

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

ADAPTABILIDAD Y PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

(Estudio realizado con colaboradores del área de atención al cliente de la empresa Cooperativa Salcajá, Salcajá Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

ANDREA ESMERALDA YOKIRIS GUZMÁN DE LA ROSA
CARNET 15933-13

QUETZALTENANGO, JUNIO DE 2018
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

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

ADAPTABILIDAD Y PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

(Estudio realizado con colaboradores del área de atención al cliente de la empresa Cooperativa Salcajá, Salcajá Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

ANDREA ESMERALDA YOKIRIS GUZMÁN DE LA ROSA

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, JUNIO 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
MGTR. NILMO RENÉ LÓPEZ ESCOBAR

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

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 UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 23 de Abril de 2018.

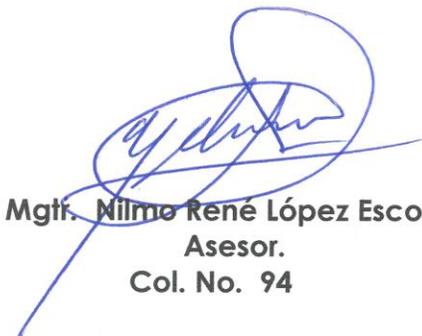
Mgtr. Nivia Calderón
Sub-directora Académica
Campus Quetzaltenango
Universidad "Rafael Landívar"

Respetable Ingeniera Calderón:

Como asesor del trabajo de Tesis titulado: "**Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional**" estudio realizado con Colaboradores del área de atención al cliente de la empresa Cooperativa Salcajá, Salcajá, Quetzaltenango, de la Srita. Estudiante **ANDREA ESMERALDA YOKIRIS GUZMAN DE LA ROSA** quien se identifica con carné **No.1593313**, previo a conferírsele el título de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional, me es grato informarle que esta tesis es resultado de un arduo trabajo de investigación bibliográfica, como trabajo de campo, constituyendo un valioso aporte para todos los profesionales tanto de la Psicología, como de otras disciplinas por su contenido.

Por lo que a mi juicio está concluido y cumple con los requisitos de una investigación científica, ajustándose a la metodología requerida por la Universidad "Rafael Landívar", por lo que agradeceré a usted sea nombrado el revisor correspondiente de Tesis, para su revisión y aprobación y emita el dictamen correspondiente.

Atentamente.



Mgtr. Nilmo René López Escobar
Asesor.
Col. No. 94



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 052702-2018

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ANDREA ESMERALDA YOKIRIS GUZMÁN DE LA ROSA, Carnet 15933-13 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 051843-2018 de fecha 28 de mayo de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

ADAPTABILIDAD Y PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL
(Estudio realizado con colaboradores del área de atención al cliente de la empresa Cooperativa Salcajá, Salcajá 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 6 días del mes de junio del año 2018.

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



Agradecimientos

A Dios: Por su infinita misericordia de haberme dado la oportunidad de llegar a esta etapa; consciente de su bondad y amor que me ha acompañado, confortándome cuando más lo he necesitado.

A mi Madre: Cándida Rosa Guzmán de la Rosa por su introducción, motivación y apoyo durante mis estudios y en toda mi vida; mi admiración y respeto para ella que es mi ejemplo de vida a seguir, con parte con alegría esta meta alcanzada, a ella un profundo y sincero agradecimiento.

A mis Hermanos: Emmanuel y Oscar sin lugar a duda han sido mi mayor soporte durante esta travesía, son mi inspiración y ejemplo para no rendirme y llegar a este momento tan especial.

A mis Amigos: Sindy, Edith, Sergio, Mario, Gabriela, Diamela, Renato, Mayra Douglas por su incondicional apoyo.

Dedicatoria

A Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo, por ser fuente inagotable de sabiduría, por su infinita misericordia y grande amor a mi persona, eres y siempre serás el amor de mi vida.

A mi madre Cándida Rosa y Lidia Adela de la Rosa, mi madre y abuela, como muestra de agradecimiento por todo el apoyo brindado y como una pequeña recompensa al gran esfuerzo que hicieron y siguen haciendo en mi vida brindándome su apoyo incondicional y amor, ser ese ejemplo y guía en cada etapa la mejor luz, las amo.

A Emmanuel y Oscar, mis hermanos como muestro del gran amor que les tengo, por la paciencia y tolerancia que nos hemos tenido, para que este triunfo les sirva como guía para su futuro.

Índice

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Adaptabilidad organizacional.....	7
1.1.1 Definición.....	7
1.2.1 Selección de personal para un proceso de adaptación.....	7
1.1.3 Relaciones con las personas en el ámbito laboral.....	10
1.1.4 Cultura organizacional durante el proceso de adaptabilidad.....	11
1.1.5 Comportamiento organizacional.....	13
1.1.6 Actitudes laborales.....	14
1.1.7 Motivación y satisfacción laboral.....	16
1.1.8 Liderazgo.....	17
1.2 Cambio organizacional.....	18
1.2.1 Definición.....	18
1.2.2 Tipos de procesos del cambio.....	19
1.2.3 Estrés laboral.....	22
1.2.4 Comunicación laboral.....	23
1.2.5 Percepción individual y grupal dentro de una organización.....	24
1.2.6 Resistencia al cambio.....	25
1.2.7 Identidad organizacional.....	26
1.2.8 Capacitación organizacional.....	28
II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	30
2.1.1 Objetivos.....	31
2.1.2 Objetivo general.....	31
2.1.3 Objetivos específicos.....	31
2.2. Variables o elementos de estudio.....	31
2.2.1 Conceptualización de variables o elementos de estudio.....	31
2.3 Operacionalización de variables o elementos de estudio.....	32
2.4 Alcances y límites.....	32
2.5 Aportes.....	32

III	MÉTODO.....	34
3.1	Sujetos.....	34
3.2	Instrumentos.....	34
3.3	Procedimiento.....	35
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	36
IV.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	40
V.	DISCUSIÓN.....	48
VI.	CONCLUSIONES.....	53
VII.	RECOMENDACIONES.....	54
VIII.	REFERENCIAS.....	55
	ANEXOS.....	58

Resumen

La adaptabilidad es la capacidad que posee el ser humano para adaptarse o modificar el comportamiento para acoplarse, desarrollar de forma eficiente para así realizar las funciones sin que se vean afectadas. Las organizaciones son entes que están sujetos a modificaciones constantes por su forma de operar a causa de ello surgen los procesos de cambio. El objetivo de esta investigación se centró en determinar el nivel de adaptabilidad que producen los procesos de cambio organizacional en los colaboradores de la empresa Cooperativa Salcajá el tipo de investigación es cuantitativa, de diseño descriptivo, la muestra es de 70 sujetos, de ambos sexos, las edades comprendidas entre los 18 a 25 años, todos pertenecientes al área de atención al cliente, se aplicó un test psicométrico Cuestionario de Adaptabilidad para Adultos (BELL) y una boleta que respaldar el proceso de cambio organizacional.

La adaptabilidad en los colaboradores al momento de enfrentar un proceso de cambio organizacional se ven afectados de forma profesional, emocional, familiar, social y de forma física, como resultado el 48% se encuentran en un nivel alto de inadaptabilidad, el 39% están en un nivel intermedio y el 13% se adaptan en un nivel bajo, se concluyó que a causa de la diversidad de problemas adaptarse ante un proceso de cambio es un desequilibrio en las funciones, lo que se recomienda crear de forma semanal o mensual un plan motivacional, que permitan al personal controlar las emociones y brindar una mejor atención al cliente, también ser más asertivos al momento de capacitar o retroalimentar al personal y priorizar las necesidades que demandan según la atención que solicite el cliente y así estar a la vanguardia. Palabras claves: Adaptabilidad, colaborador, comportamiento, cambio, emoción, profesional, vanguardia.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la adaptabilidad en el mundo es un proceso de adecuación donde un organismo se debe acomodar a las diferentes modificaciones que le suceden en el entorno, esta habilidad debe de crearse, al involucrarse en lo que le rodea y encajar en el contexto donde se encuentra. En la actualidad los diferentes procesos de cambio organizacional causan diversos problemas por la forma en que opera afecta el equilibrio del colaborador en las funciones y puede generar distintas reacciones como la actitud negativa, resistencia o estrés, cuestión que puede ocasionar una adaptabilidad inadecuada.

Por ese motivo el objetivo de esta investigación se centró en determinar el nivel de adaptabilidad que producen los procesos de cambio organizacional en los colaboradores de la empresa Cooperativa Salcajá, que es causado por la diversidad de problemas que conlleva a un desequilibrio en las funciones o trabajo. Todas las empresas se ven en la obligación de apoyar a los colaboradores para que sean capaces de adaptarse a las nuevas exigencias implementadas por los nuevos clientes, es decir, nuevos sistemas y tecnología para brindar una buena atención al cliente, para realizarse con plenitud, de forma personal como profesional, al limitar esta participación o involucramiento en las distintas actividades por la falta de habilidades del colaborador genera una resistencia o actitudes negativas.

