agradados con lo que hacen y con sus líderes pero no con su remuneración salarial u oportunidades de ascensos.

Los colaboradores prefieren un trabajo que plantee retos, que sea dinámico y no rutinario y predecible. En el momento en que la empresa le permite al empleado poder incrementar su remuneración sucede el compromiso organizacional, sin embargo, si no existe ninguna motivación de tipo monetaria el mismo personal torna su trabajo en un ambiente negativo y hostil, esto es insatisfacción.

Como indican Robbins y Judge (2009), la existencia de satisfacción e insatisfacción de los colaboradores en el trabajo tendrá algún tipo de consecuencias las cuales se basan en respuestas que el autor nombra como salida, voz, lealtad y negligencia, descritas a continuación.



Tabla Núm. 2

| Tipo de Respuesta | Descripción   | Tipo de conducta |
|-------------------|---|------------------|
| Salida            | Comportamiento que busca un nuevo puesto o una renuncia.                  | Activo           |
| Voz               | Mejorar las condiciones con aporte de sugerencias.                        | Activo           |
| Lealtad           | Optimismo en que las cosas mejoren, inclusive hablar por la organización. | Pasivo           |
| Negligencia       | Permitir que la situación empeore, inclusive con ausentismo.              | Pasivo           |

Fuente: Elaboración propia

### 1.2.6 Motivación.

Chiavenato (2010) expresa que la motivación son los estímulos que dirigen las acciones de las personas. También puede ser una forma de incitar el comportamiento, es decir, que la motivación juega un papel importante en las organizaciones dado que permite que los empleados desempeñen óptimamente su trabajo. Sin embargo, los factores psicológicos, fisiológicos y ambientales tienen influencia en las actividades laborales con el fin de cumplirlas metas propuestas. La motivación interpreta y resalta diferentes aspectos de la conducta del colaborador, de acuerdo al entorno laboral en el que se encuentren.

La motivación interactúa con otros aspectos de la personalidad humana que sirven como mediadores para comprender el comportamiento de la persona. Aspectos como la percepción, actitudes y aprendizaje son importantes en el proceso a través de intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar un objetivo. Ésta puede variar de acuerdo a las circunstancias que rodean al ser humano, y al grado de influencia que tenga en el mismo. Se compone de tres elementos fundamentales que interactúan entre sí.

A. Necesidades.

Éstas son variables, surgen del interior de cada individuo depende de elementos culturales, aparecen cuando hay un desequilibrio o carencia fisiológica o psicológica.

B. Impulsos.

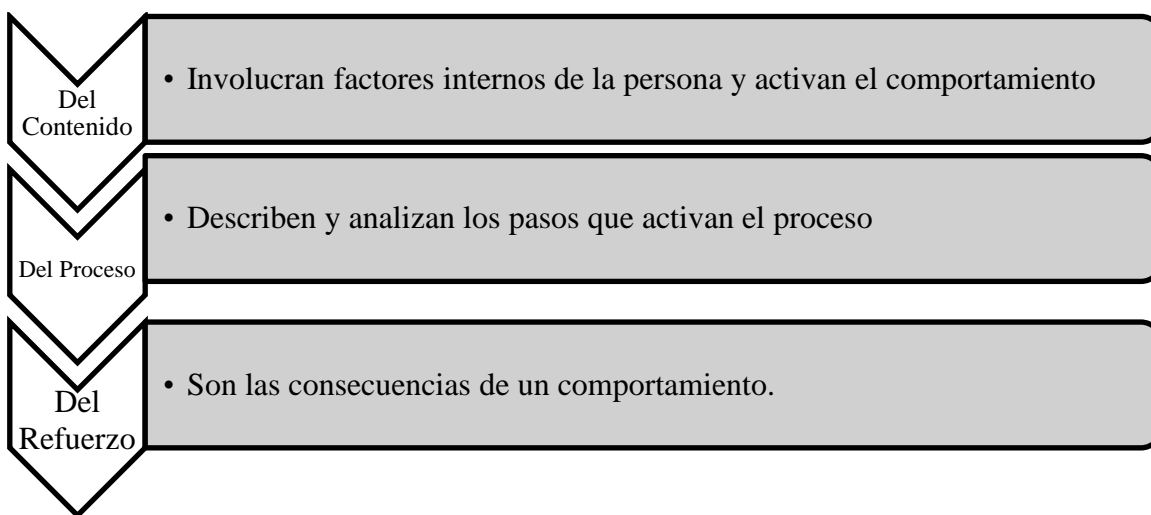
Son los medios que sirven para aliviar las necesidades, el impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación para identificar formas para atender las necesidades y reducir la tensión.

C. Incentivos.

Elemento que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso, para restaurar el equilibrio fisiológico y psicológico del individuo. El cual influye el recurso humano dado que genera una actitud positiva en las actividades laborales, para crear a la vez un clima laboral satisfactorio.

El proceso de la motivación va dirigido a alcanzar metas, cumplir necesidades y reducir impulsos para llegar a incentivos. De tal manera que necesita complementarse con las teorías de la motivación que expresan detalladamente aspectos importantes de la satisfacción del personal tales como:

Tabla Núm. 3



Fuente: Elaboración Propia.

### **1.2.7 Trabajo emocional.**

Robbins y Judge (2009) explica que el trabajo emocional es la expresión de los sentimientos que el colaborador realiza en las transacciones interpersonales en el trabajo. Todo empleado realiza un trabajo físico, mental y psicológico al exponer y accionar sus aptitudes corporales y cognitivas como un gesto de amabilidad o una simple sonrisa. Las impresiones en el trabajo pueden ser de dos tipos las sentidas y las manifestadas; las primeras son reales, es decir, las expresa el individuo espontáneamente, las segundas son las emociones que la organización quiere que se expresen y que sean las mejores apropiadas al trabajo.

Es importante mencionar el rol que juega el colaborador en una organización o bien el actuar del mismo en su área trabajo, la actuación puede identificarse de dos simples formas la superficial y la profunda; la primera hace referencia a la modificación de la expresión para adecuarlas a las circunstancias o el entorno laboral, la segunda es la modificación de sentimientos con base en las reglas de demostración. Es importante reconocer el trabajo emocional puesto que interviene también en los niveles salariales y las recompensas que se puedan obtener por la práctica del mismo.

### **1.2.8 Estrés laboral.**

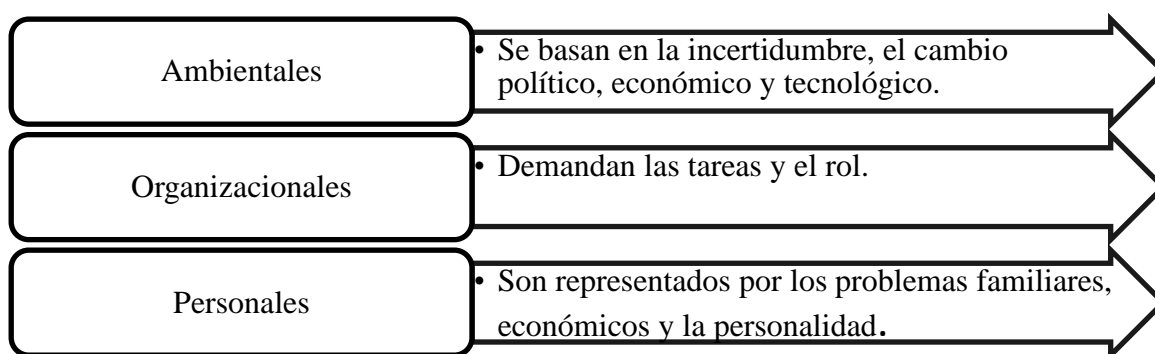
Robbins y Judge (2009) indican que el estrés es una dinámica en la que un individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda o recurso. Aunque parezca increíble el estrés suele ser tanto negativo como positivo, parecerá raro dado que lo largo de la investigación se le ha tipificado más como negativo pues trae enfermedades al ser humano, sin embargo, hay que recalcar que todo y sin excluir al estrés depende de la actitud del individuo, por ello también puede ser positivo para otras personas pues las motiva a cumplir una meta.

Es importante tomar en cuenta los dos tipos de estresores que afectan directa o indirectamente en el desempeño de los empleados y el clima laboral, el primero de ellos el de desafío, son todos los asociados con la carga laboral, la presión o urgencia para terminar un trabajo. Por otro lado, el de estorbo; son los que mantienen a los empleados alejados de su meta, los que no permiten que haya satisfacción, se representan a través de malas evaluaciones de desempeño.

Las investigaciones han revelado que los estresores de desafío son menos dañinos que los de estorbo.

Para entender mejor las consecuencias del estrés en el ser humano hay que conocer los factores potenciales que intervienen en ello. Cada uno de ellos conlleva una serie de consecuencias y síntomas en diferentes áreas del ser humano, en lo psicológico, fisiológico y en el comportamiento.

Tabla Núm. 4



Fuente: Elaboración Propia.

El colaborador debe saber identificar y manejar el estrés de acuerdo a lo que represente para cada quien, éste puede ser alto, bajo o moderado, cada uno de ellos pueden traer consecuencias. En el momento en que un empleado aprende sobre ello, puede utilizar como respuesta los enfoques para el manejo del mismo. El primero está orientado a la capacidad del individuo para reducir su nivel de estrés y adoptar nuevas acciones como organizar su tiempo, hacer ejercicio entre otras. El segundo lo ejecuta la administración por lo que puede ser modificado, entre las estrategias a seguir se incluye mejoras en la selección del personal, inducción, capacitaciones y más.

### 1.3 Contextualización de la unidad de análisis.

Visión Mundial es una organización global de desarrollo, ayuda humanitaria e incidencia política y movilización de carácter cristiano, enfocada en el bienestar y la protección integral con ternura a los niños en situación vulnerable. En Guatemala está presente desde 1975 con el fin de implementar programas y proyectos de desarrollo transformador en 10 departamentos del

país, para impactar y beneficiar a las familias y comunidades. Cuya visión es para cada niña y niño, vida en toda su plenitud; nuestra oración, para cada corazón, la voluntad de hacerlo posible.

El trabajo de la organización se centra en tres enfoques principales, el desarrollo transformador, promoción de la justicia y asuntos humanitarios de emergencia. Cada uno de esos enfoques busca como prioridad el bienestar de los niños y niñas del país, sus colaboradores accionan de acuerdo a los valores centrales de la misma, enlistados a continuación.

- Somos cristianos
- Estamos comprometidos con los pobres
- Somos socios
- Valoramos a las personas
- Somos mayordomos
- Somos sensibles.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El clima laboral es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. En la actualidad las empresas guatemaltecas buscan que sus colaboradores se desarrollen en un ambiente sano, con el fin de que se sientan cómodos con el lugar físico y con el comportamiento de sus compañeros de trabajo. Un entorno en óptimas condiciones beneficia a las empresas u organizaciones dado que retendrá al recurso humano con buenas capacidades.

Sin embargo, existen factores que influyen en un clima laboral negativo este es el cambio planeado, porque provoca en el recurso humano inestabilidad e inseguridad, lo cual puede inducir al retiro de los colaboradores. Al existir un cambio organizacional los primeros en resentir tal acción son los trabajadores, por lo tanto, es muy importante siempre hacer cambios, puesto que, el ser humano tiende a conformarse o acomodarse en lo que hace. Los cambios deben ser planeados a medida en que los empleados puedan adaptarse con buena actitud y positivismo. Evitar los cambios bruscos ayudará a que el clima laboral no se vea afectado en su totalidad. Por tal motivo el propósito de dicha investigación es correlacionar dichas variables y responder a la interrogante.

¿Cómo se relaciona el cambio planeado con el clima laboral?

### **2.1 Objetivos**

#### **2.1.1 Objetivo general**

Determinar la relación del cambio planeado con el clima laboral de una empresa u organización.

#### **2.1.2 Objetivos específicos**

Establecer el indicador del cambio planeado que más prevalece.

Identificar el indicador más relevante del clima laboral.

Medir el nivel del cambio planeado en la organización.

Evaluar en qué nivel se encuentra la organización con respecto al clima laboral.

## **2.2 Variables de estudios**

Cambio Planeado

Clima Laboral

### **2.2.1 Conceptualización de variables**

Cambio planeado

Robbins y Judge (2013) definen el cambio planeado como una manera diferente de hacer las cosas, una actividad intencional orientada al logro de metas, la cual permite determinar e identificar las fuerzas que actúan como estímulos para la permuta. No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio.

Clima laboral

Jones y George (2014) definen el clima laboral como las fuerzas y condiciones que operan fuera de los límites de una organización, pero que inciden en la capacidad que tiene sus gerentes para adquirir y utilizar recursos.

### **2.3 Operacionalización de variables**

En la operacionalización de las variables de estudio se utilizó una escala de Likert el cual medirá la relación del cambio planeado y el clima laboral y los niveles de los colaboradores con respecto a ambas variables.

### **2.4 Alcances y Limites**

La investigación se realizó con colaboradores de Visión Mundial de la oficina zonal del municipio de Quetzaltenango.

Entre los límites del trabajo de investigación se pudo observar que el tiempo estipulado para el trabajo de campo se amplió dado a las responsabilidades laborales y horarios que cada colaborador tiene estipulado.

## **2.5 Aporte**

Al país de Guatemala para establecer y fortalecer líneas de competitividad y competencia económica en el análisis del reclutamiento de personal basado en el clima laboral.

A la comunidad quezalteca para analizar la causa y efectos del motivo por el cual su población se encuentra sin empleo.

A la universidad Rafael Landívar como recurso bibliográfico plasmado en los tesarios virtuales.

A la facultad de humanidades y específicamente a los profesionales del ámbito de recursos humanos como bibliografía e insumo literario para ampliar sus conocimientos.

A los estudiantes de los últimos años de profesión como antecedente que fundamente su investigación final.

A la organización Visión Mundial para que tenga conocimiento de la influencia que tiene el cambio planeado en el clima laboral de sus colaboradores.

Al pueblo en general como precedente para la mitigación del clima laboral afectado por el cambio planeado.



## **III. MÉTODO**

### **3.1 Sujetos.**

La población está comprendida por 44 personas de la organización Visión Mundial oficina zonal de Quetzaltenango, de ambos géneros en edades de 25 a 60 años aproximadamente, todos con un nivel académico de estudios universitarios de pregrado. Indistintamente de estado civil, nivel socioeconómico, y religión que profesan.

### **3.2 Instrumento.**

La recopilación de la información se hizo a través de una escala de Likert que evalúa el cambio planeado y el clima laboral compuesto de 27 ítems con 4 opciones de respuesta que equivale a 12 puntos en su totalidad.