Un entorno empresarial debe ser dinámico porque está sujeto a cambios constantes, al igual que en una institución, sociedad o carrera, las organizaciones por esta razón se ven obligadas a capacitar al personal y desarrollar las habilidades como clave principal que les permita hacer las actividades en plenitud y estén dirigidas correctamente con la alineación de la filosofía y cultura de una empresa, conjuntamente con la misión, visión y valores que maneja una organización, orientada a un desarrollo integral al momento de brindar una excelente atención. Lo que se recomienda crear de forma semanal o mensual un plan motivacional, también ser más asertivos al momento de capacitar o retroalimentar al personal y priorizar las necesidades que demandan según la atención que solicite el cliente. Para crear mecanismos que faciliten el proceso de adaptación ante un proceso de cambio organizacional de forma flexible y menor compleja para que éstos pueden desenvolverse de manera efectiva en las

respectivas áreas, dichos mecanismos deben también asegurarse de contrarrestar todo aspecto que se considere negativo.

Es fundamental tener distintos enfoques que estén bajo otros estudios que enmarcan esta variable y proceso de cambio organizacional para aclarar el panorama que vive hoy en día Guatemala ante dichos procesos o adecuaciones a través de la opinión de otros autores y así fundamentar mejor la investigación bajo algunos criterios sobre el tema a tratar.

Fraga (2014) en el artículo, Adaptabilidad organizacional de la revista Española de Orientación y Psicopedagogía, comenta que para toda organización que decidan realizar cambios para introducirse en el mercado cada vez es más frustrado y complejo, desde el punto de vista tecnológico, económico y social, al responder a la exigencia y sobrevivir a las presiones de dicha demanda que esta les impone. Los cambios suelen emerger en el contexto que las organizaciones se desenvuelven, son más frecuentes y rápidos al desafiar a los colaboradores ante los distintos retos o metas. La adaptabilidad es vista desde diferentes dimensiones (la preocupación, el control, la curiosidad y la confianza) recaer en el colaborador y la transición al modificar su conducta y como aplicarlo dentro de la cultura. El objetivo del artículo es proponer la correcta incorporación del término a las industrias, de modo que tome un giro diferente al referirse a la adaptabilidad de las organizaciones.

González (2015) en el artículo, La adaptabilidad organizacional visto desde el punto de vista de la hipótesis de contingencia y de la escuela de configuración de la revista global de negocios, hizo 28 investigaciones profundas y detalladas e implementadas, ocurridas entre el 2004 hasta el 2010, en distintos lugares del mundo, y son referentes a la variable adaptabilidad organizacional, los estudios fueron cuantitativos, al recolectar información obtenida de los distintos campos de estudio, en el artículo explica la adaptabilidad como esa adecuación rápida en la formación con el personal para trabajar, al continuar la supervivencia y contar con la capacidad para manejar nuevos sistemas o métodos, hace comparaciones de diferentes puntos de vista como sociedad, la economía y tecnología para enriquecer más esta teoría, se elabora un análisis desde diferentes disciplinas para comprender mejor la conceptualización, lo que dará mayor aceptación al adoptar ciertas posturas ante tal concepto.

Los resultados en base a lo obtenido indica la relación que hay entre el contexto y la organización, la importancia para contar con un plan de acción para la variable adaptación.

Peláez (2016) en el artículo La adaptación al cambio como clave principal para que un negocio tenga éxito del artículo inter empresas net, hace énfasis a las crisis que sufre la organización en el ambiente actual, desde ambos sentidos que se ven afectadas, al momento de adecuar ciertas conductas para el proceso de adaptación que es indispensable hacer modificaciones en los comportamientos y actitud al crear planes estratégicos en toda situación, ya que toda empresa y colaborador debe estar dispuesto para ciertas modificaciones en las funciones como actividades por el comercio. El más importante viene desde el cliente externo, donde hace énfasis al marketing para compatibilizar o aunar la compra online y compenetrar en ambas tipologías de venta. Se menciona que la tecnología es uno de los instrumentos fundamentales para la compra en online, el cliente debe involucrarse para competir, este artículo desea potenciar las compras en online, hacer referencia a la educación y trabajo que son la clave al éxito, el mundo está en constante cambio como la tecnología, es importante adaptarse a este nuevo mundo, vencer la inseguridad, la desconfianza y no bloquearse ante tal cambio.

López (2014) en el artículo, Adaptabilidad se refiere sobre el cambio que hacen las empresa la cual genera preguntas del documento Business Review del colaborador, hace referencia al tiempo de permanecía en una organización, conforme más tiempo tenga el colaborador menos se adapta y toma una actitud negativa, a diferencia de un colaborador nuevo que ya trae una actitud positiva, las empresas deben de manejar cierto nivel ante las innovaciones y exigencias del mercado, pero con el tiempo las organizaciones van tomar esta postura como el colaborador antiguo olvidándose del mercado y crear miedo al cambio, aislándose, como indica el artículo nadie está a salvo de la obsolescencia e incluso las empresas más grandes como Apple, Inditex, Cortes Inglés, galletas María Fontaneda, tiene que incluir ante dichas modificaciones por los tiempos y competitividad que va surgir, como viene a ser el marketing ya que es la forma en cómo se vean y lo perciban las personas el producto, así debe ser la forma en como se le hace ver al colaborador para adaptase a cualquier negocio o proceso, como fue Kodak o Blockbuster que han desaparecido por las exigencias y demandas del entorno.

Prada (2013) en el artículo, *Adaptabilidad al cambio y al servicio del documento de estudios avanzados de liderazgo*, habla sobre el trabajo y la adaptabilidad, los factores que influyen desafortunadamente en los líderes ya que deben ser facilitadores e integradores al orientar y escuchar al personal a cargo para crear en ellos seguridad, para el logro y alcance de metas a través de la innovación y creatividad, crear en ellos ese compromiso de pertenencia. Conforme el tiempo se va adquiriendo paradigmas sobre el cambio, causar miedo en el colaborador ante nuevas tecnologías y productividad, así como en la economía capitalista tiene un papel importante por la innovación de técnicas y conocimientos para el proceso económico, que muchas veces suele ser una inestabilidad que crea ansiedad en él, toma una actitud negativa por temor a lo desconocido, por ello adaptarse a los nuevos tiempos es absolutamente necesario afirmar la supervivencia en una organización, hacer énfasis en el líder ya que él es el promotor en una industria para una reacción favorable al cambio.

Bravo (2013) en la tesis, *Efectos organizacionales derivados de la implementación de la política pública de la transparencia*, habla sobre conocer las diferentes dimensiones en cómo se produce un cambio organizacional o modificaciones en una organización los cuales son mecanismos aislados de adaptación en una empresa al momento de situarse en una innovación, también los factores que inducen a un cambio, dicho proceso se produjo en México, donde se realizó en Tramitanet y el sistema de solicitudes de información (SISI), desarrollado por el Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI) son organizaciones gubernamentales que poseen una lógica estructural, cultural y funciones propias donde no todo es un conjunto de normas o reglas para aplicar un proceso de cambio, están impulsados al desarrollo de nuevas perspectivas y metodologías que sean capaces de explicar mejor el fenómeno de la heterogeneidad gubernamental que genere soluciones a los problemas, los procesos de cambio organizacional deben ser amplios y deben comprender más allá de un marco legal o normativo, sino, dinámico, flexible y claro ante nuevas políticas públicas que permitan a los ciudadanos acceder a la información, procesos completos de implantación y rediseño de estructuras organizacionales.

Méndez (2010) en la tesis, *Propuesta de cambio organizacional en unas instituciones educativas*, habla sobre la implementación de dos técnicas de cambio, en la primera donde se

pueda ayudar al estudiante ante las dolencias económicas, que de una forma u otra se ven afectas ambas partes, su estabilidad que es absorbida por otra que es extrajera por no poderse sostener ante un nuevo proceso por no contar con el capital o buen manejo de ella frente a un cambio y la otra se enfoca en el desarrollo gerencial, en esta lo que quiere lograr en preparar a su personal para poder contar con el personal idóneo, que este alineado con los objetivos de la organización con la filosofía que manejan para así poder superar la etapa de adaptación durante un proceso de cambio organizacional y poder reestructurar el equilibrio que cause esta transición social entre las relaciones del personal, abarca diversos factores como el liderazgo, la comunicación, entre otros.