Para determinar principalmente si el cambio planeado tiene relación con el clima laboral, se evaluó paralelamente los indicadores de ambas variables para determinar el nivel en el que se encuentran los colaboradores y la organización en general de acuerdo a tres intervalos; alto, promedio y bajo.

### **3.3 Procedimiento.**

Se seleccionó el tema de Cambio planeado y Clima laboral.

- Se elaboró el perfil del tema en el cuál se da a conocer el objetivo general y los objetivos específicos.
- Se trabajó el marco teórico con toda la información teórica investigada sobre el tema.
- Se elaboró el método para detallar la forma de la investigación, el instrumento a utilizar y el tipo de investigación y metodología acorde al tema propuesto.
- Se solicitó autorización a la organización para realizar la investigación.
- Se evaluó al personal de la organización con el instrumento destinado para la investigación.
- Se tabuló, cuantifico y trabajo estadísticamente los resultados de la prueba.
- Se presentaron los resultados.

### 3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.

Por la naturaleza del estudio, se determina una investigación de tipo cuantitativo con diseño Descriptivo correlacional, que según Achaerandio (2010) es aquella que estudia, interpreta, resume, organiza y describe una muestra de datos. Es un tipo de metodología que se utiliza para deducir una circunstancia y que se aplica para describir todas las dimensiones de las variables a estudiar.

Para la obtención de resultados la metodología estadística que se utilizará, es la estadística descriptiva, simultáneamente con las medidas de tendencias tales como: media, mediana y desviación estándar, a la vez se utilizará el coeficiente de correlación de Pearson. Una correlación es una medida del grado en que dos variables se encuentran relacionadas. Un estudio correlacional puede intentar determinar si individuos con una puntuación alta en una variable también tiene puntuación alta en una segunda variable y si individuos con una baja puntuación en una variable también tienen baja puntuación en la segunda.

Coeficiente de correlación (Orellana2011)

$$r_{xy} = \frac{\frac{\sum xy}{n} - \left(\frac{\sum fx}{n}\right)\left(\frac{\sum fy}{n}\right)}{\sqrt{\frac{\sum fx^2}{N} - \left(\frac{\sum fx}{N}\right)^2 \left(\frac{\sum fy}{N}\right)^2 - \left(\frac{\sum fx}{N}\right)^2}}$$

Valores del coeficiente de correlación de Pearson

| Valores de r     | Interpretación         |
|------------------|------------------------|
| 0.0 menos 0.20   | Ninguna correlación    |
| 0.20 menos 0.30  | Ligera correlación     |
| 0.30 menos 0.50  | Alguna correlación     |
| 0.50 menos 0.80  | Sustancial correlación |
| 0.80 en adelante | Muy alta correlación   |
| 1.00             | Muy alta correlación   |

Significación y fiabilidad del Coeficiente de correlación

Nivel de confianza al 95%  $z=1.96$

Hallar el error tipo de la correlación

$$\sigma_r = \frac{1 - r^2}{\sqrt{N}}$$

Encontrar la razón crítica:

$$R_c = \frac{r}{\sigma_r}$$

Comparar la razón crítica con el nivel de confianza:

$$R_c \geq 1.96 \text{ Es significativo}$$

Encontrar el error muestral máximo:

$$\epsilon = 2.58 \times \sigma_r$$

Encontrar el intervalo confidencial:

$$IC = Ls = r + \epsilon$$

$$IC = Ls = r - \epsilon$$

Coeficiente de determinación de correlación

$$R^2 = r^2 \text{ (coeficiente de correlación al cuadrado)}$$

Significación y fiabilidad de la media aritmética (Lima 2015)

Nivel de confianza 95% entonces  $Z = 1.96$

Hallar el error típico de la media

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$$

**Encontrar la razón crítica**

$$RC = \frac{\bar{x}}{\sigma_{\bar{x}}}$$

**Comprobar la razón crítica con el nivel de confianza**

$$RC = \geq 2.58 \quad \text{Es significativa}$$

Calcular el error muestral máximo

$$E = Z_{95\%} (1.96) \times \sigma_{\bar{x}}$$

Calcular el intervalo confidencial:

$$IC = \bar{x} + E$$

$$IC = \bar{x} - E$$

$$\% = \frac{f \times 100}{N}$$

Fiabilidad y significación de proporciones fórmulas:

Nivel de confianza

$$5\% = 1.96$$

Porcentaje

$$\% = \left[ \frac{f}{N} \right] \times 100$$

Proporción

$$p = \frac{f}{n}$$

Diferencia de proporción

$$q = 1.00 - p$$

Error de proporción

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{p * q}{N}}$$

Error Muestral de proporción

$$\epsilon = \sigma_p * 1.96$$

Intervalo de confianza

$$IC = p \pm \epsilon$$

Razón Crítica de la proporción

$$Rc = \frac{p}{\sigma p}$$

Comparar la razón crítica con el nivel de confianza elegido

$$RC \geq Z$$

$$RC \geq 1.96$$

El procesamiento de la información, se realizó con el apoyo de recursos informáticos, especialmente Word, Excel y el complemento análisis de datos.

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del trabajo de investigación de 44 colaboradores de la organización Visión Mundial de la oficina zonal de Quetzaltenango, distribuidos en 4 áreas de trabajo siguientes; operaciones, proyecto de desarrollo de área, patrocinio y finanzas. Para lo cual se aplicó una escala de Likert.

Tabla Núm. 1  
Significación y fiabilidad de correlación

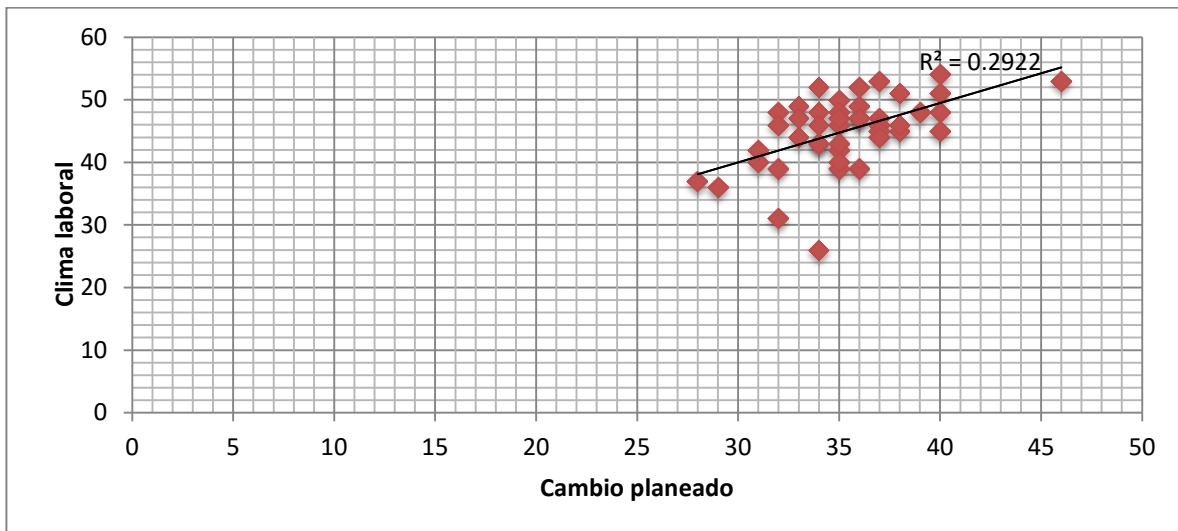
| No. | r    | $\sigma_r$ | $R_c \geq 1.96$ | Significación | $\epsilon$ | IC   |      | Fiabilidad |
|-----|------|------------|-----------------|---------------|------------|------|------|------------|
|     |      |            |                 |               |            | Ls   | Li   |            |
| 44  | 0.54 | 0.11       | 4.91            | ✓             | 0.21       | 0.75 | 0.33 | ✓          |

Fuente: Trabajo de campo (2018).

En la tabla anterior se observan los resultados del proceso estadístico al que se sometieron los datos obtenidos de la calificación de la escala de Likert. Como se reconoce, las variables evaluadas son fiables y significativas a un nivel de confianza del 95%.

### Gráfica Núm. 1

#### Correlación de cambio planeado y clima laboral



Fuente: Trabajo de campo (2018).

La gráfica 1 muestra la relación que tienen ambas variables mediante un coeficiente de 0.54 la cual Orellana (2011) señala como una sustancial correlación, De esta forma se alcanza el objetivo general de la investigación.

Tabla Núm. 2

Fiabilidad y significación de proporciones de características de los colaboradores

| Características   | ITEMS                          | f         | %          | p        | q      | sp   | E    | IC   |       | Fiable | RC    | Rc ≥ 1.96    | Resultado        |
|-------------------|--------------------------------|-----------|------------|----------|--------|------|------|------|-------|--------|-------|--------------|------------------|
|                   |                                |           |            |          |        |      |      | Ls   | Li    |        |       |              |                  |
| Tiempo de laborar | 0-4                            | 33        | 75.00      | 0.7500   | 0.2500 | 0.07 | 0.13 | 0.88 | 0.62  | Si     | 11.49 | 11.49 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                   | 5-10                           | 10        | 22.73      | 0.2273   | 0.7727 | 0.06 | 0.12 | 0.35 | 0.11  | Si     | 3.60  | 3.6 ≥ 1.96   | Significativo    |
|                   | 16 en adelante                 | 1         | 2.27       | 0.0227   | 0.9773 | 0.02 | 0.04 | 0.06 | -0.02 | Si     | 1.01  | 1.01 ≥ 1.96  | No significativo |
|                   | <b>Totales</b>                 | <b>44</b> | <b>100</b> | <b>1</b> |        |      |      |      |       |        |       |              |                  |
| Área de trabajo   | Operaciones                    | 15        | 34.09      | 0.3409   | 0.6591 | 0.07 | 0.14 | 0.48 | 0.20  | Si     | 4.77  | 4.77 ≥ 1.96  | Significativo    |
|                   | Proyecto de Desarrollo de Área | 16        | 36.36      | 0.3636   | 0.6364 | 0.07 | 0.14 | 0.50 | 0.22  | Si     | 5.01  | 5.01 ≥ 1.96  | Significativo    |
|                   | Patrocinio                     | 7         | 15.91      | 0.1591   | 0.8409 | 0.06 | 0.11 | 0.27 | 0.05  | Si     | 2.89  | 2.89 ≥ 1.96  | Significativo    |
|                   | Finanzas                       | 6         | 13.64      | 0.1364   | 0.8636 | 0.05 | 0.10 | 0.24 | 0.04  | Si     | 2.64  | 2.64 ≥ 1.96  | Significativo    |
|                   | <b>Totales</b>                 | <b>44</b> | <b>100</b> | <b>1</b> |        |      |      |      |       |        |       |              |                  |

Fuente: Trabajo de campo (2018).

La tabla presenta los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo a través de la fórmula de proporciones, con respecto a los datos demográfico de los colaboradores de la organización.

Tabla Núm.3

Significación y fiabilidad de la media de cambio planeado y clima laboral

| Variables          | N<br>o | Nota<br>máxima | $\bar{X}$ | Nivel | $\sigma$ | $\sigma\bar{X}$ | E    | +     | -     | Fiabl<br>e | Rc ≥ 1.96 | Signifi<br>cación |
|--------------------|--------|----------------|-----------|-------|----------|-----------------|------|-------|-------|------------|-----------|-------------------|
| Cambio<br>Planeado | 44     | 48             | 35        | Alto  | 3.25     | 0.49            | 0.96 | 35.96 | 34.04 | □          | 71.43     | □                 |
| Clima<br>Laboral   | 44     | 60             | 45        | Alto  | 5.70     | 0.86            | 1.69 | 46.69 | 43.31 | □          | 52.33     | □                 |

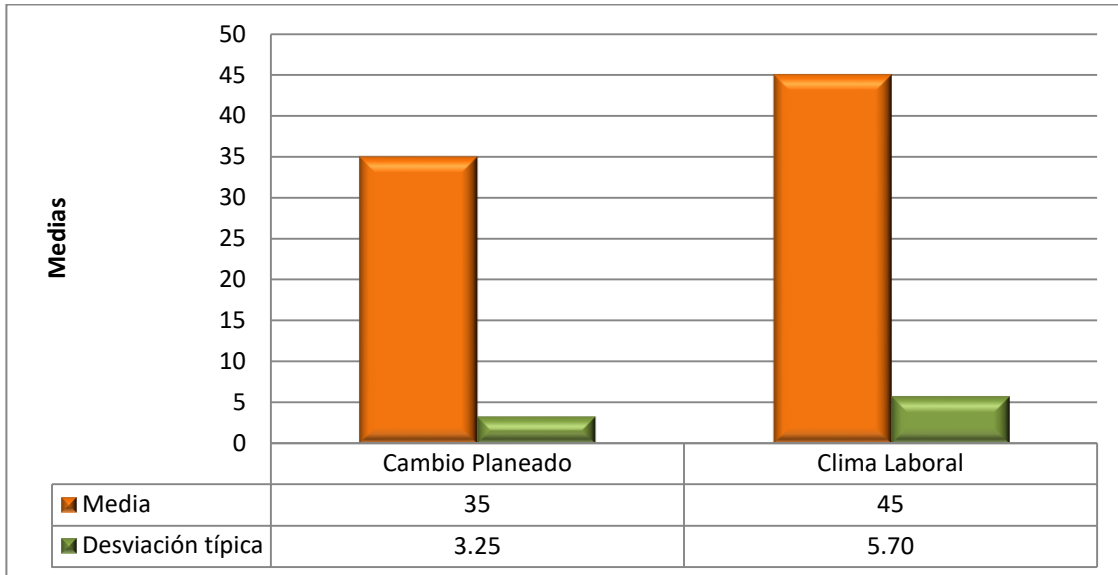
Fuente: Trabajo de campo (2018).

Los resultados que se obtuvieron de la escala de Likert a través de la fórmula de media aritmética son fiables y estadísticamente significativos, las medias reflejan que la muestra de 44 colaboradores presenta un nivel alto de cambio planeado y clima laboral.



Grafica Núm. 2

Medias y desviaciones típicas de las variables

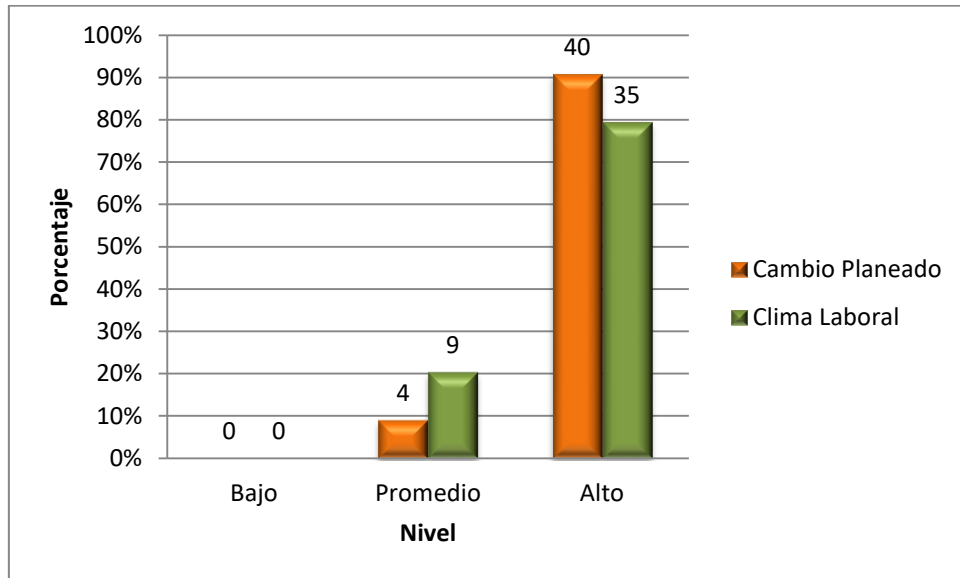


Fuente: Trabajo de campo (2018).

La grafica Núm. 2 demuestra que el promedio de clima laboral presenta una diferencia de 10 con respecto al cambio planeado y una diferencia de desviación típica de 2.45.

Gráfica Núm. 3

Niveles de cambio planeado y clima laboral por colaborador



Fuente: Trabajo de Campo (2018).

Al examinar los datos de la gráfica Núm. 3 se puede identificar el nivel de las variables por colaborador, de los 44 sujetos evaluados.

Tabla Núm. 4

Fiabilidad y significación de proporciones del cambio planeado

| Enunciados cambio planeado |   |                          |    |       |        |        |      |      |      |       |        |      |             |                  |
|----------------------------|---|--------------------------|----|-------|--------|--------|------|------|------|-------|--------|------|-------------|------------------|
| No.                        | Enunciado   | ITEMS                    | f  | %     | p      | q      | sp   | E    | IC   |       | Fiable | RC   | Rc ≥ 1.96   | Resultado        |
|                            |   |                          |    |       |        |        |      |      | Ls   | Li    |        |      |             |                  |
| 1                          | ¿Considera adecuada su actitud de acuerdo a los cambios que se presentan en la organización?              | Totalmente en desacuerdo | 1  | 2.27  | 0.0227 | 0.9773 | 0.02 | 0.04 | 0.07 | -0.02 | Si     | 1.01 | 1.01 ≥ 1.96 | No significativo |
|                            |   | En desacuerdo            | 2  | 4.55  | 0.0455 | 0.9545 | 0.03 | 0.06 | 0.11 | -0.02 | Si     | 1.45 | 1.45 ≥ 1.96 | No significativo |
|                            |   | De acuerdo               | 27 | 61.36 | 0.6136 | 0.3864 | 0.07 | 0.14 | 0.76 | 0.47  | Si     | 8.36 | 8.36 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | Totalmente de acuerdo    | 14 | 31.82 | 0.3182 | 0.6818 | 0.07 | 0.14 | 0.46 | 0.18  | Si     | 4.53 | 4.53 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | Totales                  | 44 | 100   | 1      |        |      |      |      |       |        |      |             |                  |
| 2                          | ¿La actitud que adoptan sus compañeros al realizar cambios en la organización es positiva?                | Totalmente en desacuerdo | 1  | 2.27  | 0.0227 | 0.9773 | 0.02 | 0.04 | 0.06 | -0.02 | Si     | 1.01 | 1.01 ≥ 1.96 | No significativo |
|                            |   | En desacuerdo            | 18 | 40.91 | 0.4091 | 0.5909 | 0.07 | 0.15 | 0.56 | 0.26  | Si     | 5.52 | 5.52 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | De acuerdo               | 22 | 50.00 | 0.5000 | 0.5000 | 0.08 | 0.15 | 0.65 | 0.35  | Si     | 6.63 | 6.63 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | Totalmente de acuerdo    | 3  | 6.82  | 0.0682 | 0.9318 | 0.04 | 0.07 | 0.14 | 0.00  | Si     | 1.79 | 1.79 ≥ 1.96 | No significativo |
|                            |   | Totales                  | 44 | 100   | 1      |        |      |      |      |       |        |      |             |                  |
| 3                          | ¿Cuándo le notifican de cambios necesarios en la organización su comportamiento también tiende a cambiar? | Totalmente en desacuerdo | 4  | 9.09  | 0.0909 | 0.9091 | 0.04 | 0.08 | 0.17 | 0.01  | Si     | 2.10 | 2.1 ≥ 1.96  | Significativo    |
|                            |   | En desacuerdo            | 11 | 25.00 | 0.2500 | 0.7500 | 0.07 | 0.13 | 0.38 | 0.12  | Si     | 3.83 | 3.83 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | De acuerdo               | 22 | 50.00 | 0.5000 | 0.5000 | 0.08 | 0.15 | 0.65 | 0.35  | Si     | 6.63 | 6.63 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | Totalmente de acuerdo    | 7  | 15.91 | 0.1591 | 0.8409 | 0.06 | 0.11 | 0.27 | 0.05  | Si     | 2.89 | 2.89 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | Totales                  | 44 | 100   | 1      |        |      |      |      |       |        |      |             |                  |
| 4                          | ¿Tiene usted apertura cuando se presentan cambios en relación a sus funciones principales?                | Totalmente en desacuerdo | 1  | 2.27  | 0.0227 | 0.9773 | 0.02 | 0.04 | 0.06 | -0.02 | Si     | 1.01 | 1.01 ≥ 1.96 | No significativo |
|                            |   | En desacuerdo            | 4  | 9.09  | 0.0909 | 0.9091 | 0.04 | 0.08 | 0.17 | 0.01  | Si     | 2.10 | 2.1 ≥ 1.96  | Significativo    |
|                            |   | De acuerdo               | 24 | 54.55 | 0.5455 | 0.4545 | 0.08 | 0.15 | 0.70 | 0.40  | Si     | 7.27 | 7.27 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | Totalmente de acuerdo    | 15 | 34.09 | 0.3409 | 0.6591 | 0.07 | 0.14 | 0.48 | 0.20  | Si     | 4.77 | 4.77 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | Totales                  | 44 | 100   | 1      |        |      |      |      |       |        |      |             |                  |
| 5                          | ¿Se niega a adoptar inmediatamente los cambios establecidos por la organización?                          | Totalmente en desacuerdo | 17 | 38.64 | 0.3864 | 0.6136 | 0.07 | 0.14 | 0.53 | 0.25  | Si     | 5.26 | 5.26 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | En desacuerdo            | 22 | 50.00 | 0.5000 | 0.5000 | 0.08 | 0.15 | 0.65 | 0.35  | Si     | 6.63 | 6.63 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | De acuerdo               | 2  | 4.55  | 0.0455 | 0.9545 | 0.03 | 0.06 | 0.11 | -0.01 | Si     | 1.45 | 1.45 ≥ 1.96 | No significativo |
|                            |   | Totalmente de acuerdo    | 3  | 6.82  | 0.0682 | 0.9318 | 0.04 | 0.07 | 0.14 | 0.00  | Si     | 1.79 | 1.79 ≥ 1.96 | No significativo |
|                            |   | Totales                  | 44 | 100   | 1      |        |      |      |      |       |        |      |             |                  |
| 6                          | ¿Defiende la forma en que realiza sus actividades laborales ante los cambios de la organización?          | Totalmente en desacuerdo | 3  | 6.82  | 0.0682 | 0.9318 | 0.04 | 0.07 | 0.14 | 0.00  | Si     | 1.79 | 1.79 ≥ 1.96 | No significativo |
|                            |   | En desacuerdo            | 10 | 22.73 | 0.2273 | 0.7727 | 0.06 | 0.12 | 0.35 | 0.11  | Si     | 3.60 | 3.6 ≥ 1.96  | Significativo    |
|                            |   | De acuerdo               | 20 | 45.45 | 0.4545 | 0.5455 | 0.08 | 0.15 | 0.60 | 0.30  | Si     | 6.06 | 6.06 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | Totalmente de acuerdo    | 11 | 25.00 | 0.2500 | 0.7500 | 0.07 | 0.13 | 0.38 | 0.12  | Si     | 3.83 | 3.83 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | Totales                  | 44 | 100   | 1      |        |      |      |      |       |        |      |             |                  |
| 7                          | ¿Busca nuevas formas de realizar su trabajo?  | De acuerdo               | 14 | 31.82 | 0.3182 | 0.6818 | 0.07 | 0.14 | 0.46 | 0.18  | Si     | 4.53 | 4.53 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | Totalmente de acuerdo    | 30 | 68.18 | 0.6818 | 0.3182 | 0.07 | 0.14 | 0.82 | 0.54  | Si     | 9.71 | 9.71 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | Totales                  | 44 | 100   | 1      |        |      |      |      |       |        |      |             |                  |
| 8                          | ¿Encuentra alternativas para que sus labores sean efectivas?  | De acuerdo               | 18 | 40.91 | 0.4091 | 0.5909 | 0.07 | 0.15 | 0.56 | 0.26  | Si     | 5.52 | 5.52 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | Totalmente de acuerdo    | 26 | 59.09 | 0.5909 | 0.4091 | 0.07 | 0.15 | 0.74 | 0.44  | Si     | 7.97 | 7.97 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | Totales                  | 44 | 100   | 1      |        |      |      |      |       |        |      |             |                  |
| 9                          | ¿Comparte nuevas y mejores prácticas que faciliten su trabajo?  | En desacuerdo            | 1  | 2.27  | 0.0227 | 0.9773 | 0.02 | 0.04 | 0.06 | -0.02 | Si     | 1.01 | 1.01 ≥ 1.96 | No significativo |
|                            |   | De acuerdo               | 23 | 52.27 | 0.5227 | 0.4773 | 0.08 | 0.15 | 0.67 | 0.37  | Si     | 6.94 | 6.94 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | Totalmente de acuerdo    | 20 | 45.45 | 0.4545 | 0.5455 | 0.08 | 0.15 | 0.60 | 0.30  | Si     | 6.06 | 6.06 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | Totales                  | 44 | 100   | 1      |        |      |      |      |       |        |      |             |                  |
| 10                         | ¿Considera oportuno el tiempo y las condiciones en donde la organización realiza los cambios necesarios?  | Totalmente en desacuerdo | 1  | 2.27  | 0.0227 | 0.9773 | 0.02 | 0.04 | 0.06 | -0.02 | Si     | 1.01 | 1.01 ≥ 1.96 | No significativo |
|                            |   | En desacuerdo            | 19 | 43.18 | 0.4318 | 0.5682 | 0.07 | 0.15 | 0.58 | 0.28  | Si     | 5.78 | 5.78 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | De acuerdo               | 19 | 43.18 | 0.4318 | 0.5682 | 0.07 | 0.15 | 0.58 | 0.28  | Si     | 5.78 | 5.78 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | Totalmente de acuerdo    | 5  | 11.36 | 0.1136 | 0.8864 | 0.05 | 0.09 | 0.20 | 0.02  | Si     | 2.38 | 2.38 ≥ 1.96 | Significativo    |
| 11                         | ¿Cree que hay procesos y prácticas que son innecesarias en la organización?                               | Totales                  | 44 | 100   | 1      |        |      |      |      |       |        |      |             |                  |
|                            |   | Totalmente en desacuerdo | 3  | 6.82  | 0.0682 | 0.9318 | 0.04 | 0.07 | 0.14 | 0.00  | Si     | 1.79 | 1.79 ≥ 1.96 | No significativo |
|                            |   | En desacuerdo            | 7  | 15.91 | 0.1591 | 0.8409 | 0.06 | 0.11 | 0.27 | 0.05  | Si     | 2.89 | 2.89 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | De acuerdo               | 19 | 43.18 | 0.4318 | 0.5682 | 0.07 | 0.15 | 0.58 | 0.28  | Si     | 5.78 | 5.78 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | Totalmente de acuerdo    | 15 | 34.09 | 0.3409 | 0.6591 | 0.07 | 0.14 | 0.48 | 0.20  | Si     | 4.77 | 4.77 ≥ 1.96 | Significativo    |
| 12                         | ¿La exigencia sobre el cumplimiento de metas es apropiada?  | Totales                  | 44 | 100   | 1      |        |      |      |      |       |        |      |             |                  |
|                            |   | Totalmente en desacuerdo | 7  | 15.91 | 0.1591 | 0.8409 | 0.06 | 0.11 | 0.27 | 0.05  | Si     | 2.89 | 2.89 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | En desacuerdo            | 12 | 27.27 | 0.2727 | 0.7273 | 0.07 | 0.13 | 0.40 | 0.14  | Si     | 4.06 | 4.06 ≥ 1.96 | Significativo    |
|                            |   | De acuerdo               | 22 | 50.00 | 0.5000 | 0.5000 | 0.08 | 0.15 | 0.65 | 0.35  | Si     | 6.63 | 6.63 ≥ 1.96 | Significativo    |
| 12                         | ¿La exigencia sobre el cumplimiento de metas es apropiada?  | Totalmente de acuerdo    | 3  | 6.82  | 0.0682 | 0.9318 | 0.04 | 0.07 | 0.14 | 0.00  | Si     | 1.79 | 1.79 ≥ 1.96 | No significativo |
|                            |   | Totales                  | 44 | 100   | 1      |        |      |      |      |       |        |      |             |                  |

Fuente: Trabajo de campo (2018).

Ésta tabla presenta los resultados significativos y no significativos con respecto a los enunciados de la variable cambio planeado.