Barrios (2010) en el artículo, Cambio organizacional una aproximación de valores de la revista Venezolana de gerencia, se refiere a los nuevos desafíos que pasa una organización en los aspectos económico, político y social, este estudio tiene como fin analizar la adaptabilidad de las personas ante un cambio organizacional, ya que no es solo organizativo o tecnológico sino es también cultural y de comportamiento, la obtención de información se basó en la observación directa, fuentes documentales y entrevistas profundas, donde establecen que todo cambio gira alrededor del mercado y del marketing, por tal genera un cambio en toda industria para aumentar así el éxito o fracaso, hacer énfasis en el proceso de comunicación ya que es el elemento de mayor importancia para un líder dentro de un proceso de cambio organizacional, facilitándole más el proceso al colaborador, de esta forma para que así participen y colaboren en las diversas funciones, en el artículo menciona que la estructura no es suficiente, sino que todos los participantes debe tener la capacidad para adaptarse a los nuevos cambios, es decir contar con personal calificado y eficiente para que este proceso sea más exitoso.

Pérez (2013) en el artículo, Clima organizacional en la gestión de cambio para el desarrollo de las organizaciones de la revista cubana salud pública, habla sobre el mejoramiento del contexto del trabajo, viene a ser un factor necesario para el desarrollo de la organización de manera de mejorar el compromiso con ella. En este artículo se exponen las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para medición las cuales están al alrededor, como las creencias o costumbres, que permite aclarar las causas de satisfacción o insatisfacción en el entorno laboral y la repercusión en los cambios organizacionales. Uno de los elementos es la

comunicación como base de la socio-psicología que determina como comportarse para establecer relaciones laborales, el adquirir el compromiso a nuevas funciones y el nivel de calidad que se debe dar en la información. También menciona las dimensiones ante un proceso de cambio como el liderazgo, motivación, reciprocidad y participación que influyen en el clima organizacional, este se encarga de la conducta del colaborador, se convierte en una necesidad para beneficio del colaborador.

Acosta (2002) en el artículo, Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional de la revista colombiana de psicología, habla sobre los cuestionamientos sobre el cambio, tomar como principal eje empresarial, enfocar las diversas dimensiones que se encuentran, uno de ellos que se hace es ¿para qué? se obtendrá este procedimiento, este artículo se presentan diferentes puntos de vista. Describe el cambio como algo continuo, porque se modifican los conocimientos, capacidades, interacciones y actitudes, mejora la comunicación, el comportamiento y las capacidades de liderazgo, influyen en la cultura organizacional, como en otras empresas sobresalir y producir, primero relacionar la sintonización entre el entorno y los procedimientos, ser partícipe de la tecnología, la adaptación responde al ambiente que se genera al introducir nuevos productos o modificaciones ante diferentes retos, la reorientación que se identifique con la filosofía de la organización suelen ser continuos o periódicos, en el artículo indica que el cambio ocurre de acuerdo a la acción y velocidad en como lo tome una empresa, este efecto se verá reflejado en el comportamiento y actitud del personal internos, porque si está siempre en proceso de cambio se adaptaran más a diferencia si está en un momento de estabilidad y equilibrio se opondrá ante tal al igual que los internos.

La adaptabilidad y proceso de cambio busca siempre mejorar la calidad de vida del colaborador en todos los sentidos y enfoques, para que el proceso sea de mayor facilidad y sencillez, adoptar diferente postura para mejorar el desempeño, por cual se definirán los elementos y factores que intervienen dentro de este proceso.

1.1 Adaptabilidad organizacional

1.1.1 Definición

Alles (2008) explica la adaptabilidad organizacional como la capacidad de adaptarse y acoplarse a los cambios.

Es el proceso en el cual el ser humano debe modificar el comportamiento para acoplarse a nuevos procesos para desarrollar la capacidad para acomodarse de forma eficiente y realizar las funciones sin que afecte las actividades. En las organizaciones siempre surgen cambios dentro de la estructura por la constante innovación que debe tener ante las exigencias del mercado y el alto grado de competitividad, el colaborador debe modificar el comportamiento ante nuevos ambientes, condiciones o situaciones, de manera que sea fácil y sencilla, estén alineados con los objetivos de la organización y así trabajar conjuntamente de la mano.

1.2.1 Selección de personal para un proceso de adaptación

Chiavenato (2009) explica que la selección de personal es un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas.

Se refiere a elegir de manera adecuada a la persona idónea para el puesto que va a desempeñar dentro de una organización en el instante indicado, en si lo que busca, es encontrar al candidato que llene los requisitos de puesto a cabalidad para ocupar la posición que se encuentra vacante o según como lo requieren las competencias de una industria, proceso que tiene como fin adecuar a la persona de una manera eficiente y eficaz en las tareas o funciones, situación que da lugar a un excelente desempeño tanto personal como profesional, y que ayuda al logro de los intereses de todos los involucrados.

La innovación en las organizaciones es el factor de competitividad en las diferentes áreas, contextos, sistemas, procesos, herramientas, productos, mercados y tecnologías, por tanto es necesario que la empresa disponga de personal calificado y capaz de enfrentar nuevos retos y desafíos. La rotación de personal es una herramienta importante en una organización y la misma debe emplearse en la forma en que sea necesario. Este proceso de selección de personal

es complejo por el tipo de información que manipula y el proceso de toma de decisiones que el mismo conlleva.

a) Los dos procesos de comparación y de decisión

- Como proceso de comparación. Se refiere a la forma de relacionar dos variables, uno son los parámetros para ocupar el puesto y otro los aspectos que debe llevar el perfil del postulante.
- El proceso de decisión y de elección. Este se refiere a la relación existente entre el puesto, las competencias y los aspectos que debe presentar el postulante, este proceso no debe ser impuesto y solamente puede utilizarse por los servicios, por tal este proceso es una forma fácil para seleccionar al personal idóneo para el puesto o vacante, al final quien toma la decisión de la contratación son las personas solicitantes de personal para verificar si el postulante cumple con los requerimientos necesarios para ocupar el puesto y así integrarse a la organización.

b) Las restricciones más comunes en un proceso de selección

- Modelo de colocación. Se refiere a que si existe una vacante disponible y el postulante lleva la papelería debe de ser admitido en el proceso para la vacante sin discriminación alguna.
- Modelo de selección. Se refiere a que cada postulante debe ser confrontado con otros postulantes, para verificar quien de todos cumple con los requisitos establecidos por el puesto en base a las competencias establecidas para adaptarse al entorno que le rodeara, en este modelo solamente hay dos respuestas la aceptación o la negación, si es aceptado continuará en el proceso.
- Modelo de clasificación. Este se refiere a la forma de como catalogar a los postulantes según el perfil en base a las competencias para clasificarlos según las características que requiere la vacante, en este proceso siempre se guardan los expedientes porque se pueden utilizar para cubrir alguna vacante que sea temporal o permanente en el futuro dependerá la necesidad que tenga la organización y como se adapte la persona, por tanto es importante tener una base para comparar a todos los postulantes.

- Modelo de valor agregado. Este se refiere al desarrollo de habilidades, destrezas y aptitudes hacia la industria. En éste el postulante debe brindar cierta competencia a la organización, de forma que sea el candidato idóneo para la organización.

Para realizar una buena selección de personal se deben tener las técnicas, herramientas y procesos adecuados para clasificar y hacer una correcta comparación de candidatos, para obtener la información más importante sobre el postulante y no cometer errores. La recopilación de información sobre el puesto debe reunir todas las funciones, más no tareas, pues éstas son un agregado a las funciones que debe desempeñar el postulante para ser evaluado, el puesto debe estar bien descrito, el contenido debe contener toda la información completa para tener un panorama correcto sobre la vacante, todo proceso de selección de personal se debe basar en las competencias y características del puesto y del candidato para que exista una correcta adaptación a la organización y éste no tenga problemas de integración a los diferentes cambios que surjan dentro de la misma.

c) Las técnicas de selección

- La entrevista de selección. Es un proceso de comunicación bidireccional entre dos personas para adquirir información específica del postulante, comprobar si el candidato cumple con los requisitos que solicita el puesto y la descripción del mismo, en este paso las condiciones deben ser las adecuadas, sin obstáculos o factores de interrupción, un ambiente cómodo y con todas las herramientas correspondientes necesarias.
- Pruebas de conocimiento o de capacidad. Estas son herramientas que utilizan los evaluadores para verificar el nivel de coeficiente del candidato y si la edad cronológica corresponde con la edad, así como lo exige el puesto, debe demostrar habilidades numéricas, verbales, entre otras.
- Pruebas psicológicas. Son instrumentos de suma importancia, en ellas consistirá mucho la forma en cómo se relaciona el postulante, el comportamiento, actitudes y aptitudes, basarse en datos estadísticos para hacer una confrontación de resultados con otros candidatos y determinar si el postulante se adapta al estilo o cultura de la organización, éstas herramientas solamente deben ser utilizadas por personal profesional y experto

capaz de aplicarlas y manipularlas de forma valida, confiable y prudente por el tipo de información que se maneja.