Tabla Núm. 5

Fiabilidad y significación de proporciones del clima laboral

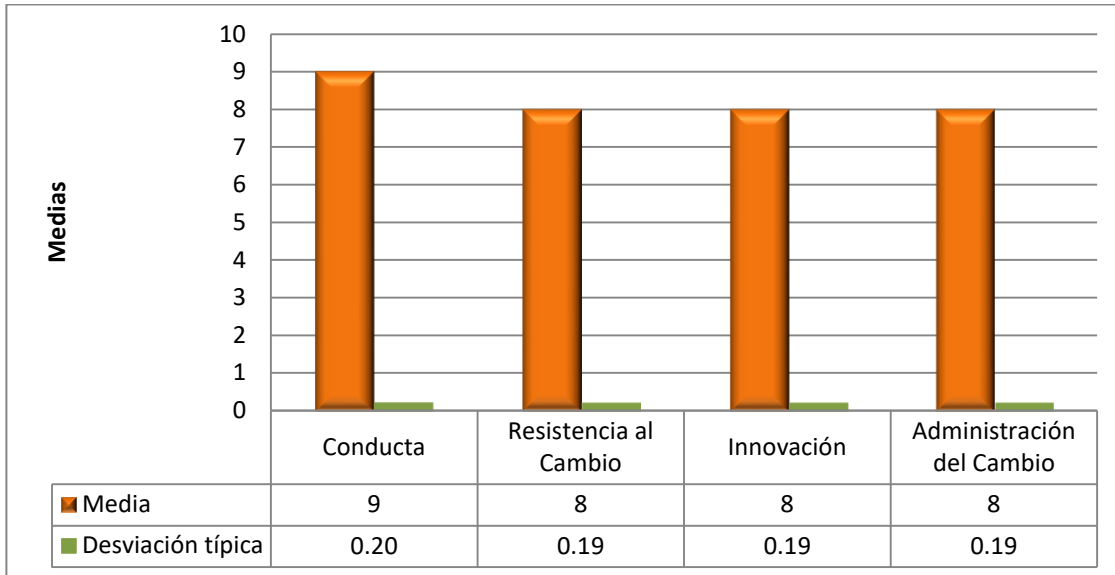
| Enunciados clima laboral |  |                              |           |              |               |               |             |             |             |             |           |              |                     |                         |  |
|--------------------------|--|------------------------------|-----------|--------------|---------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|--------------|---------------------|-------------------------|--|
| No.                      | Enunciado  | ITEMS                        | f         | %            | p             | q             | sp          | E           | IC          |             | Fiable    | RC           | Re ≥ 1.96           | Resultado               |  |
|                          |  |                              |           |              |               |               |             |             | Ls          | Li          |           |              |                     |                         |  |
| 13                       | ¿Conoce la visión de la organización?  | En desacuerdo                | 1         | 2.27         | 0.0227        | 0.9773        | 0.02        | 0.04        | 0.07        | -0.02       | Si        | 1.01         | 1.01 ≥ 1.96         | No significativo        |  |
|                          |  | De acuerdo                   | 12        | 27.27        | 0.2727        | 0.7273        | 0.07        | 0.13        | 0.40        | 0.14        | Si        | 4.06         | 4.06 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>31</b> | <b>70.45</b> | <b>0.7045</b> | <b>0.2955</b> | <b>0.07</b> | <b>0.13</b> | <b>0.84</b> | <b>0.57</b> | <b>Si</b> | <b>10.24</b> | <b>10.24 ≥ 1.96</b> | <b>Significativo</b>    |  |
|                          |  | <b>Totales</b>               | <b>44</b> | <b>100</b>   | <b>1</b>      |               |             |             |             |             |           |              |                     |                         |  |
| 14                       | ¿Considera que las personas que lideran la organización están identificadas con la organización? | Totalmente en desacuerdo     | 2         | 4.55         | 0.0455        | 0.9545        | 0.03        | 0.06        | 0.11        | -0.01       | Si        | 1.45         | 1.45 ≥ 1.96         | No significativo        |  |
|                          |  | En desacuerdo                | 6         | 13.64        | 0.1364        | 0.8636        | 0.05        | 0.10        | 0.24        | 0.04        | Si        | 2.64         | 2.64 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | De acuerdo                   | 24        | 54.55        | 0.5455        | 0.4545        | 0.08        | 0.15        | 0.70        | 0.40        | Si        | 7.27         | 7.27 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>12</b> | <b>27.27</b> | <b>0.2727</b> | <b>0.7273</b> | <b>0.07</b> | <b>0.13</b> | <b>0.40</b> | <b>0.14</b> | <b>Si</b> | <b>4.06</b>  | <b>4.06 ≥ 1.96</b>  | <b>Significativo</b>    |  |
| <b>Totales</b>           | <b>44</b>  | <b>100</b>                   | <b>1</b>  |              |               |               |             |             |             |             |           |              |                     |                         |  |
| 15                       | ¿Cree que la práctica de los valores son importantes en el desarrollo de la organización?        | En desacuerdo                | 10        | 22.73        | 0.2273        | 0.7727        | 0.06        | 0.12        | 0.35        | 0.11        | Si        | 3.60         | 3.6 ≥ 1.96          | Significativo           |  |
|                          |  | Totalmente de acuerdo        | 34        | 77.27        | 0.7727        | 0.2273        | 0.06        | 0.12        | 0.89        | 0.65        | Si        | 12.23        | 12.23 ≥ 1.96        | Significativo           |  |
|                          |  | <b>Totales</b>               | <b>44</b> | <b>100</b>   | <b>1</b>      |               |             |             |             |             |           |              |                     |                         |  |
|                          |  | Totalmente en desacuerdo     | 1         | 2.27         | 0.0227        | 0.9773        | 0.02        | 0.04        | 0.06        | -0.02       | Si        | 1.01         | 1.01 ≥ 1.96         | No significativo        |  |
| 16                       | ¿Se siente usted parte de la organización?   | En desacuerdo                | 2         | 4.55         | 0.0455        | 0.9545        | 0.03        | 0.06        | 0.11        | -0.01       | Si        | 1.45         | 1.45 ≥ 1.96         | No significativo        |  |
|                          |  | De acuerdo                   | 21        | 47.73        | 0.4773        | 0.5227        | 0.08        | 0.15        | 0.63        | 0.33        | Si        | 6.34         | 6.34 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>20</b> | <b>45.45</b> | <b>0.4545</b> | <b>0.5455</b> | <b>0.08</b> | <b>0.15</b> | <b>0.60</b> | <b>0.30</b> | <b>Si</b> | <b>6.06</b>  | <b>6.06 ≥ 1.96</b>  | <b>Significativo</b>    |  |
|                          |  | <b>Totales</b>               | <b>44</b> | <b>100</b>   | <b>1</b>      |               |             |             |             |             |           |              |                     |                         |  |
| 17                       | ¿La relación entre sus compañeros de área es efectiva?   | Totalmente en desacuerdo     | 4         | 9.09         | 0.0909        | 0.9091        | 0.04        | 0.08        | 0.17        | 0.01        | Si        | 2.10         | 2.1 ≥ 1.96          | Significativo           |  |
|                          |  | En desacuerdo                | 7         | 15.91        | 0.1591        | 0.8409        | 0.06        | 0.11        | 0.27        | 0.05        | Si        | 2.89         | 2.89 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | De acuerdo                   | 26        | 59.09        | 0.5909        | 0.4091        | 0.07        | 0.15        | 0.74        | 0.44        | Si        | 7.97         | 7.97 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>7</b>  | <b>15.91</b> | <b>0.1591</b> | <b>0.8409</b> | <b>0.06</b> | <b>0.11</b> | <b>0.27</b> | <b>0.05</b> | <b>Si</b> | <b>2.89</b>  | <b>2.89 ≥ 1.96</b>  | <b>Significativo</b>    |  |
| <b>Totales</b>           | <b>44</b>  | <b>100</b>                   | <b>1</b>  |              |               |               |             |             |             |             |           |              |                     |                         |  |
| 18                       | ¿Aporta esfuerzo para colaborar con sus compañeros?  | En desacuerdo                | 1         | 2.27         | 0.0227        | 0.9773        | 0.02        | 0.04        | 0.06        | -0.02       | Si        | 1.01         | 1.01 ≥ 1.96         | No significativo        |  |
|                          |  | De acuerdo                   | 23        | 52.27        | 0.5227        | 0.4773        | 0.08        | 0.15        | 0.67        | 0.37        | Si        | 6.94         | 6.94 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>20</b> | <b>45.45</b> | <b>0.4545</b> | <b>0.5455</b> | <b>0.08</b> | <b>0.15</b> | <b>0.60</b> | <b>0.30</b> | <b>Si</b> | <b>6.06</b>  | <b>6.06 ≥ 1.96</b>  | <b>Significativo</b>    |  |
|                          |  | <b>Totales</b>               | <b>44</b> | <b>100</b>   | <b>1</b>      |               |             |             |             |             |           |              |                     |                         |  |
| 19                       | ¿Encuentra comodidad en los servicios que la organización presta a sus colaboradores?            | Totalmente en desacuerdo     | 1         | 2.27         | 0.0227        | 0.9773        | 0.02        | 0.04        | 0.06        | -0.02       | Si        | 1.01         | 1.01 ≥ 1.96         | No significativo        |  |
|                          |  | En desacuerdo                | 6         | 13.64        | 0.1364        | 0.8636        | 0.05        | 0.10        | 0.24        | 0.04        | Si        | 2.64         | 2.64 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | De acuerdo                   | 23        | 52.27        | 0.5227        | 0.4773        | 0.08        | 0.15        | 0.67        | 0.37        | Si        | 6.94         | 6.94 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>14</b> | <b>31.82</b> | <b>0.3182</b> | <b>0.6818</b> | <b>0.07</b> | <b>0.14</b> | <b>0.46</b> | <b>0.18</b> | <b>Si</b> | <b>4.53</b>  | <b>4.53 ≥ 1.96</b>  | <b>Significativo</b>    |  |
| <b>Totales</b>           | <b>44</b>  | <b>100</b>                   | <b>1</b>  |              |               |               |             |             |             |             |           |              |                     |                         |  |
| 20                       | ¿Considera las instalaciones de la organización adecuadas para laborar?                          | Totalmente en desacuerdo     | 4         | 9.09         | 0.0909        | 0.9091        | 0.04        | 0.08        | 0.17        | 0.01        | Si        | 2.10         | 2.1 ≥ 1.96          | Significativo           |  |
|                          |  | En desacuerdo                | 10        | 22.73        | 0.2273        | 0.7727        | 0.06        | 0.12        | 0.35        | 0.11        | Si        | 3.60         | 3.6 ≥ 1.96          | Significativo           |  |
|                          |  | De acuerdo                   | 16        | 36.36        | 0.3636        | 0.6364        | 0.07        | 0.14        | 0.50        | 0.22        | Si        | 5.01         | 5.01 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>14</b> | <b>31.82</b> | <b>0.3182</b> | <b>0.6818</b> | <b>0.07</b> | <b>0.14</b> | <b>0.46</b> | <b>0.18</b> | <b>Si</b> | <b>4.53</b>  | <b>4.53 ≥ 1.96</b>  | <b>Significativo</b>    |  |
| <b>Totales</b>           | <b>44</b>  | <b>100</b>                   | <b>1</b>  |              |               |               |             |             |             |             |           |              |                     |                         |  |
| 21                       | ¿Cree que la organización cuenta con estrategias de prevención de riesgos laborales?             | Totalmente en desacuerdo     | 3         | 6.82         | 0.0682        | 0.9318        | 0.04        | 0.07        | 0.14        | 0.00        | Si        | 1.79         | 1.79 ≥ 1.96         | No significativo        |  |
|                          |  | En desacuerdo                | 13        | 29.55        | 0.2955        | 0.7045        | 0.07        | 0.13        | 0.43        | 0.17        | Si        | 4.30         | 4.3 ≥ 1.96          | Significativo           |  |
|                          |  | De acuerdo                   | 19        | 43.18        | 0.4318        | 0.5682        | 0.07        | 0.15        | 0.58        | 0.28        | Si        | 5.78         | 5.78 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>9</b>  | <b>20.45</b> | <b>0.2045</b> | <b>0.7955</b> | <b>0.06</b> | <b>0.12</b> | <b>0.32</b> | <b>0.08</b> | <b>Si</b> | <b>3.36</b>  | <b>3.36 ≥ 1.96</b>  | <b>Significativo</b>    |  |
| <b>Totales</b>           | <b>44</b>  | <b>100</b>                   | <b>1</b>  |              |               |               |             |             |             |             |           |              |                     |                         |  |
| 22                       | ¿Está conforme con las prestaciones que la organización le ofrece?                               | Totalmente en desacuerdo     | 2         | 4.55         | 0.0455        | 0.9545        | 0.03        | 0.06        | 0.11        | -0.01       | Si        | 1.45         | 1.45 ≥ 1.96         | No significativo        |  |
|                          |  | En desacuerdo                | 6         | 13.64        | 0.1364        | 0.8636        | 0.05        | 0.10        | 0.24        | 0.04        | Si        | 2.64         | 2.64 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | De acuerdo                   | 21        | 47.73        | 0.4773        | 0.5227        | 0.08        | 0.15        | 0.63        | 0.33        | Si        | 6.34         | 6.34 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>15</b> | <b>34.09</b> | <b>0.3409</b> | <b>0.6591</b> | <b>0.07</b> | <b>0.14</b> | <b>0.48</b> | <b>0.20</b> | <b>Si</b> | <b>4.77</b>  | <b>4.77 ≥ 1.96</b>  | <b>Significativo</b>    |  |
| <b>Totales</b>           | <b>44</b>  | <b>100</b>                   | <b>1</b>  |              |               |               |             |             |             |             |           |              |                     |                         |  |
| 23                       | ¿Toman en cuenta sus observaciones y comentarios respecto al cambio establecido?                 | Totalmente en desacuerdo     | 3         | 6.82         | 0.0682        | 0.9318        | 0.04        | 0.07        | 0.14        | 0.00        | Si        | 1.79         | 1.79 ≥ 1.96         | No significativo        |  |
|                          |  | En desacuerdo                | 15        | 34.09        | 0.3409        | 0.6591        | 0.07        | 0.14        | 0.48        | 0.20        | Si        | 4.77         | 4.77 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | De acuerdo                   | 19        | 43.18        | 0.4318        | 0.5682        | 0.07        | 0.15        | 0.58        | 0.28        | Si        | 5.78         | 5.78 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>7</b>  | <b>15.91</b> | <b>0.1591</b> | <b>0.8409</b> | <b>0.06</b> | <b>0.11</b> | <b>0.27</b> | <b>0.05</b> | <b>Si</b> | <b>2.89</b>  | <b>2.89 ≥ 1.96</b>  | <b>Significativo</b>    |  |
| <b>Totales</b>           | <b>44</b>  | <b>100</b>                   | <b>1</b>  |              |               |               |             |             |             |             |           |              |                     |                         |  |
| 24                       | ¿Cree que sus funciones son acordes al puesto de trabajo y salario?                              | Totalmente en desacuerdo     | 5         | 11.36        | 0.1136        | 0.8864        | 0.05        | 0.09        | 0.20        | 0.02        | Si        | 2.38         | 2.38 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | En desacuerdo                | 11        | 25.00        | 0.2500        | 0.7500        | 0.07        | 0.13        | 0.38        | 0.12        | Si        | 3.83         | 3.83 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | De acuerdo                   | 22        | 50.00        | 0.5000        | 0.5000        | 0.08        | 0.15        | 0.65        | 0.35        | Si        | 6.63         | 6.63 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>6</b>  | <b>13.64</b> | <b>0.1364</b> | <b>0.8636</b> | <b>0.05</b> | <b>0.10</b> | <b>0.24</b> | <b>0.04</b> | <b>Si</b> | <b>2.64</b>  | <b>2.64 ≥ 1.96</b>  | <b>Significativo</b>    |  |
| <b>Totales</b>           | <b>44</b>  | <b>100</b>                   | <b>1</b>  |              |               |               |             |             |             |             |           |              |                     |                         |  |
| 25                       | ¿Considera que la acumulación de trabajo afecta su rendimiento laboral?                          | Totalmente en desacuerdo     | 2         | 4.55         | 0.0455        | 0.9545        | 0.03        | 0.06        | 0.11        | -0.01       | Si        | 1.45         | 1.45 ≥ 1.96         | No significativo        |  |
|                          |  | En desacuerdo                | 5         | 11.36        | 0.1136        | 0.8864        | 0.05        | 0.09        | 0.20        | 0.02        | Si        | 2.38         | 2.38 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | De acuerdo                   | 23        | 52.27        | 0.5227        | 0.4773        | 0.08        | 0.15        | 0.67        | 0.37        | Si        | 6.94         | 6.94 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>14</b> | <b>31.82</b> | <b>0.3182</b> | <b>0.6818</b> | <b>0.07</b> | <b>0.14</b> | <b>0.46</b> | <b>0.18</b> | <b>Si</b> | <b>4.53</b>  | <b>4.53 ≥ 1.96</b>  | <b>Significativo</b>    |  |
| <b>Totales</b>           | <b>44</b>  | <b>100</b>                   | <b>1</b>  |              |               |               |             |             |             |             |           |              |                     |                         |  |
| 26                       | ¿Las metas establecidas en su trabajo son adecuadas para el puesto que usted desempeña?          | Totalmente en desacuerdo     | 3         | 6.82         | 0.0682        | 0.9318        | 0.04        | 0.07        | 0.14        | 0.00        | Si        | 1.79         | 1.79 ≥ 1.96         | No significativo        |  |
|                          |  | En desacuerdo                | 9         | 20.45        | 0.2045        | 0.7955        | 0.06        | 0.12        | 0.32        | 0.08        | Si        | 3.36         | 3.36 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | De acuerdo                   | 26        | 59.09        | 0.5909        | 0.4091        | 0.07        | 0.15        | 0.74        | 0.44        | Si        | 7.97         | 7.97 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>6</b>  | <b>13.64</b> | <b>0.1364</b> | <b>0.8636</b> | <b>0.05</b> | <b>0.10</b> | <b>0.24</b> | <b>0.04</b> | <b>Si</b> | <b>2.64</b>  | <b>2.64 ≥ 1.96</b>  | <b>Significativo</b>    |  |
| <b>Totales</b>           | <b>44</b>  | <b>100</b>                   | <b>1</b>  |              |               |               |             |             |             |             |           |              |                     |                         |  |
| 27                       | ¿Le causa indiferencia el no cumplir con las metas laborales?                                    | Totalmente en desacuerdo     | 21        | 47.73        | 0.4773        | 0.5227        | 0.08        | 0.15        | 0.63        | 0.33        | Si        | 6.34         | 6.34 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | En desacuerdo                | 16        | 36.36        | 0.3636        | 0.6364        | 0.07        | 0.14        | 0.50        | 0.22        | Si        | 5.01         | 5.01 ≥ 1.96         | Significativo           |  |
|                          |  | De acuerdo                   | 4         | 9.09         | 0.0909        | 0.9091        | 0.04        | 0.08        | 0.17        | 0.01        | Si        | 2.10         | 2.1 ≥ 1.96          | Significativo           |  |
|                          |  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>3</b>  | <b>6.82</b>  | <b>0.0682</b> | <b>0.9318</b> | <b>0.04</b> | <b>0.07</b> | <b>0.14</b> | <b>0.00</b> | <b>Si</b> | <b>1.79</b>  | <b>1.79 ≥ 1.96</b>  | <b>No significativo</b> |  |
| <b>Totales</b>           | <b>44</b>  | <b>100</b>                   | <b>1</b>  |              |               |               |             |             |             |             |           |              |                     |                         |  |

Fuente: Trabajo de campo (2018).

Con respecto al clima laboral se observa que en la tabla los enunciados que son significativos y no significativos para la organización.

Grafica Núm. 4

Significación y fiabilidad de la media de indicadores de cambio planeado

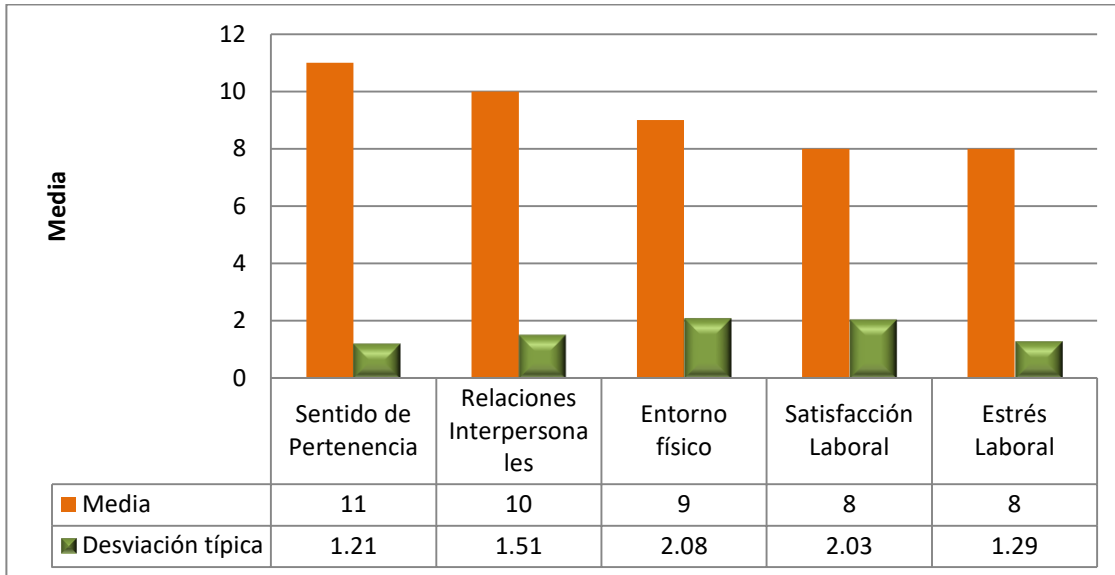


Fuente: Trabajo de campo (2018).

Los datos que establece la gráfica Núm. 2 evidencia como se encuentra la significación y fiabilidad de los indicadores asociados al cambio planeado según promedio.

Gráfica Núm. 5

Significación y fiabilidad de la media de los indicadores de clima laboral



Fuente: Trabajo de campo (2018).

Los datos que establece la gráfica Núm. 3 evidencia como se encuentra la significación y fiabilidad de los aspectos asociados al clima laboral según promedio.

## V. DISCUSIÓN

En el presente estudio se determina la manera de evaluar cuantitativamente los resultados de la escala de Likert utilizada para las variables; cambio planeado y clima laboral de la siguiente forma.

| Cambio Planeado |           | Clima Laboral |           |
|-----------------|-----------|---------------|-----------|
| Niveles         | Rangos PD | Niveles       | Rangos PD |
| Bajo            | 0-16      | Bajo          | 0-20      |
| Promedio        | 17-31     | Promedio      | 21-40     |
| Alto            | 32-48     | Alto          | 41-60     |

| Aspectos de Cambio Planeado y Clima Laboral |           |
|---|-----------|
| Niveles                                     | Rangos PD |
| Bajo  | 0-4       |
| Promedio                                    | 5-8       |
| Alto  | 9-12      |

Fuente: Trabajo de campo (2018).

Para el análisis de los resultados es importante tomar en cuenta los datos demográficos de la organización, dado que el 75% los colaboradores que tiene menos tiempo de laborar en la organización, determinan las respuestas más significativas. Con respecto al área de trabajo, se observa que en las áreas de trabajo; operaciones y proyecto de desarrollo de área se encuentra la mayor cantidad de personas, por lo cual se concentra en ellas los porcentajes más altos y significativos para la organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos del trabajo de campo de dicha investigación cuyo objetivo general es determinar la relación del cambio planeado y el clima laboral de una empresa u organización, al usar la fórmula de influencia  $R^2$  se observa que la primera variable influye en un 29% en el clima laboral, en tanto que el 71% restante, es atribuible a otras variables.

Asimismo, se evaluó el nivel de cada variable de forma grupal donde se determina que se encuentran en el nivel alto ambas con respecto a la media, sin embargo, siempre existe una desviación considerable que indica que hay colaboradores que difieren en pensamiento y acciones con los demás. De esta forma se alcanzan los objetivos específicos tres y cuatro que pretenden medir y evaluar el nivel en el que se encuentran ambas variables.

Según Robbins y Judge (2013) el cambio planeado es la manera diferente de hacer las cosas, una actividad intencional orientada al logro de metas, la cual permite determinar e identificar las fuerzas que actúan como estímulos para la permuta. Por ello es que, de los 44 sujetos evaluados, 35 de ellos se encuentran en un nivel alto lo que equivale a un 80 %.

Por otro lado, Jones y George (2014) definen el clima laboral como las fuerzas y condiciones que operan fuera de los límites de una organización, pero que inciden en la capacidad que tiene sus gerentes para adquirir y utilizar recursos. Lo cual hace referencia al 91 % de los colaboradores que se encuentran en el nivel alto de ésta variable.

De acuerdo a los indicadores del cambio planeado los colaboradores expresaron a través de la escala de Likert que se encuentran comprometidos con el trabajo que desempeñan, dado que en promedio la innovación y administración del cambio aciertan con una puntuación de 8 a lo expresado por los autores Robbins y Judge (2009) y Aamodt (2010) donde concuerdan con que la innovación es un tipo de cambio más especializado, es decir, una nueva idea que se aplica para iniciar o mejorar un proceso o servicio y que la administración del cambio es un intento en la organización por eliminar las prácticas que no tiene un propósito útil.

No obstante, los indicadores del clima laboral proyectan resultados conforme a la media donde se indican que el personal de la organización tiene un sentido de pertenencia significativo con respecto a la contextualización de la unidad de análisis, sin embargo, eso implica que en satisfacción laboral y estrés laboral se encuentran con un punteo de 8, quiere decir que la acumulación de trabajo, el no tomar en cuenta sus comentarios afecta significativamente a los colaboradores y por lo tanto el rendimiento laboral.



Tal como lo indica Robbins y Judge (2009) para ambos indicadores, es necesario preguntarse qué tan cómodos están los individuos con su trabajo y comprender que los niveles de satisfacción variarán en función de la faceta, momento, lugar o circunstancias en las que se encuentren los empleados, dado que el estrés es una dinámica en la que un individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda o recurso.

El indicador que más prevalece en el cambio planeado es la conducta con 9 puntos en el nivel alto y en orden descendente le siguen: la resistencia al cambio, la innovación y la administración del cambio en un nivel promedio estos resultados permiten alcanzar el objetivo específico uno que es establecer el indicador del cambio planeado que más prevalece.

Para el clima laboral el indicador más relevante es el sentido de pertenencia con 11 puntos en el nivel alto y en orden descendente le siguen: las relaciones interpersonales y el entorno físico con una puntuación de 10 y 9 respectivamente, para establecerse en el nivel alto, luego le sigue la satisfacción laboral y el estrés laboral con una puntuación de 8 los cuales se encuentran en el nivel promedio estos resultados permiten alcanzar el objetivo específico dos que es identificar el aspecto más relevante del clima laboral.

## VI. CONCLUSIONES

- En éste trabajo de investigación se determinó que existe una sustancial correlación entre el cambio planeado y clima laboral con un 29% de influencia una de la otra.
- De la muestra de 44 colaboradores, se observó que según las medias tanto para el cambio planeado y el clima laboral reflejan un nivel alto.
- De los cuatro indicadores evaluados sobre el cambio planeado el que prevalece con un mayor puntaje es la conducta considerado en un nivel alto a nivel organizacional.
- Al evaluar el clima laboral se tomaron encuentra cinco indicadores, de ellos el más relevante para la investigación es el sentido de pertenencia con puntuación alta que lo coloca también un nivel alto.
- El nivel de cambio planeado dentro de la organización es alto, dado que los indicadores evaluados obtuvieron puntuaciones altas y significativas.
- La organización se encuentra en un nivel alto con respecto al clima laboral, a pesar que algunos indicadores están en nivel promedio, los cuales debe de reforzarse.

## VII. RECOMENDACIONES

- Tomar en cuenta que el cambio planeado influye en el clima laboral por lo tanto es importante observar, evaluar y comunicar adecuadamente todo tipo de cambio que la organización promueva.
- Nutrir progresivamente a los colaboradores con actividades para el fortalecimiento del clima laboral tales como: utilización de incentivos no monetarios y liberación de estrés. de acuerdo al tiempo de laborar, con el fin de involucrarlos y sensibilizarlos en la dinámica de cambio que la organización práctica.
- Conservar el nivel del cambio planeado y el clima laboral en alto, realizando buenas prácticas y la promoción del desarrollo personal y laboral.
- Promover diplomados de temas y técnicas innovadoras que colabores al desarrollo y apropiación de un ambiente laboral sano.
- Evaluar periódicamente el clima laboral de todas las áreas de acuerdo a indicadores fundamentales para la organización, con instrumentos que concuerden con los estándares y elementos propios de la organización para responder a las necesidades de la misma.