1.1.3 Relaciones con las personas en el ámbito laboral

Chiavenato (2011) explica las relaciones laborales asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de una organización.

Son esa línea delgada entre los colaboradores y gerentes de una empresa influyen mucho los canales de comunicación, para crecer dentro de ella y así establecer las políticas y el régimen de respeto entre los colaboradores. Las relaciones laborales son parte fundamental del proceso porque a través de ellas se puede dar a conocer el tipo de interacción que se tiene dentro o fuera de una organización. También desde otro enfocan el tipo de involucramiento que tiene el colaborador dentro de una empresa, es importante tomar en consideración que en algunos casos el tipo de comunicación es de forma incorrecta por el tipo de ambiente que se está manejar dentro de una empresa y solamente se basan en mandar sin tomar en cuenta la participación del colaborador, simplemente que acate lo que se le indique o solamente medios de interés para las negociaciones.

a) Pasos para crear relaciones laborales

- La comunicación. Es uno de los elementos fundamentales, por el cual se trasfiere la filosofía de la empresa, las necesidades del personal y sobre todo los inconvenientes como dudas, comentarios o sugerencias sobre el lugar de trabajo.
- La cooperación. En este elemento el patrono hace partícipe al colaborador, ya que él conoce y tiene mayor experiencia de las funciones para la resolución de problemas.
- Protección. Se refiere a las instalaciones y condiciones que deben proporcionar al empleado la organización para evitar actos o acciones inseguras y así prevenir situaciones lamentables.
- Asistencia. Se refiere a la atención que le brinde al colaborador para sacarlo de dudas y apoyarlo para que se identifique con ella.
- Disciplina y conflicto La industria debe de tener claro las reglas para proponer alternativas ante situaciones problemáticas.

Las relaciones laborales constituyen un gran reto para toda organización, al considerar que son la forma en cómo deben convivir y adaptarse los individuos a los diferentes cambios que surjan en la industria, también la forma de comunicarse para que ambas vías estén en constante interacción, y adaptarse a las diversas personalidades, contextos y actitudes.

1.1.4 Cultura organizacional durante el proceso de adaptabilidad

Harrison (como se citó en Chiavenato, 2009) define la cultura organizacional como el modelo de asuntos básicos compartidos que aprenderá un grupo como vía para resolver los problemas de adaptación al exterior y de integración al interior y que funciona también que se considera válido y deseable de transmitirlo a los nuevos miembros, por ser la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto a los problemas.

Es un término muy complejo, ésta trata de orientar a los colaboradores para acomodarse dentro de una industria y acoplarse a la misma, en los diferentes procesos, el personal se adapta a la cultura, a través de la misión, visión, valores, políticas, reglamentos y sobre todo la filosofía, para compartir con los nuevos empleados e integrarse al contexto. En sí la cultura organizacional es un conjunto de hábitos, creencias y costumbres que maneja una industria determinada, al hacer de esto una de las crea rutinas en los colaboradores por tal se vuelve un proceso impuesto dentro de ella. También esta cultura se puede ver reflejada en la forma en cómo interactúan los colaboradores, la comunicación que manejan entre el cliente externo e interno, demostrar cómo se manifiesta en ellos, puede ser también en la actitud que maneja el colaborador por el tipo de ambiente en que se encuentra haciendo que éste se adapte de mejor forma y la vuelva parte de sí mismo.

La cultura organizacional también es la forma de vivir de los colaboradores porque se convierte en parte de la vida cotidiana, tienen esa libertad de expresar el disgusto, alegría, tristeza, entre otros, situación que ocurre en cada área, departamento o sector, haciéndolas ver a través de las actividades crear en ellos cierta independencia e integración en la toma de decisiones, haciéndoles participe en la resolución de problemas. En sí, la cultura organizacional es la forma en cómo la organización alinea los objetivos con el colaborador y la adaptación ante todo proceso de cambio, tomar en consideración desde los accionistas,

proveedores, clientes hasta los colaboradores y la forma en cómo se relacionan, el contexto, comunicación e interés de ambos lados tanto la empresa como el colaborador y la percepción que manejen en base a los objetivos y filosofía de la empresa.

a) Los componentes de la cultura organizacional

- Los artefactos. Se refiere a lo superficial, es decir a todo lo que siente el colaborador dentro el contexto, lo que observa y percibe dentro de una organización, la forma en cómo comentan, las experiencias que han tenido ciertos personajes dentro de ella.
- Los valores compartidos. Este es uno de los componentes más importantes porque a través de él se ve reflejado el comportamiento de las personas, la forma de actuar y de responder ante situaciones que pueden decir mucho de ellas, el por qué hacen las cosas, también es una forma de ver a través del colaborador a la empresa la forma en cómo se comunica, expresa e interactúa con los externos.
- Los supuestos básicos. Esta es la parte íntima de la organización dentro de la cultura.

Al final estos son todos esos hábitos que se forjan en los colaboradores y se dan a conocer a través de las actitudes frente a diversos procesos, sistemas o métodos que influirán en la perspectiva de ver los cambios dentro de una industria, por tal son creencias inconscientes y esto se refleja en la forma de hacer las cosas.

Para modificar una cultura organizacional se debe observar el rendimiento de los colaboradores y el desempeño, es decir, que tanto puede afectar la productividad tanto positiva como negativamente, muchas veces ésta puede que sea flexible ante tales cambios o se comporten de forma cortante e impedir el desarrollo tanto personal como profesional. Se ha observado que al modificar el comportamiento de los colaboradores, en algunas culturas les ha permitido adaptarse y adecuarse ante tales cambios, en cambio en otras ocasiones no cuentan con las herramientas o el apoyo para adaptarse, esto impide mejorar el desempeño, lo que causa un efecto positivo pero de carácter lento, pues la forma de implementación de nuevos procesos en ocasiones es muy compleja y crea cierta desmotivación, causar una pérdida en los niveles de productividad.

En algunas culturas hablar de cambio crea cierto descontrol o desequilibrio al miedo de perder y no salir de la zona de confort, aceptar estancarse en los diferentes mercados, negocios, valores, visión, misión o costumbres por no cambiar, negándose a la oportunidad de ampliar los objetivos e innovarse, en cambio las que si deciden hacerlo siempre debe tener lazos anexos a la cultura sin perder los valores, misión y visión, para tener mayor estabilidad y éxito a un futuro, no desapegándose de la filosofía pero si hacer nuevos cambios para mejorar e innovar para beneficio mutuo.

1.1.5 Comportamiento organizacional

Robbins y Judge (2012) definen el comportamiento organizacional como un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el actuar dentro de una industria, con la finalidad de aplicar tal conocimiento en mejorar la efectividad de la empresa.

Es la forma de actuar dentro de una industria, la conducta, la cual puede modificarse según la situación, según sea la perspectiva que se maneja ya sea individual, grupal y dentro de una organización, en dichos escenarios el actuar no es el mismo. El comportamiento dependerá de los intereses ya sean tangibles o intangibles, como también de forma sistemática o automática, es decir el ser humano es muy complejo y está ligado a las emociones, entre mayor sea el cambio mayor se verá la capacidad que posee la persona para acoplarse de forma flexible o drástica, modificar la actitud y todo esto consistirá en la organización proporcione las herramientas o métodos, por tal el ser humano tiene cierto miedo a modificar las actitudes por la incertidumbre de que le espera si cambia el actuar.

a) Los tres tipos de comportamientos

- Individual. Se refiere a la manera de cómo comportarse ante una situación dejar ver el propio sello al interactuar con otras personas, al reflejar el entorno social y de la vida diaria.
- Grupal. Se refiere a la forma en cómo interactúa con otras personas y el desenvolvimiento ante situaciones, trabajar en equipo para el logro de objetivos o metas.

- Estructural. Se refiere a la forma de alinearse el colaborador con la organización para trabajar conjuntamente, de la mano de los objetivos, políticas y procesos que conforman la organización.

El comportamiento organizacional debe basarse en otras teorías, por tal es una especialidad muy compleja y por tal debe regirse por otras disciplinas como la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología que también lo tiene como base. El rol de un gerente es establecer esos lazos de conexión entre el colaborador, cliente, proveedores, entre otros, tomar decisiones que dirigen el futuro de la organización.

1.1.6 Actitudes laborales

Festinger (como se citó en Puchol, 2012) explican que las actitudes laborales son enunciados de evaluación favorable o desfavorable al evaluar objetos, individuos o eventos.