## VIII. REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*. México: Cenage Learning Editores.
- Aguilar, H. (2016). *TRABAJO EN EQUIPO Y CLIMA ORGANIZACIONAL*. Tesis para optar al título de Psicóloga industrial/organizacional de la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landivar de Quetzaltenango, Guatemala.
- Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la práctica de la investigación*. Guatemala: Universidad Rafael Landivar Editores.
- Ávila, A. (2016). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de un centro educativo privado, en el departamento de Retalhuleu*. Tesis para optar al título de Psicóloga industrial/organizacional de la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landivar de Retalhuleu, Guatemala
- Castillo, J (2017). *Planeación Estratégica y Desempeño Laboral*. Tesis para optar al título de Psicóloga Industrial/Organizacional de la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landivar de Quetzaltenango, Guatemala.
- Chávez, B. (2010). *Planeación Estratégica para el Desarrollo Organizacional de las Empresas Constructoras de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis para optar al título de Administradora de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landivar de Quetzaltenango, Guatemala.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Mcgraw-hill/interamericana editores.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mcgraw-hill/interamericana editores.
- Dess, G. (2011). *Administración Estratégica*. México: Mcgraw-hill/interamericana editores.
- Domínguez, A. (2016). *Estudio de clima organizacional en la subdirección de fortalecimiento a la Comunidad educativa de la dirección departamental de educación, A.V*. Tesis para optar al título de Psicóloga industrial/organizacional de la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landivar de Alta Verapaz, Guatemala.
- Intersonsultig, B (2011). *Liderazgo y Resolución de Conflictos*. ICB editores.

- Jones, G. y George, J. (2014). *Administración Contemporánea*. México: Mcgraw-hill/interamericana editores.
- Lima, G. (2015). *Metodología estadística*. (2ª ed.). Quetzaltenango, Guatemala: Copymax.
- Mora Vanegas, C. (2017). La relevancia del clima laboral. *Rosarina de Negocios*, 1-3
- Orellana Gonzalez, R. (2011). *Manual de Metodología Estadística*. Guatemala: Serviprensa editorial.
- Quirant, A y Ortega, A (2008). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso del cambio. *Empresa*, 50-61
- Ramos, K. (2011). Clima laboral. *Consultoria*, 1-2.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson educación editorial.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson educación editorial.
- Tax, L. (2008). *Desarrollo Organizacional para Elevar el Rendimiento del Recurso Humano en las Medianas Empresas Constructoras de la Ciudad de Quetzaltenango*. Tesis para optar al título de Administradora de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango, Guatemala.
- Toro, F. (2013). *Gestión del Clima Organizacional*. Medellín: L.vieco e hijas Ltda.
- Tzul, G. (2008). *Cultura Organizacional para Lograr Competitividad en las Pequeñas Empresas Productoras de Pan en la Cabecera de Totonicapán*. Tesis para optar al título de Administradora de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango, Guatemala.
- Vieytes, M. (2010). El cambio empresarial en un mundo de turbulencias. *Plan Agropecuario*, 7-9.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

#### **Propuesta**

#### **IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL**

##### **Introducción.**

El clima laboral es un concepto determinado por muchas variables diferentes. Potenciar un buen clima laboral y optimizarlo es ser conscientes de la necesidad de tomar una posición activa, por parte del departamento de recursos humanos de las empresas u organizaciones, para mejorar la productividad y el desempeño. Siempre con la vista puesta en la máxima eficiencia de los colaboradores, mediante el fomento de relaciones laborales más estrechas y coordinadas.

Los directivos de la empresa deben tener la capacidad de escuchar a los empleados, motivarlos, ganarse su confianza, manejar situaciones de tensión de forma adecuada, fomentando el respeto y la armonía en las relaciones. Si las actitudes para crear un buen clima laboral no las adoptan los líderes, es muy difícil que las practiquen los demás colaboradores.

Para que el clima laboral tenga una base sólida y consistente, los dirigentes de la empresa tienen que ser la referencia en el cumplimiento de los protocolos organizacionales, permaneciendo receptivos en todo momento a las sugerencias, demandas y quejas de los empleados. Es labor de la compañía que estos líderes tengan a su disposición los instrumentos adecuados para involucrar a los trabajadores en el proyecto organizacional.

Todos los especialistas en Recursos Humanos aseguran que generar un clima laboral propicio es una de las claves para el correcto funcionamiento, progreso y logro de los objetivos empresariales de cualquier organización.

##### **Objetivos General.**

Sugerir una herramienta para la evaluación del clima laboral.

##### **Objetivos Específicos.**

- Determinar y analizar el estado del clima laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- Identificar fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.
- Sensibilizar a los colaboradores de la organización sobre la implementación de la evaluación del clima laboral.
- Evaluar a los colaboradores Semestralmente sobre el clima laboral.

### **Justificación**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación se puede observar que los trabajadores evaluados poseen niveles altos y promedio en los indicadores del clima laboral, lo que permite que el cumplimiento de objetivos sea eficaz, es por ello que la propuesta tiene el interés de mantener y mejorar los resultados y niveles respectivamente.

Un buen ambiente contribuye a una mayor productividad de los departamentos de la empresa, una mayor implicación de los empleados, y eso acaba repercutiendo en la satisfacción laboral. Por lo tanto, se sugiere la implementación de la siguiente evaluación.

### **Desarrollo de la Propuesta**

La evaluación del clima laboral permite conocer como es percibida la organización por sus trabajadores; logrando identificar las fortalezas o aspectos bien valorados de la cultura organizacional, así como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la misma, determina pautas y estrategias para tomar acciones correctiva y/o preventivas para la creación de planes o propuestas que favorezcan el ambiente laboral en todas sus categorías.

La meta principal de la evaluación del clima laboral es brindar las bases para la planeación e intervención orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de vida, la productividad del trabajo, la armonía en las relaciones interpersonales y el desarrollo de la eficiencia de la organización a corto, mediano o largo plazo a la vez permite realizar seguimiento oportuno al desarrollo de la organización y prever los problemas antes que generen consecuencias que afecten la productividad o el ambiente laboral.

Por tal motivo presento una Escala de Likert para evaluar el clima laboral de las organizaciones donde se considera dos dimensiones; organización y persona. A la vez permite apreciar 5 indicadores fundamentales para el desarrollo del recurso humano, dicha combinación de elementos ofrece una puntuación global del clima laboral.

El instrumento consta de 15 ítems a los que se contesta de forma rápida y sencilla, se obtienen resultados individuales que permite una valoración del desarrollo de la persona, enfatizando que existen personas inconformes y conformes en el lugar de trabajo. El tiempo de aplicación de 15 a 20 minutos aproximadamente, es de uso individual.

El modo de corrección es de la siguiente manera; se le da un puntaje a cada respuesta, los cuales se suman al final del instrumento, a continuación el cuadro de valoración.

| <b>Respuesta</b>         | <b>Punteo</b> |
|--------------------------|---------------|
| Totalmente de Acuerdo    | 4             |
| De Acuerdo               | 3             |
| En Desacuerdo            | 2             |
| Totalmente en desacuerdo | 1             |



### Escala de Likert de Clima Laboral

Área de trabajo: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la organización: \_\_\_\_\_

0-4 años \_\_\_\_\_ 5-10 años \_\_\_\_\_ 11-15 años \_\_\_\_\_ 16 años en adelante \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X, en la casilla que más se asemeje a lo que piensa y lo contextualiza al lugar donde labora. Sea totalmente sincero.

| No.   | Ítems  | Totalment<br>e de | Adecuada<br>De | En | Totalment<br>e en |
|-------|--|-------------------|----------------|----|-------------------|
| 1     | ¿Conoce la visión de la organización?  |                   |                |    |                   |
| 2     | ¿Considera que las personas que lideran la organización están identificadas con la organización? |                   |                |    |                   |
| 3     | ¿Cree que la práctica de los valores es importante en el desarrollo de la organización?          |                   |                |    |                   |
| 4     | ¿Se siente usted parte de la organización?   |                   |                |    |                   |
| 5     | ¿La relación entre sus compañeros de área es efectiva?   |                   |                |    |                   |
| 6     | ¿Aporta esfuerzo para colaborar con sus compañeros?  |                   |                |    |                   |
| 7     | ¿Encuentra comodidad en los servicios que la organización presta a sus colaboradores?            |                   |                |    |                   |
| 8     | ¿Considera las instalaciones de la organización adecuadas para laborar?                          |                   |                |    |                   |
| 9     | ¿Cree que la organización cuenta con estrategias de prevención de riesgos laborales?             |                   |                |    |                   |
| 10    | ¿Está conforme con las prestaciones que la organización le ofrece?                               |                   |                |    |                   |
| 11    | ¿Toman en cuenta sus observaciones y comentarios respecto al cambio establecido?                 |                   |                |    |                   |
| 12    | ¿Cree que sus funciones son acordes al puesto de trabajo y salario?                              |                   |                |    |                   |
| 13    | ¿Considera que la acumulación de trabajo afecta su rendimiento laboral?                          |                   |                |    |                   |
| 14    | ¿Las metas establecidas en su trabajo son adecuadas para el puesto que usted desempeña?          |                   |                |    |                   |
| 15    | ¿Le causa indiferencia el no cumplir con las metas laborales?                                    |                   |                |    |                   |
| TOTAL |  |                   |                |    |                   |

La medición del clima laboral requiere que se lleve a cabo de manera asertiva y objetiva, por ello, en el proceso de implementación de la evaluación hay que incluir un programa con temas que permitan la sensibilización del personal tales como:

- Comunicación Asertiva.
- Motivación.
- Inteligencia emocional.
- Estrés laboral

### **Cronograma.**

| <b>Actividad</b>                        | <b>Recurso</b>              | <b>Tiempo</b>  | <b>Desarrollo de la Actividad</b>   | <b>Responsable</b>   |
|---|-----------------------------|--|---|--|
| Diagnóstico del estado de Clima Laboral | Humano y materiales         | Al iniciar la implementación   | El encargado debe observar, entrevistar y anotar las actitudes y comentarios del colaborador. | Jefes Inmediatos y departamento de Recursos Humanos de la organización |
| Sensibilización del Personal            | Materiales, equipo y humano | Un mes y cada vez que exista nuevo personal a consideración de la organización | Se efectuará un taller un día a la semana por cada tema sugerido.                             | Departamento de Recursos Humanos de la organización                    |
| Evaluación de la Sensibilización        | Materiales y humano         | Al terminar los talleres de sensibilización                                    | Se evaluará a través de la herramienta PNI (positivo, negativo e interesante)                 | Departamento de Recursos Humanos de la organización                    |
| Evaluación del clima laboral            | Materiales y humano         | Semestral  | El departamento de RRHH evaluará a todo el personal.  | Todo el Personal y Departamento de Recursos Humanos de la organización |

## Anexo 2



### Instrumento de Evaluación.

El presente instrumento servirá para el estudio de Tesis titulado Cambio Planeado y Clima Laboral. Los resultados obtenidos serán manejados para uso de investigación y de forma confidencial

#### Escala de Likert de Cambio Planeado y Clima Laboral

Área de trabajo: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la organización:

0-4 años \_\_\_\_\_ 5-10 años \_\_\_\_\_ 11-15 años \_\_\_\_\_ 16 años en adelante \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X, en la casilla que más se asemeje a lo que piensa y lo contextualiza al lugar donde labora. Sea totalmente sincero.

| No. | Ítems   | Totalmente de Acuerdo | De Acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----|---|-----------------------|------------|---------------|--------------------------|
| 1   | ¿Considera adecuada su actitud de acuerdo a los cambios que se presentan en la organización?              |                       |            |               |                          |
| 2   | ¿La actitud que adoptan sus compañeros al realizar cambios en la organización es positiva?                |                       |            |               |                          |
| 3   | ¿Cuándo le notifican de cambios necesarios en la organización su comportamiento también tiende a cambiar? |                       |            |               |                          |
| 4   | ¿Tiene usted apertura cuando se presentan cambios en relación a sus funciones principales?                |                       |            |               |                          |
| 5   | ¿Se niega a adoptar inmediatamente los cambios establecidos por la organización?                          |                       |            |               |                          |
| 6   | ¿Defiende la forma en que realiza sus actividades laborales ante los cambios de la organización?          |                       |            |               |                          |
| 7   | ¿Busca nuevas formas de realizar su trabajo?  |                       |            |               |                          |
| 8   | ¿Encuentra alternativas para que sus labores sean efectivas?  |                       |            |               |                          |
| 9   | ¿Comparte nuevas y mejores prácticas que faciliten su trabajo?  |                       |            |               |                          |
| 10  | ¿Considera oportuno el tiempo y las condiciones en donde la organización realiza los cambios necesarios?  |                       |            |               |                          |
| 11  | ¿Cree que hay procesos y prácticas que son innecesarias en la organización?                               |                       |            |               |                          |

|       |  |  |  |  |  |
|-------|--|--|--|--|--|
| 12    | ¿La exigencia sobre el cumplimiento de metas es apropiada?                                       |  |  |  |  |
| 13    | ¿Conoce la visión de la organización?  |  |  |  |  |
| 14    | ¿Considera que las personas que lideran la organización están identificadas con la organización? |  |  |  |  |
| 15    | ¿Cree que la práctica de los valores son importantes en el desarrollo de la organización?        |  |  |  |  |
| 16    | ¿Se siente usted parte de la organización?   |  |  |  |  |
| 17    | ¿La relación entre sus compañeros de área es efectiva?   |  |  |  |  |
| 18    | ¿Aporta esfuerzo para colaborar con sus compañeros?  |  |  |  |  |
| 19    | ¿Encuentra comodidad en los servicios que la organización presta a sus colaboradores?            |  |  |  |  |
| 20    | ¿Considera las instalaciones de la organización adecuadas para laborar?                          |  |  |  |  |
| 21    | ¿Cree que la organización cuenta con estrategias de prevención de riesgos laborales?             |  |  |  |  |
| 22    | ¿Está conforme con las prestaciones que la organización le ofrece?                               |  |  |  |  |
| 23    | ¿Toman en cuenta sus observaciones y comentarios respecto al cambio establecido?                 |  |  |  |  |
| 24    | ¿ Cree que sus funciones son acordes al puesto de trabajo y salario?                             |  |  |  |  |
| 25    | ¿Considera que la acumulación de trabajo afecta su rendimiento laboral?                          |  |  |  |  |
| 26    | ¿Las metas establecidas en su trabajo son adecuadas para el puesto que usted desempeña?          |  |  |  |  |
| 27    | ¿Le causa indiferencia el no cumplir con las metas laborales?                                    |  |  |  |  |
| TOTAL |  |  |  |  |  |