Es el estado de ánimo de las personas, en el cual se expresan según como se encuentren, son la respuesta de como percibir los nuevos cambios en una organización, a través de ellas se ven reflejados la aprobación o negación hacia ellos y la forma de cómo adaptarse ante tal cambio, el comportamiento dictará la forma en cómo fue aceptada o rechazada y es uno de los elementos más importante dentro de una organización.

a) Los tres elementos fundamentales

- Componente cognitivo. Se refiere a la forma en cómo los colaboradores perciben la opinión o creencia, que se ve reflejada en la actitud.
- Componente afectivo. Se refiere a la actitud que toma el colaborar ante tal situación emocional, sea de la aprobación o no reflejándolo en el desempeño.
- Componente del comportamiento. Se refiere a la actitud que toma como postura el colaborar ante tal situación o dilema dejándolo ver a través del comportamiento y lenguaje no verbal de manera positiva o negativa.

Las actitudes son muy complejas en este dilema, por tal motivo son parte fundamental para el proceso de adaptabilidad porque de ellas consiste la manera de ser percibidas y aceptada. El

proceso de cambio se ve reflejado a través del actuar de una persona, por tanto las actitudes deben armonizar con el comportamiento. Las actitudes demostrarán el interés que se tiene, ellas tienen un lazo muy ligado, en algunos casos algunos son fáciles de predecir por la manera de reaccionar o de comportarse. En la actualidad es más sencillo que en una empresa se recuerde de una persona por la actitud que por el nombre. Al momento de que surja un cambio organizacional consiste mucho de la actitud del colaborador para ver la aceptación y la forma en cómo será percibida para adaptarse ante nuevos procesos, sistemas o métodos.

b) Las principales actitudes hacia el trabajo

- Satisfacción laboral. Se refiere a la actitud que toma el colaborador al realizar las funciones de una manera positiva reflejándole en el desempeño y demostrar esa emoción por realizar las diferentes actividades conferidas en el puesto de trabajo, cuestión que refleja en el comportamiento, en cambio un colaborador insatisfecho maneja una actitud negativa ante cualquier cambio o participación en las actividades para mejora de la organización.
- Involucramiento en el trabajo. Se refiere a la forma en cómo se identifica el colaborador con la organización y la cultura, participar en todas las actividades de manera proactiva, desempeñar las funciones en el lugar de trabajo, al grado de influir en el contexto en el que se relaciona y con los compañeros, crear en él cierta libertad de poderse expresar y ser partícipe en la solución de problemas.
- Compromiso organizacional. Se refiere al deber que se crea en el colaborador de forma que llega a crear un rol de pertenencia con la organización, trazándose metas, objetivos, contribuyendo más de lo esperado, aceptar todo tipo de cambio y la actitud hacia cualquier cambio será favorable porque será más sencilla la adaptación. Este principio también crea en el colaborador un sentimiento de alejamiento al no cumplir con lo establecido, situación que afecta el desempeño por tener una identidad psicológica, al grado de pasar sobre los intereses y hacer ofrendas para quedar bien con la empresa.
- Apoyo organizacional percibido. Este se refiere a que el colaborador ejerce una actitud de involucramiento, es decir, que llegue a pensar que al darle más a la empresa, ésta

recompensará la labor o simplemente por participar será reconocida. Las personas que manejan esta ideología tiene un comportamiento flexible y adaptativo a los diversos cambios organizacionales sin mayor dificultad.

- Compromiso del empleado. Es ese entusiasmo que maneja el colaborador al ser partícipe de las actividades de la empresa y la lealtad hacia ella, realizar las actividades con pasión y satisfacción.

1.1.7 Motivación y satisfacción laboral

Chiang (como se citó en Loitegui, 2010) define motivación como un estado del organismo en el cual se desprenderá energía corporal que se dirige selectivamente hacia las partes del ambiente.

La motivación y satisfacción laboral son dos temas muy complejos que pueden causar confusión, motivación es la emergencia de estar incentivado de manera consciente o inconsciente en el colaborador, esta necesidad genera en ellos impulsos ante el deseo de saciar los intereses, al momento de un cambio organizacional este impulso genera cierto desequilibrio e inestabilidad a través del rendimiento de una forma inadecuada frente a este proceso, afectar de manera minuciosa el comportamiento y perspectiva. La satisfacción laboral por esta parte hace énfasis a la actitud que toma el colaborador ante un trabajo, un empleado que se encuentre bien en el lugar de trabajo tendrá actitudes positivas, involucrándose más en las funciones y actividades del puesto, demostrar esto a través del desempeño. La relación que hay entre ambas radica en que si un colaborador está motivado, significa que este satisfecho con las labores y es más fácil que se adapte ante un cambio organizacional porque el comportamiento será más sencillo de modificar aceptar los nuevos cambios de manera que sea proactivo y competitivo, a diferencia de alguien que no le guste las funciones, por tanto la actitud de insatisfacción demostrará un comportamiento negativo ante cualquier modificación que se desee implementar afectara ambas partes.

1.1.8 Liderazgo

Achua (2011) define como el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.

Es uno de los temas difíciles de explicar por el tipo de elementos que requiere, la persona que acepta ser un líder debe tener en cuenta el tipo de cargo que tendrá que desempeñar, un seguidor siempre va ser una ayuda para un líder porque en base a él el líder podrá tomar decisiones al momento de lidiar con diferentes tipos de personas, comportamientos y actitudes que debe desarrollar, nuevas habilidades o modificaren ellos para acoplarse a nuevos procesos o contextos.

a) Los elementos en el liderazgo

- La influencia. Elemento que se refiere a la forma de cómo se comunica el líder con los seguidores al momento de transmitir las ideas, para tener una aprobación de las mismas y así contar con personal calificado y motivado para realizar dichas funciones y al mismo tiempo hacerlos participar al tomar en cuenta las ideas para generar un mejor ambiente laboral.
- Objetivos organizacionales. En este elemento debe de influir mucho el líder para saber guiar y alinear los objetivos de la organización con los de los colaboradores y así trabajar conjuntamente de manera que ambos sean beneficiados.
- Cambio. En este el líder debe generar metas que estén relacionadas con los objetivos para poderse adaptar de una manera correcta ante un proceso de cambio, pues una organización está en constante innovación y alta competitividad y requiere de modificaciones de fácil y sencilla implementación.
- Personas. En este elemento el líder debe saber cómo relacionarse con las diferentes personalidades que le rodean y trabajar conjuntamente sin tener preferencia. Tener un trato de amabilidad con todos los empleados, trabajar de manera muy flexible ante ciertos cambios, llevar al grupo a un mismo fin pero de manera proactiva es de suma importancia.

1.2 Cambio Organizacional

1.2.1 Definición

Gareth (2014) define el proceso de cambio organizacional como una amplia variedad de fuerzas. Este proceso surge de la forma en que operan las industrias, la estructura, la cultura y el sistema de control, que la hacen resistente al cambio.

Con respecto al proceso de cambio, a través del tiempo se ha observado que van a surgir diversidad de problemas por las diferentes formas de operar de los sistemas, estructuras o procesos que no están bien elaborados. La primera dificultad que se presenta en una industria que no puede adaptarse o modificar la conducta ante el contexto transformador es ser incapaz de controlar las funciones al momento de realizar las tareas y con el pasar del tiempo las industrias pueden perder el equilibrio.

a) Los dos modelos de cambio organizacional

- Cambio evolutivo. Este aspecto es continuo con un enfoque cerrado, lo que lo hace un modelo muy estricto. Es uno de los cambios más sistemáticos y difíciles de adaptar y ajustar a los planteamientos y sistemas en forma continua para adaptarse a los nuevos procesos que experimentan en el contexto. Este caso al implementarse, las industrias necesitan realizar o crear adecuaciones de manera inmediata en los procesos, estructuras o sistemas donde el ser humano debe acoplarse a tal proceso de manera eficiente y eficaz, para enfrentar las dificultades que se le presenten y lograr mayor crecimiento personal y profesional.
- Cambio revolucionario. Este modelo es lo contrario al anterior, se caracteriza por ser un enfoque más ligero y el punto de vista es más extenso. Por la manera en como suceden los cambios, los individuos deben ser capaces de adaptarse de manera rápida, cuestión que puede presentar consecuencias negativas por el tipo de rotación tan radical que se presenta en las diferentes áreas, departamentos, personal, instalaciones, contexto.

El cambio organizacional cuenta con tres herramientas de gran significado para la modificación: la reingeniería, la reestructuración y la innovación. En pocas palabras para que un cambio organizacional se pueda dar, las personas deben ser capaces de salir de la zona de confort y alejarse de la rutina y aceptar nuevos cambios, tener un desequilibrio en las funciones, actividades o tareas para así responder ante acontecimientos imprevistos. Es de suma importancia tener un control adecuado de los procesos y adoptar una postura de confianza, es muy difícil adquirir una conducta correcta ante imprevistos, tomar en consideración que los cambios a presentarse suelen suceder de manera inesperada e incierta.

Los colaboradores también deben demostrar y ser autónomos para desprenderse de la zona de confort para así convertirse en personal calificado y eficiente para desempeñar el puesto y realizar las tareas en el lugar de trabajo.

1.2.2 Tipos de procesos del cambio

Lewin (como se citó en Gareth, 2014) explica el proceso de cambio organizacional como una amplia variedad de fuerzas que surgen de la forma en que operan las industrias, las estructuras, las culturas y en los sistemas de control, que las hacen resistentes al cambio.

El proceso de cambio organizacional también perjudica ciertos puntos en el funcionamiento de una industria por la manera en como sucede, como las instalaciones, personal y procesos, como consecuencia también afecta los medios de comunicación, motivación y liderazgo, lo que puede provocar reacciones que desequilibren a la industria en el área de planeación, organización, dirección y control, así como en la ejecución de las tareas establecidas. Referirse a un cambio es un tema muy complejo, por el tipo de incertidumbre que puede causar en el personal, lo que inmediatamente indica a los colaboradores de cambiar la actitud y conducta ante situaciones de riesgo, donde deberán ser más flexibles y competitivos en las habilidades. Un proceso de cambio debe contestar a las necesidades de forma accesible y que pueda adaptarse a las condiciones del contexto en el que se encuentre el colaborador, también debe responder a la existencia de un problema e identificar el origen o causa.

a) Los pasos para un proceso de cambio organizacional

- Dictaminar la necesidad de un cambio. Identificar y reconocer que hay un problema.
- Decidir qué cambio hacer. Indicar la visión futura de la empresa e identificar los obstáculos.
- Implementar el cambio. Indicar cuál sería la correcta incorporación al organizarlo y estructurarlo.
- Evaluar el cambio. Compara el antes y después, usar una escala para el éxito.

En una industria se realiza un proceso que se apega al desempeño de los colaboradores por el tipo de trabajo que presentan de manera inadecuada. Un mal desempeño puede causarle grandes complicaciones a una industria, en el instante no se ve reflejado pero con el pasar de los años paso a paso se refleja en las condiciones y en el personal. Ante esta situación es conveniente estar un paso adelante, realizar un constante proceso de observación, revisión e inspección, de lo contrario este problema puede impactar a la industria de forma negativa económicamente. Para evitar que el proceso de cambio sea tan drástico o fuerte, se deben realizar evaluaciones periódicas previas tanto dentro como fuera de la industria, identificar las fuerzas restrictivas que no permiten un proceso de cambio más fácil y sencillo en los colaboradores.

Una vez se identifique la necesidad que requiere la situación se debe pensar en las consecuencias que traería la implementación, las ventajas y desventajas, todo gerente debe plantearse ciertas preguntas o cuestionamientos, estos cuestionamientos surgen en cómo maneja este proceso, deben planificar a beneficio de la empresa de forma sistemática y estructural que le genere interés y también al colaborador de una manera autónoma, implementar las herramientas necesarias, por tanto si no se proporciona el material adecuado esto repercutirá en la conducta y actitud del colaborador alterar de mayor forma los niveles de desequilibrio en las funciones o tareas.

Los obstáculos que se presentan dentro de una organización ocurren desde los diferentes departamentos hasta por las diversas áreas, cada uno cuenta con diferentes metas u objetivos los cuales deben cumplir de manera eficiente. En ciertos casos las personas al sentirse

desplazadas o impotentes de no adaptarse a este proceso suelen presentar cierta oposición o resistencia, lo que conlleva a causarles estrés en el entorno laboral, afectándolos de manera indirecta en el aspecto físico, emocional o social, y esto a razón de no rehusarse a probar sistemas, procesos o métodos nuevos, situación que les causa incertidumbre, miedo a salir en que están y por tanto se consideran incapaces de adaptarse, al reprimir las habilidades para desempeñarse en nuevas áreas o tareas, sin darse cuenta, puede ser al revés y esto pueda que mejore la comunicación, posición económica o estabilidad laboral, según el autor, se debe implementar un cambio

- Cambio descendente. Parte de arriba hacia abajo, es decir los altos directivos lo organizan, ellos identifican la necesidad, indican cómo realizarlos o implementarlos y la forma como se trabajará, lo mismo debe ser rápido para contrarrestar el problema y sobresalir de manera eficiente en la industria.
- Cambio ascendente. Se debe trabajar de forma más sucesiva y creciente, en este caso los altos directivos le consultan a los niveles medios, también hacer partícipe al colaborador, por tal él conoce más el problema, el involucramiento en la toma de decisión sobre la necesidad que se modificara es mayor, y las decisiones deben ser tomadas por todas las partes que conforman la organización para diseñar un plan de acción y ponerlo en práctica. La ventaja de este tipo de cambio se fija más en la participación del colaborador y permite a los altos directivos a sumir el control en todos los medios de comunicación y tener al personal informado de los movimientos que se implementan tanto dentro como fuera de la industria, para vencer aquellas fuerzas restrictivas que se oponen al cambio, lograr minimizar la oposición.
- Evaluar el cambio. Este paso se refiere a verificar si realmente fue efectivo el cambio en una organización, qué tanto mejoró el desempeño de los colaboradores, disminuyendo los gastos, generar más ingresos para finalmente percibir mayores utilidades. Esto también permite realizar una comparación de lo anterior y lo actual para verificar que tan efectivo fue el desequilibrio que pasaron los colaboradores, reflejándolo en la conducta y actitud frente a nuevos procesos, sistemas o métodos, el cual es un instrumento adecuado para

medir la calidad del desempeño de las personas. Los cambios siempre deben surgir para que una industria este en constante innovación y no estancarse en lo mismo, cada día los mercados crecen así como las necesidades, los directivos, gerentes, accionistas, proveedores, entre otros, deben estar pendientes de estas necesidades pues de ello consiste el presente y futuro de la organización.

1.2.3 Estrés laboral

León (2017) explica sobre el estrés laboral y lo presenta como un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas).

El estrés laboral es uno de los procesos más complejos que sufre el colaborador dentro de una organización, ocasionar un desequilibrio entre el estado físico, emocional y el desempeño, afectar la disposición para realizar las funciones dentro del lugar de trabajo. El estrés laboral representa una multitud de consecuencias, estímulos o reacciones negativas que puede experimentar un colaborador. Al momento de realizar o involucrarse en un trabajo el cuerpo empieza a sentir cierta tensión por las instalaciones, ambiente, comunicación o relaciones con los demás que lo rodean produciéndole un nivel de desequilibrio y ansiedad. Este factor se presenta de forma individual, suele pasar al percibir una presión de forma mental transmitiéndose hacia el cuerpo, afectar de manera directa o indirecta el comportamiento del colaborador, las actitudes y aptitudes, también el estado físico crear un sentimiento de negatividad y resistencia a los cambios, por tanto un cambio es un desajuste en la rutina personal, laboral y salir de ella representa un bloqueo para el colaborador al crear cierto grado de incertidumbre y miedo al pensar en sí podrá ser capaz de adaptarse al nuevo sistema, ocasionándole miedo y problemas fisiológicos o patológicos.

a) Los tipos de estrés laboral

- Estrés negativo o distrés. Este se refiere a la forma en cómo el colaborador enfrenta el estrés, independientemente de las actividades que tenga que realizar dentro del lugar de trabajo, la perspectiva en como vea las funciones para poderlas realizar ya sea en poco o mucho tiempo, consiste de habilidades y conocimientos para realizarlas, causar una

actitud de resistencia o negatividad ante nuevas situaciones, crear un sentimiento de pesimismo ante cualquier circunstancia de cambio.

- Estrés positivo o eustrés. Este se refiere a la actitud que toma el colaborar al enfrentar situaciones de presión, que en cierta forma el punto de vista es positivo. Este tipo de estrés es lo contrario al distrés, en este cambia la perspectiva de hacer las cosas al saber que está bajo presión, el comportamiento es de forma creativa y motivadora a la vez, obtener un mejor desempeño al realizar las funciones mantener en un estado de proactividad.

El estrés laboral es uno de los factores más comunes que afecta a los colaboradores por el tipo de actividades que realizan y el ambiente en el que se encuentran, es muy importante canalizar de forma apropiada el estrés para afrontar procesos de cambio, adquirir una postura de aceptación para que el desempeño sea más eficiente y eficaz dentro de una organización.

1.2.4 Comunicación laboral

Espiñeira (como se citó en Koontz, 2013) define la comunicación laboral como el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización.