## Anexo 3

### Tablas de Resultados

#### Puntuaciones directas del cambio planeado

| No. | Área de trabajo                | Tiempo de laborar en la organización | Conducta |         |         |       | Resistencia al cambio |         |         |       | Innovación |         |         |       | Administración del cambio |          |          |       | Total general | Nivel    |
|-----|--------------------------------|--------------------------------------|----------|---------|---------|-------|-----------------------|---------|---------|-------|------------|---------|---------|-------|---------------------------|----------|----------|-------|---------------|----------|
|     |                                |                                      | Preg.1   | Preg. 2 | Preg. 3 | Total | Preg. 4               | Preg. 5 | Preg. 6 | Total | Preg. 7    | Preg. 8 | Preg. 9 | Total | Preg. 10                  | Preg. 11 | Preg. 12 | Total |               |          |
| 1   | Operaciones                    | 0-4                                  | 3        | 3       | 3       | 9     | 3                     | 3       | 3       | 9     | 3          | 3       | 3       | 9     | 2                         | 4        | 2        | 8     | 35            | Alto     |
| 2   | Operaciones                    | 0-4                                  | 4        | 3       | 3       | 10    | 4                     | 1       | 4       | 9     | 4          | 4       | 4       | 12    | 4                         | 1        | 4        | 9     | 40            | Alto     |
| 3   | Operaciones                    | 0-4                                  | 3        | 3       | 1       | 7     | 4                     | 1       | 3       | 8     | 4          | 4       | 4       | 12    | 3                         | 4        | 3        | 10    | 37            | Alto     |
| 4   | Operaciones                    | 5-10                                 | 3        | 2       | 3       | 8     | 4                     | 1       | 4       | 9     | 4          | 4       | 3       | 11    | 2                         | 3        | 2        | 7     | 35            | Alto     |
| 5   | Operaciones                    | 5-10                                 | 4        | 2       | 3       | 9     | 3                     | 2       | 3       | 8     | 3          | 3       | 3       | 9     | 2                         | 3        | 3        | 8     | 34            | Alto     |
| 6   | Operaciones                    | 0-4                                  | 4        | 3       | 3       | 10    | 4                     | 1       | 3       | 8     | 4          | 3       | 4       | 11    | 2                         | 4        | 3        | 9     | 38            | Alto     |
| 7   | Operaciones                    | 0-4                                  | 3        | 2       | 1       | 6     | 3                     | 1       | 3       | 7     | 4          | 4       | 3       | 11    | 3                         | 4        | 4        | 11    | 35            | Alto     |
| 8   | Operaciones                    | 0-4                                  | 4        | 3       | 2       | 9     | 3                     | 2       | 3       | 8     | 4          | 3       | 3       | 10    | 3                         | 3        | 3        | 9     | 36            | Alto     |
| 9   | Operaciones                    | 0-4                                  | 4        | 2       | 4       | 10    | 4                     | 2       | 2       | 8     | 4          | 4       | 4       | 12    | 2                         | 2        | 3        | 7     | 37            | Alto     |
| 10  | Operaciones                    | 16 en adelante                       | 4        | 2       | 1       | 7     | 4                     | 1       | 1       | 6     | 4          | 4       | 4       | 12    | 2                         | 3        | 2        | 7     | 32            | Alto     |
| 11  | Operaciones                    | 0-4                                  | 4        | 3       | 3       | 10    | 3                     | 2       | 2       | 7     | 4          | 4       | 4       | 12    | 3                         | 3        | 3        | 9     | 38            | Alto     |
| 12  | Operaciones                    | 5-10                                 | 3        | 2       | 3       | 8     | 4                     | 2       | 3       | 9     | 4          | 4       | 3       | 11    | 2                         | 4        | 3        | 9     | 37            | Alto     |
| 13  | Operaciones                    | 0-4                                  | 3        | 3       | 2       | 8     | 3                     | 4       | 2       | 9     | 3          | 4       | 4       | 11    | 3                         | 2        | 3        | 8     | 36            | Alto     |
| 14  | Operaciones                    | 5-10                                 | 4        | 3       | 4       | 11    | 4                     | 1       | 4       | 9     | 4          | 4       | 4       | 12    | 3                         | 2        | 3        | 8     | 40            | Alto     |
| 15  | Operaciones                    | 0-4                                  | 3        | 2       | 3       | 8     | 2                     | 2       | 2       | 6     | 3          | 3       | 3       | 9     | 3                         | 3        | 3        | 9     | 32            | Alto     |
| 16  | Proyecto de Desarrollo de Área | 5-10                                 | 3        | 2       | 3       | 8     | 3                     | 2       | 3       | 8     | 3          | 3       | 3       | 9     | 2                         | 2        | 2        | 6     | 31            | Promedio |
| 17  | Proyecto de Desarrollo de Área | 0-4                                  | 4        | 4       | 4       | 12    | 4                     | 4       | 4       | 12    | 4          | 4       | 4       | 12    | 4                         | 3        | 3        | 10    | 46            | Alto     |
| 18  | Proyecto de Desarrollo de Área | 0-4                                  | 3        | 3       | 2       | 8     | 3                     | 1       | 3       | 7     | 4          | 4       | 4       | 12    | 3                         | 4        | 1        | 8     | 35            | Alto     |
| 19  | Proyecto de Desarrollo de Área | 5-10                                 | 3        | 3       | 3       | 9     | 3                     | 2       | 2       | 7     | 4          | 3       | 3       | 10    | 3                         | 3        | 2        | 8     | 34            | Alto     |
| 20  | Proyecto de Desarrollo de Área | 0-4                                  | 3        | 3       | 3       | 9     | 4                     | 1       | 3       | 8     | 3          | 3       | 3       | 9     | 2                         | 3        | 3        | 8     | 34            | Alto     |
| 21  | Proyecto de Desarrollo de Área | 0-4                                  | 4        | 4       | 2       | 10    | 4                     | 2       | 3       | 9     | 4          | 4       | 4       | 12    | 3                         | 3        | 3        | 9     | 40            | Alto     |
| 22  | Proyecto de Desarrollo de Área | 5-10                                 | 3        | 3       | 3       | 9     | 3                     | 1       | 3       | 7     | 3          | 3       | 3       | 9     | 3                         | 2        | 3        | 8     | 33            | Alto     |
| 23  | Proyecto de Desarrollo de Área | 0-4                                  | 2        | 2       | 2       | 6     | 3                     | 1       | 1       | 5     | 4          | 4       | 4       | 12    | 4                         | 3        | 4        | 11    | 34            | Alto     |
| 24  | Proyecto de Desarrollo de Área | 0-4                                  | 3        | 3       | 2       | 8     | 3                     | 2       | 3       | 8     | 4          | 4       | 3       | 11    | 2                         | 4        | 2        | 8     | 35            | Alto     |
| 25  | Proyecto de Desarrollo de Área | 0-4                                  | 2        | 2       | 3       | 7     | 2                     | 2       | 3       | 7     | 3          | 3       | 3       | 9     | 2                         | 1        | 2        | 5     | 28            | Promedio |
| 26  | Proyecto de Desarrollo de Área | 0-4                                  | 3        | 3       | 1       | 7     | 3                     | 2       | 4       | 9     | 4          | 4       | 3       | 11    | 3                         | 3        | 2        | 8     | 35            | Alto     |
| 27  | Proyecto de Desarrollo de Área | 0-4                                  | 4        | 4       | 2       | 10    | 4                     | 1       | 3       | 8     | 4          | 4       | 3       | 11    | 2                         | 4        | 1        | 7     | 36            | Alto     |
| 28  | Proyecto de Desarrollo de Área | 0-4                                  | 3        | 3       | 4       | 10    | 3                     | 2       | 2       | 7     | 4          | 4       | 4       | 12    | 2                         | 4        | 1        | 7     | 36            | Alto     |
| 29  | Proyecto de Desarrollo de Área | 0-4                                  | 4        | 2       | 3       | 9     | 4                     | 1       | 3       | 8     | 4          | 4       | 4       | 12    | 3                         | 4        | 1        | 8     | 37            | Alto     |
| 30  | Proyecto de Desarrollo de Área | 0-4                                  | 3        | 3       | 3       | 9     | 3                     | 1       | 1       | 5     | 3          | 3       | 3       | 9     | 3                         | 3        | 2        | 8     | 31            | Promedio |
| 31  | Proyecto de Desarrollo de Área | 5-10                                 | 3        | 3       | 2       | 8     | 3                     | 2       | 2       | 7     | 3          | 3       | 3       | 9     | 3                         | 3        | 3        | 9     | 33            | Alto     |
| 32  | Patrocinio                     | 0-4                                  | 1        | 2       | 4       | 7     | 2                     | 2       | 4       | 8     | 4          | 3       | 3       | 10    | 2                         | 4        | 1        | 7     | 32            | Alto     |
| 33  | Patrocinio                     | 0-4                                  | 3        | 1       | 2       | 6     | 2                     | 2       | 4       | 8     | 4          | 3       | 4       | 11    | 4                         | 4        | 1        | 9     | 34            | Alto     |
| 34  | Patrocinio                     | 5-10                                 | 3        | 2       | 3       | 8     | 4                     | 1       | 3       | 8     | 3          | 4       | 3       | 10    | 2                         | 3        | 3        | 8     | 34            | Alto     |
| 35  | Patrocinio                     | 0-4                                  | 4        | 3       | 2       | 9     | 1                     | 4       | 4       | 9     | 4          | 3       | 3       | 10    | 4                         | 2        | 1        | 7     | 35            | Alto     |
| 36  | Patrocinio                     | 0-4                                  | 3        | 3       | 4       | 10    | 3                     | 1       | 2       | 6     | 4          | 4       | 3       | 11    | 3                         | 4        | 3        | 10    | 37            | Alto     |
| 37  | Patrocinio                     | 0-4                                  | 3        | 2       | 3       | 8     | 3                     | 2       | 4       | 9     | 4          | 4       | 4       | 12    | 3                         | 4        | 2        | 9     | 38            | Alto     |
| 38  | Patrocinio                     | 0-4                                  | 3        | 3       | 4       | 10    | 3                     | 2       | 4       | 9     | 4          | 4       | 4       | 12    | 3                         | 3        | 3        | 9     | 40            | Alto     |
| 39  | Finanzas                       | 0-4                                  | 3        | 2       | 2       | 7     | 3                     | 2       | 2       | 7     | 4          | 4       | 3       | 11    | 2                         | 3        | 2        | 7     | 32            | Alto     |
| 40  | Finanzas                       | 0-4                                  | 3        | 2       | 3       | 8     | 3                     | 3       | 3       | 9     | 3          | 3       | 4       | 10    | 1                         | 4        | 3        | 8     | 35            | Alto     |
| 41  | Finanzas                       | 0-4                                  | 4        | 2       | 3       | 9     | 4                     | 1       | 3       | 8     | 4          | 3       | 4       | 11    | 2                         | 3        | 3        | 8     | 36            | Alto     |
| 42  | Finanzas                       | 0-4                                  | 3        | 3       | 3       | 9     | 3                     | 2       | 4       | 9     | 4          | 4       | 4       | 12    | 3                         | 3        | 3        | 9     | 39            | Alto     |
| 43  | Finanzas                       | 0-4                                  | 3        | 3       | 3       | 9     | 3                     | 2       | 3       | 8     | 3          | 4       | 3       | 10    | 2                         | 1        | 3        | 6     | 33            | Alto     |
| 44  | Finanzas                       | 5-10                                 | 3        | 2       | 3       | 8     | 3                     | 2       | 2       | 7     | 3          | 3       | 2       | 8     | 2                         | 2        | 2        | 6     | 29            | Promedio |

Fuente: Trabajo de campo. (2018)