En una organización es de suma importancia pues cuenta con una estructura establecida para que pueda seguir de manera correcta, cual sea el mensaje o articulación cuenta con una serie de pasos para que sea efectiva. En las relaciones humanas se debe presentar de manera correcta para que el mensaje emitido sea entendido y no crear confusión al momento de implementar un sistema, mantener a los miembros bien informados y que la información emitida sea clara y sencilla. Los colaboradores deben ser participativos en el proceso comunicativo y dar a conocer las ideas, pensamientos y/o sentimientos acerca de las funciones o actividades que realizan, para apoyarlos y bríndales las herramientas correctas, para que el proceso de adaptabilidad frente a un proceso de cambio sea más fácil y sencillo adecuar al puesto. Los gerentes deben estar en constante movimiento para que el personal este continuamente informado de lo que ocurre tanto dentro como fuera de la empresa.

a) Las distintas formas de comunicación

- De forma descendente, ascendente.
- De forma horizontal y vertical en los diferentes medios.
- De forma radial y entrelazan.

b) Los tipos de comunicación

- Sobrecarga informativa. Se refiere a la cantidad de información que está recae sobre el colaborador al realizar las funciones y no lograr desempeñar las actividades, enviándole mensajes de los diferentes departamentos, ocasionar que la información recibida sea selecta atendiendo solamente la más esencial.
- Falta de confianza. Esta suele ser la más complicada de las tres por el tipo de información que se maneja, en ocasiones no llega el mensaje como debería ser, en algunos casos los altas gerencias no pueden compartir cierta información por falta de confianza o suele ser lo contrario creado un ambiente inadecuado.
- Inoportunidad de información. En este caso se debe tener mucho cuidado con el mensaje que se está transmitir, debe ser fácil y concreto para que no existan inconvenientes a futuro que perjudique los intereses.

1.2.5 Percepción individual y grupal dentro de una organización

Verderber (2015) explica que la percepción es un proceso de atención a la información de forma selectiva y le asigna un significado.

La percepción laboral es un proceso en el cual los colaboradores pueden estructurar y descifrar ciertos estímulos a través de los sentidos, con el fin de darle un significado dentro del contexto. El ser humano tiene diferentes mecanismos de percibir las cosas que muchas veces suelen ser muy distintos a la realidad. En este caso al planear o describir al personal situaciones deslumbrantes cambiar el panorama de pensamiento, la percepción es un elemento muy significativa dentro del comportamiento organizacional, ésta afecta la realidad y no les permite ser más objetivos. Dentro de ella hay factores que influyen como la motivación, las actitudes, los intereses, las experiencias y las expectativas que se tengan. En el área situacional se considera el tiempo, el ambiente laboral y el tipo de contexto. Pero también influyen las

condiciones situacionales como el lugar en que se encuentre el colaborador como la iluminación, movimiento, sonidos o novedades.

a) Los elementos

- Las necesidades. Son el tipo de percepción que necesita el colaborador para satisfacer los intereses, en este solamente se podrá obtener la atención si le importa la información brindada.
- El interés. Es el tipo de disposición que tenga la persona para escuchar lo que le interesa, aumentar la disposición para participar en diversas actividades o funciones dentro de una organización, en esta percepción consiste en la forma en como la información sea brindada o proporcionada.
- Las expectativas. Se refiere a la forma en cómo observan las cosas, sin importar a quien se afecte y solamente cuentan con propios intereses, muchas veces no es como se dice sino como se percibe.

La percepción es un tema muy difícil por la forma en cómo el ser humano ve las cosas pero las interpreta de otra forma, cuestión que puede afectar de forma indirecta en el desempeño dentro de una organización, distorsiona de manera radical, manifestar a través de actitudes. Dentro de un proceso de cambio es muy importante saber cómo brindar la información para que se puedan adaptar sin tener complicaciones frente a los procesos, sistemas o métodos.

1.2.6 Resistencia al cambio

Puchol (2012) explica la resistencia al cambio, como es percibido por las personas la forma en como es visto dentro de un proceso o actividad que impide la continuidad al resto de las demás personas que suele representar una amenaza.

La resistencia al cambio suele presentarse en todos los colaboradores por el temor a perder la comodidades o intereses, muchas veces las personas prefieren oponerse al cambio por miedo a perder el trabajo o realizar más funciones de las que realizan al momento, crear en ellos esa incertidumbre, los colaboradores en ocasiones suelen tomar una actitud negativa o una postura inadecuada por la desconfianza que piensan al momento de oír la palabra “cambio”, que es

asociada inmediatamente con la palabra despido, esa es la perspectiva que manejan las personas. En las organizaciones suele suceder que este proceso no resulta ser negativo al contrario es una forma de desarrollar habilidades en el colaborador y así adecuarlo a un sistema en que se puede desenvolver de manera más fácil y sencilla.

a) Los cambios se producen

- En el mercado. Es una de las ventanas más importantes de una organización, ya que el colaborador debe adaptarse a los diferentes productos, sistemas y procesos para el consumidor, cuestión que se ve reflejada en la actitud y la forma de atención que proporcione al cliente, como ofrezca el producto por consiguiente la postura debe de ser la mejor.
- En la tecnología. El colaborador debe incorporarse a los diferentes sistemas y cultura, la organización que necesita ser parte del proceso innovador y vanguardista, por lo tanto debe contar con el personal calificado para permanecer en el mercado, a través de la calidad de productos y servicios que ofrece.
- Recurso humano. El papel que juegan los individuos es de suma importancia para la organización y deben desempeñarse de manera eficiente tanto dentro como fuera de las funciones, las actitudes y la forma de dirigir un grupo de personas, por tal son respuesta de quien los dirige y lleva a los logros como en este caso es el líder quien organiza y crea el contexto en que se encuentran, situación que ayudará al colaborador a presentar menor resistencia gracias a una buena comunicación, estimular la autonomía, confianza y volviéndolo parte activa en la resolución de conflictos para adaptarse de mejor manera a los procesos de cambio.

1.2.7 Identidad organizacional

Aamodt (2010) define al compromiso organizacional como el grado hasta el cual el empleado se identifica y se involucra con la organización.

Es la actitud que adopta el colaborador dentro de una empresa, y lo refleja a través de la conducta, un empleado contento o satisfecho cumplirá con las funciones o actividades con satisfacción y lealtad al hacerlo ver en el comportamiento que se crea el mismo y con la organización, participar o dar una milla extra en las actividades, y demostrará el compromiso con ella a través de los resultados que brinde. Por lo contrario un empleado que no siente ése compromiso, estará insatisfecho y lo demostrará al tener mala comunicación a través de la conducta, renuencia a adaptarse, demostrar una actitud negativa ante un proceso de cambio o implementación de sistemas.

a) Las tres facetas del compromiso organizacional.

- Compromiso afectivo. En esta faceta el empleado se involucra emocionalmente con la organización al dar más, como sería la milla extra, al grado entregarse de forma completa, de tal forma que crea en él, una adecuación positiva a cualquier cambio y le interesa y se esfuerza por ella.
- Compromiso de continuidad. En esta faceta el empleado vela por los intereses, donde cree que debe quedarse en la empresa por el tiempo que lleva, el dinero que ha invertido y el esfuerzo que ha dado, manejar una ideología de negatividad, aferrándose a ella por miedo a perder lo obtenido.
- Compromiso normativo. En esta faceta el colaborador siente que está obligado a permanecer en la organización, es la primera experiencia de trabajo, crea ese miedo e incertidumbre de no conseguir otro o uno igual al que tiene.

El compromiso organizacional es la actitud que manejan los colaboradores, es el compromiso ético que se crea en ellos a manera que se identifiquen de la misma forma y surja un cambio o se implementen nuevos sistemas él debe comprometerse con la organización para mejorar el desempeño y esto se verá reflejado en el actuar, perder ese temor a adquirir nuevos conocimientos.

1.2.8 Capacitación organizacional

Werther (2014) explica la capacitación como el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal auxiliar a los miembros de la organización a desempeñar el trabajo actual, los beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.

La capacitación también es una actividad que se realiza de forma sistemática y debe ser planificada o programada para ser impartida a un grupo de personas que desarrollen habilidades, destrezas nuevas o de retroalimentación. Para preparar al personal y volverlo más eficiente en las funciones o actividades mejorar el rendimiento, se debe impartir a todo el personal de la organización correspondiente al área en que surja esta necesidad. El tiempo de impartirla debe ser a corto, mediano o largo plazo, de manera que se identifiquen con la organización y adapten nuevas habilidades, actitudes y conocimientos al momento que surja un cambio organizacional.

a) Las ventajas individuales.

- Mejora la toma de decisiones para la resolución de conflictos tanto dentro como fuera de la organización.
- Se trabaja conjuntamente con los objetivos y brindar mayor seguridad en el crecimiento.
- Mejora el clima organizacional.
- Crear o modificar nuevos líderes que mejoren las aptitudes.

b) Las ventajas organizacionales.

- Crea estabilidad en la competitividad.
- Mayor rentabilidad.
- Mayores conocimientos en las funciones.
- Crea mayor responsabilidad.

Para que la capacitación sea efectiva al momento de un cambio organizacional, la comunicación no debe tener ningún obstáculo.