### Puntuaciones directas del clima laboral.

| Sentido de pertenencia |          |          |       | Relaciones interpersonales |          |          |       | Entorno físico |          |          |       | Satisfacción laboral |          |          |       | Estrés laboral |          |          |       | Total   | Nivel    |
|------------------------|----------|----------|-------|----------------------------|----------|----------|-------|----------------|----------|----------|-------|----------------------|----------|----------|-------|----------------|----------|----------|-------|---------|----------|
| Preg. 13               | Preg. 14 | Preg. 15 | Total | Preg. 16                   | Preg. 17 | Preg. 18 | Total | Preg. 19       | Preg. 20 | Preg. 21 | Total | Preg. 22             | Preg. 23 | Preg. 24 | Total | Preg. 25       | Preg. 26 | Preg. 27 | Total | General |          |
| 3                      | 3        | 4        | 10    | 3                          | 3        | 3        | 9     | 3              | 3        | 3        | 9     | 3                    | 3        | 2        | 8     | 4              | 3        | 3        | 10    | 46      | Alto     |
| 4                      | 4        | 4        | 12    | 4                          | 4        | 4        | 12    | 4              | 4        | 4        | 12    | 4                    | 4        | 4        | 12    | 1              | 4        | 1        | 6     | 54      | Alto     |
| 4                      | 3        | 4        | 11    | 4                          | 3        | 4        | 11    | 3              | 2        | 1        | 6     | 4                    | 4        | 3        | 11    | 4              | 3        | 1        | 8     | 47      | Alto     |
| 4                      | 3        | 4        | 11    | 4                          | 3        | 3        | 10    | 3              | 3        | 4        | 10    | 3                    | 3        | 4        | 10    | 4              | 4        | 1        | 9     | 50      | Alto     |
| 4                      | 3        | 3        | 10    | 3                          | 4        | 4        | 11    | 4              | 3        | 4        | 11    | 4                    | 3        | 3        | 10    | 2              | 3        | 1        | 6     | 48      | Alto     |
| 4                      | 3        | 4        | 11    | 3                          | 3        | 4        | 10    | 3              | 4        | 1        | 8     | 3                    | 2        | 3        | 8     | 4              | 3        | 1        | 8     | 45      | Alto     |
| 3                      | 4        | 4        | 11    | 4                          | 4        | 3        | 11    | 4              | 4        | 3        | 11    | 4                    | 3        | 3        | 10    | 2              | 2        | 1        | 5     | 48      | Alto     |
| 4                      | 4        | 3        | 11    | 4                          | 3        | 4        | 11    | 3              | 3        | 2        | 8     | 3                    | 3        | 3        | 9     | 3              | 3        | 2        | 8     | 47      | Alto     |
| 4                      | 3        | 4        | 11    | 4                          | 3        | 4        | 11    | 4              | 4        | 4        | 12    | 4                    | 3        | 4        | 11    | 3              | 4        | 1        | 8     | 53      | Alto     |
| 4                      | 3        | 4        | 11    | 4                          | 3        | 4        | 11    | 3              | 4        | 4        | 11    | 3                    | 2        | 3        | 8     | 3              | 3        | 1        | 7     | 48      | Alto     |
| 4                      | 4        | 4        | 12    | 4                          | 2        | 3        | 9     | 4              | 4        | 2        | 10    | 4                    | 4        | 4        | 12    | 3              | 3        | 2        | 8     | 51      | Alto     |
| 4                      | 3        | 4        | 11    | 3                          | 3        | 3        | 9     | 3              | 4        | 2        | 9     | 4                    | 2        | 3        | 9     | 3              | 4        | 1        | 8     | 46      | Alto     |
| 3                      | 3        | 4        | 10    | 4                          | 4        | 4        | 12    | 4              | 4        | 4        | 12    | 4                    | 3        | 3        | 10    | 3              | 3        | 2        | 8     | 52      | Alto     |
| 4                      | 3        | 3        | 10    | 3                          | 3        | 4        | 10    | 3              | 4        | 3        | 10    | 4                    | 4        | 3        | 11    | 3              | 3        | 1        | 7     | 48      | Alto     |
| 4                      | 3        | 4        | 11    | 4                          | 3        | 3        | 10    | 3              | 3        | 3        | 9     | 3                    | 2        | 3        | 8     | 3              | 3        | 2        | 8     | 46      | Alto     |
| 3                      | 3        | 3        | 9     | 3                          | 2        | 3        | 8     | 3              | 3        | 3        | 9     | 2                    | 2        | 3        | 7     | 2              | 2        | 3        | 7     | 40      | Promedio |
| 4                      | 4        | 4        | 12    | 4                          | 4        | 4        | 12    | 4              | 4        | 4        | 12    | 3                    | 4        | 3        | 10    | 3              | 3        | 1        | 7     | 53      | Alto     |
| 3                      | 3        | 4        | 10    | 3                          | 3        | 3        | 9     | 3              | 3        | 3        | 9     | 4                    | 2        | 1        | 7     | 4              | 2        | 1        | 7     | 42      | Alto     |
| 3                      | 3        | 3        | 9     | 3                          | 3        | 3        | 9     | 3              | 3        | 3        | 9     | 2                    | 3        | 3        | 8     | 3              | 3        | 2        | 8     | 43      | Alto     |
| 4                      | 4        | 4        | 12    | 3                          | 3        | 3        | 9     | 3              | 2        | 2        | 7     | 3                    | 3        | 2        | 8     | 4              | 2        | 1        | 7     | 43      | Alto     |
| 4                      | 4        | 4        | 12    | 4                          | 3        | 4        | 11    | 4              | 4        | 3        | 11    | 3                    | 3        | 3        | 9     | 3              | 3        | 2        | 8     | 51      | Alto     |
| 4                      | 4        | 4        | 12    | 3                          | 3        | 3        | 9     | 4              | 4        | 3        | 11    | 3                    | 3        | 3        | 9     | 3              | 3        | 2        | 8     | 49      | Alto     |
| 4                      | 4        | 4        | 12    | 4                          | 4        | 4        | 12    | 2              | 2        | 4        | 8     | 4                    | 4        | 4        | 12    | 3              | 4        | 1        | 8     | 52      | Alto     |
| 3                      | 2        | 4        | 9     | 3                          | 3        | 4        | 10    | 3              | 2        | 3        | 8     | 3                    | 2        | 2        | 7     | 4              | 3        | 2        | 9     | 43      | Alto     |
| 4                      | 2        | 3        | 9     | 3                          | 3        | 3        | 9     | 2              | 2        | 2        | 6     | 2                    | 2        | 2        | 6     | 2              | 2        | 3        | 7     | 37      | Promedio |
| 4                      | 3        | 4        | 11    | 3                          | 3        | 3        | 9     | 3              | 2        | 2        | 7     | 3                    | 3        | 2        | 8     | 1              | 1        | 2        | 4     | 39      | Promedio |
| 4                      | 3        | 4        | 11    | 3                          | 3        | 3        | 9     | 2              | 3        | 2        | 7     | 3                    | 2        | 1        | 6     | 3              | 1        | 2        | 6     | 39      | Promedio |
| 4                      | 3        | 4        | 11    | 4                          | 4        | 4        | 12    | 3              | 2        | 3        | 8     | 3                    | 3        | 2        | 8     | 4              | 2        | 4        | 10    | 49      | Alto     |
| 4                      | 4        | 4        | 12    | 3                          | 3        | 4        | 10    | 3              | 1        | 2        | 6     | 4                    | 1        | 4        | 9     | 4              | 3        | 1        | 8     | 45      | Alto     |
| 4                      | 4        | 4        | 12    | 3                          | 3        | 4        | 10    | 3              | 2        | 2        | 7     | 3                    | 2        | 2        | 7     | 3              | 2        | 1        | 6     | 42      | Alto     |
| 3                      | 3        | 3        | 9     | 3                          | 3        | 3        | 9     | 3              | 3        | 3        | 9     | 3                    | 3        | 3        | 9     | 3              | 3        | 2        | 8     | 44      | Alto     |
| 4                      | 1        | 4        | 9     | 2                          | 1        | 2        | 5     | 2              | 3        | 2        | 7     | 1                    | 1        | 1        | 3     | 4              | 2        | 1        | 7     | 31      | Promedio |
| 2                      | 1        | 4        | 7     | 1                          | 1        | 4        | 6     | 1              | 1        | 1        | 3     | 1                    | 1        | 1        | 3     | 4              | 1        | 2        | 7     | 26      | Promedio |
| 3                      | 3        | 4        | 10    | 4                          | 3        | 3        | 10    | 4              | 3        | 3        | 10    | 3                    | 3        | 3        | 9     | 3              | 3        | 1        | 7     | 46      | Alto     |
| 4                      | 3        | 3        | 10    | 3                          | 3        | 3        | 9     | 3              | 3        | 3        | 9     | 4                    | 4        | 3        | 11    | 3              | 4        | 1        | 8     | 47      | Alto     |
| 4                      | 3        | 4        | 11    | 4                          | 3        | 3        | 10    | 3              | 3        | 3        | 9     | 2                    | 3        | 2        | 7     | 3              | 3        | 1        | 7     | 44      | Alto     |
| 4                      | 4        | 4        | 12    | 4                          | 2        | 3        | 9     | 4              | 3        | 2        | 9     | 2                    | 3        | 1        | 6     | 4              | 2        | 4        | 10    | 46      | Alto     |
| 3                      | 3        | 3        | 9     | 3                          | 3        | 3        | 9     | 3              | 3        | 3        | 9     | 3                    | 3        | 3        | 9     | 3              | 3        | 3        | 9     | 45      | Alto     |
| 4                      | 2        | 4        | 10    | 3                          | 2        | 3        | 8     | 3              | 1        | 2        | 6     | 3                    | 2        | 2        | 7     | 3              | 3        | 2        | 8     | 39      | Promedio |
| 4                      | 2        | 4        | 10    | 4                          | 1        | 4        | 9     | 2              | 1        | 3        | 6     | 3                    | 2        | 2        | 7     | 4              | 3        | 1        | 8     | 40      | Promedio |
| 4                      | 2        | 4        | 10    | 4                          | 2        | 4        | 10    | 4              | 4        | 3        | 11    | 4                    | 2        | 2        | 8     | 3              | 3        | 2        | 8     | 47      | Alto     |
| 3                      | 3        | 4        | 10    | 4                          | 2        | 3        | 9     | 4              | 4        | 4        | 12    | 4                    | 3        | 3        | 10    | 2              | 3        | 2        | 7     | 48      | Alto     |
| 4                      | 3        | 4        | 11    | 3                          | 1        | 4        | 8     | 4              | 2        | 3        | 9     | 3                    | 2        | 3        | 8     | 4              | 3        | 4        | 11    | 47      | Alto     |
| 3                      | 2        | 3        | 8     | 2                          | 2        | 3        | 7     | 2              | 2        | 2        | 6     | 2                    | 2        | 3        | 7     | 3              | 3        | 2        | 8     | 36      | Promedio |

Fuente: Trabajo de campo. (2018)

### Estadística descriptiva del cambio planeado y clima laboral.

| <i>Cambio planeado</i>    |       |
|---------------------------|-------|
| Media                     | 35    |
| Error típico              | 0.49  |
| Mediana                   | 35    |
| Moda                      | 35    |
| Desviación estándar       | 3.25  |
| Varianza de la muestra    | 10.59 |
| Curtosis                  | 1.80  |
| Coefficiente de asimetría | 0.54  |
| Rango                     | 18    |
| Mínimo                    | 28    |
| Máximo                    | 46    |
| Suma                      | 1554  |
| Cuenta                    | 44    |

| <i>Clima laboral</i>      |       |
|---------------------------|-------|
| Media                     | 45    |
| Error típico              | 0.86  |
| Mediana                   | 46    |
| Moda                      | 46    |
| Desviación estándar       | 5.70  |
| Varianza de la muestra    | 32.51 |
| Curtosis                  | 2.09  |
| Coefficiente de asimetría | -1.14 |
| Rango                     | 28    |
| Mínimo                    | 26    |
| Máximo                    | 54    |
| Suma                      | 1982  |
| Cuenta                    | 44    |

Fuente: Trabajo de campo. (2018)

### Indicadores de cambio planeado

| <i>Conducta</i>           |            |
|---------------------------|------------|
| Media                     | 9          |
| Error típico              | 0.20       |
| Mediana                   | 9          |
| Moda                      | 9          |
| Desviación estándar       | 1.34       |
| Varianza de la muestra    | 1.7859408  |
| Curtosis                  | -0.035804  |
| Coefficiente de asimetría | 0.06153183 |
| Rango                     | 6          |
| Mínimo                    | 6          |
| Máximo                    | 12         |
| Suma                      | 377        |
| Cuenta                    | 44         |

| <i>Resistencia al cambio</i> |            |
|------------------------------|------------|
| Media                        | 8          |
| Error típico                 | 0.19       |
| Mediana                      | 8          |
| Moda                         | 8          |
| Desviación estándar          | 1.26       |
| Varianza de la muestra       | 1.59143763 |
| Curtosis                     | 1.94506102 |
| Coefficiente de asimetría    | 0.15039999 |
| Rango                        | 7          |
| Mínimo                       | 5          |
| Máximo                       | 12         |
| Suma                         | 347        |
| Cuenta                       | 44         |

| <i>Innovación</i>         |            |
|---------------------------|------------|
| Media                     | 8          |
| Error típico              | 0.19       |
| Mediana                   | 8          |
| Moda                      | 8          |
| Desviación estándar       | 1.26       |
| Varianza de la muestra    | 1.59143763 |
| Curtosis                  | 1.94506102 |
| Coefficiente de asimetría | 0.15039999 |
| Rango                     | 7          |
| Mínimo                    | 5          |
| Máximo                    | 12         |
| Suma                      | 347        |
| Cuenta                    | 44         |

| <i>Administración del cambio</i> |            |
|----------------------------------|------------|
| Media                            | 8          |
| Error típico                     | 0.19       |
| Mediana                          | 8          |
| Moda                             | 8          |
| Desviación estándar              | 1.26       |
| Varianza de la muestra           | 1.59143763 |
| Curtosis                         | 1.94506102 |
| Coefficiente de asimetría        | 0.15039999 |
| Rango                            | 7          |
| Mínimo                           | 5          |
| Máximo                           | 12         |
| Suma                             | 347        |
| Cuenta                           | 44         |

Fuente: Trabajo de campo (2018)

### **Indicadores del clima laboral.**

| <i>Sentido de pertenencia</i> |             |
|-------------------------------|-------------|
| Media                         | 11          |
| Error típico                  | 0.18        |
| Mediana                       | 11          |
| Moda                          | 11.00       |
| Desviación estándar           | 1.21        |
| Varianza de la muestra        | 1.46511628  |
| Curtosis                      | 0.22626751  |
| Coefficiente de asimetría     | -0.65942898 |
| Rango                         | 5           |
| Mínimo                        | 7           |
| Máximo                        | 12          |
| Suma                          | 462         |
| Cuenta                        | 44          |

| <i>Relaciones interpersonales</i> |             |
|-----------------------------------|-------------|
| Media                             | 10          |
| Error típico                      | 0.23        |
| Mediana                           | 9.5         |
| Moda                              | 9           |
| Desviación estándar               | 1.51        |
| Varianza de la muestra            | 2.28911205  |
| Curtosis                          | 1.27505474  |
| Coefficiente de asimetría         | -0.64978454 |
| Rango                             | 7           |
| Mínimo                            | 5           |
| Máximo                            | 12          |
| Suma                              | 423         |
| Cuenta                            | 44          |



| <i>Entorno físico</i>     |             |
|---------------------------|-------------|
| Media                     | 9           |
| Error típico              | 0.31        |
| Mediana                   | 9           |
| Moda                      | 9           |
| Desviación estándar       | 2.08        |
| Varianza de la muestra    | 4.33826638  |
| Curtosis                  | -0.0422152  |
| Coefficiente de asimetría | -0.36125331 |
| Rango                     | 9           |
| Mínimo                    | 3           |
| Máximo                    | 12          |
| Suma                      | 388         |
| Cuenta                    | 44          |

| <i>Satisfacción laboral</i> |             |
|-----------------------------|-------------|
| Media                       | 8           |
| Error típico                | 0.31        |
| Mediana                     | 8           |
| Moda                        | 8           |
| Desviación estándar         | 2.03        |
| Varianza de la muestra      | 4.1141649   |
| Curtosis                    | 0.87419828  |
| Coefficiente de asimetría   | -0.50032477 |
| Rango                       | 9           |
| Mínimo                      | 3           |
| Máximo                      | 12          |
| Suma                        | 372         |
| Cuenta                      | 44          |

| <i>Estrés laboral</i>     |             |
|---------------------------|-------------|
| Media                     | 8           |
| Error típico              | 0.19        |
| Mediana                   | 8           |
| Moda                      | 8           |
| Desviación estándar       | 1.29        |
| Varianza de la muestra    | 1.6717759   |
| Curtosis                  | 1.43300727  |
| Coefficiente de asimetría | -0.06465769 |
| Rango                     | 7           |
| Mínimo                    | 4           |
| Máximo                    | 11          |
| Suma                      | 337         |
| Cuenta                    | 44          |

Fuente: Trabajo de campo. (2018)

**Tabla de % de nivel del cambio planeado y clima laboral por colaborador**

| Niveles  | Cambio Planeado | %    | Clima Laboral | %    |
|----------|-----------------|------|---------------|------|
| Bajo     | 0               | 0%   | 0             | 0%   |
| Promedio | 4               | 9%   | 9             | 20%  |
| Alto     | 40              | 91%  | 35            | 80%  |
|          | 44              | 100% | 44            | 100% |

Fuente: Trabajo de campo. (2018)