1.3 Contextualización de la unidad de análisis

Cooperativa Salcajá surgió a inicios de los años sesenta por iniciativa del reverendo Juan Elías Vankleef, de origen holandés, que en ese entonces era Párroco del Municipio de Salcajá, quien encomendó en el Sacerdote José Van Dongen Adams, también de origen holandés y Vicario Coadjuto, la socialización de la doctrina del cooperativismo y el seguimiento del proceso legal para la constitución jurídica.

Fue apoyado por integrantes de los grupos Acción Católica y Movimiento Familiar Cristiano (fundado por él), personas honorables y comprometidas con el desarrollo y bienestar de la población. Inició además de la socialización del cooperativismo, la conformación de grupos de vecinos que fueron conocidos como Círculos de Barrio, eran dirigidos por un jefe quien se encargaba de recolectar a domicilio los aportes de los asociados a la entidad pre-cooperativa.

Los aportes oscilaban entre diez y veinticinco centavos semanalmente.

En la fundación la cooperativa estaba conformada por 80 asociados y había constituido un capital de Q3,000.00, en la actualidad es una de las compañías más grandes en Guatemala por los productos y servicios que ofrece, se caracteriza por la calidad, innovación, por buscar brindar la satisfacción del cliente, es autónoma, vanguardista y rentable lo que le ha permitido a través de los años colocarse y crear las bases en Guatemala, además cuenta con instalaciones cómodas y bien equipadas para los colaboradores. Por tanto, dicha empresa representa gran oportunidad y fuente de empleo para las localidades en donde esté establecida.

En cuanto a adaptabilidad y el proceso de cambio organizacional trata siempre de dar a conocer los beneficios que obtendrá y herramientas a implementar dentro de ella para mejorar el desempeño y rendimiento de su personal, así como identificar los factores y elementos que intervienen en el desempeño e inadaptabilidad del personal, para una mayor estabilidad tanto personal como laboral, disminuir los niveles de insatisfacción de condiciones, contexto y relaciones laborales.

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las industrias conforme el tiempo tienden a cambiar los sistemas, procesos, herramientas, productos y capital humano porque se ven en la necesidad de ir innovándose, el propósito de la adaptabilidad es modificar conductas o actitudes para contar con el personal adecuado que sea capaz para asumir riesgos o acoplarse a ellos, el proceso de cambio organizacional surge por la problemática que enfrenta una organización por la forma en cómo opera, estas dos variables están relacionadas al momento de brindar una buena atención al cliente.

En Guatemala las organizaciones no cuentan con una correcta adaptabilidad ante un proceso de cambio que se enmarca al momento de atender a un consumidor, es decir la adaptación permite dar a conocer si el colaborador está alineado o no con los objetivos de la empresa, lo cual se hace notar al momento de realizar las funciones, actuar de manera apropiada y efectiva dentro de una organización, área o puesto, para alcanzar el logro de metas u objetivos propuestos y así mejorar las habilidades para adecuarse a los nuevos cambios.

En Quetzaltenango las organizaciones se han caracterizado por ser tradicionalistas al no salir de la misma estructura, al implementar un nuevo proceso o sistema no cuenta con el personal calificado para adaptarse a nuevos métodos resistiéndose ante este, al adquirir posturas o actitudes negativas, dichos procesos afectan de manera personal como profesional al colaborador, generar un estado de ánimo inestable o resistente, al no ser informado de forma correcta. El cambio y la adaptabilidad le permite a la persona desarrollar nuevas competencias, modifica pensamientos negativos y cambia perspectivas independientemente de las actividades, entonces por tal motivo surge la pregunta, ¿Cuál es el nivel de adaptabilidad que producen los procesos de cambio organizacionales en los colaboradores de Cooperativa Salcajá?

2.1.1 Objetivos

2.1.2 Objetivo general

Determinar el nivel de adaptabilidad que producen los procesos de cambio organizacional en los colaboradores de la empresa Cooperativa Salcajá.

2.1.3 Objetivos específicos

- Especificar los factores que influyen en la adaptabilidad.
- Demostrar la repercusión de los procesos de cambio organizacional.
- Medir el nivel de adaptabilidad y proceso de cambio en los colaboradores de la empresa Cooperativa Salcajá.

2.2. Variables o elementos de estudio

- Adaptabilidad
- Cambio organizacional

2.2.1 Conceptualización de variables o elementos de estudio

Adaptabilidad

Ugarte (2004) define la adaptabilidad laboral como la capacidad de las personas, en la vida económica y en particular en el mercado de trabajo, renunciar a los hábitos y adaptarse a las nuevas circunstancias.

Es el proceso en el cual el ser humano debe modificar el comportamiento y hábitos para acoplarse a nuevos procesos para desarrollar la capacidad y acomodarse de forma eficiente y realizar las funciones sin que afecte las actividades, todo esto dependerá de la rigidez de las personas y la empresa, sino como consecuencia creara ineficiencia en lugar de ser eficiencia, la rigidez está relacionada con las estructuras mentales la cual tiene que ver con los miedos y el ego de las personas.

Cambio organizacional

Robert (2007) define cambio organizacional como esos procesos que son fruto de la distancia entre los nuevos objetivos de la organización y los objetivos reales de los empleados y se manifiestan en forma de miedo, incumplimiento de funciones, sabotaje, agendas ocultas, etc con respecto al proceso de cambio, a través del tiempo se ha observado que van a surgir diversidad de problemas por las diferentes formas de operar de las industrias por los sistemas, estructuras o procesos que no están bien elaborados o implementados, por tal son fruto del distanciamiento de los objetivos que se hace ver o manifestar a través de la frustración o miedo para la toma de decisiones sustentadas.

2.3 Operacionalización de variables o elementos de estudio

Las variables o elementos de estudio se operacionalizaron a través de una prueba estandarizada de medición global de adaptabilidad BELL, cuestionario de Adaptabilidad para Adultos, elaborado por Dr. E. Cerdá. Cuya aplicación es de forma individual a cada integrante del grupo de estudio. También como parte de la investigación se elaboró una escala de Likert informativa que valide y respalde el cambio organizacional en los colaboradores de Cooperativa Salcajá de Quetzaltenango, también este sirvió para identificar y analizar la relación con el proceso de cambio organizacional y adaptabilidad, en el contexto en donde realizan las funciones los colaboradores.

2.4 Alcances y límites

El estudio se realizó con los colaboradores de la empresa Cooperativa Salcajá, del área de atención al cliente.

La investigación se enfoca estrictamente a la organización dedicada a trabajar con colaboradores que brindan atención al cliente.

En la investigación no tuvo ningún limitante para realizarse.

2.5 Aportes

La investigación beneficiara Guatemala con nuevos conocimientos dentro del constante avance en la adaptabilidad durante un proceso de cambio en el país, en Quetzaltenango por ser

la ciudad de enfoque donde se realizó el trabajo de estudio y está ligado con el grupo a investigar, la Cooperativa Salcajá, Telus International, entre otras, son organizaciones que cuentan con el personal que brinda los mismos servicios, los colaboradores que se encuentren en diferentes departamentos pero que brinden el mismo servicio, tanto profesionales como instituciones privadas o públicas siempre contar con el personal capacitado y dispuesta en brindar un servicio adecuado ante el consumista, proporcionarle los mejores servicios, programas, sistemas, herramientas, procesos y sobre el trato al recurso humanos, por tanto lograr en ellos una mayor aceptación y comodidad dentro de una sociedad, también permitirá conocer cuál es la percepción que los colaboradores tienen hacia ella y las diferentes alternativas para un mejor clima laboral y motivar el rendimiento, permitiendo tener mejor calidad de vida.

A la universidad Rafael Landívar sede de Quetzaltenango, y facultad de Humanidades como material informativo como apoyo a los nuevos profesionales, como también respaldo científico a nuevos estudios de investigación para continuar en los avances con forme el tiempo y los constantes cambios y la humanidad en general mediante la presente investigación.

III MÉTODO

3.1 Sujetos

Cooperativa Salcajá se caracteriza por ser una organización privada, dinámica e innovadora, pionera en la industria de los cooperativistas, en el desarrollo de soluciones financieras. La unidad de estudio parte de la presente investigación, la muestra fue de 70 colaboradores que conforman el área de atención al cliente, la mayoría con un estudio socioeconómico medio, estuvo comprendida entre las edades de 20 a 35 años de edad, mismas profesiones, tanto del género masculino como femenino, nivel socioeconómico medio. El motivo por el cual se seleccionó a este grupo de personas, porque cuentan con las mismas características y similitudes, cumplen con el perfil que requiere la presente investigación.

3.2 Instrumentos

La variable de adaptabilidad se estudió a través de la aplicación del Cuestionario de Adaptabilidad para Adultos (BELL), elaborado por Dr. E. Cerdá con el objetivo de facilitar la adaptación entre las demandas del organismo de una parte y la influencia del medio social o físico de otras. La función del test fue obtener información válida acerca de lo que piensa y siente el sujeto sobre las relaciones familiares, sobre el funcionamiento del organismo, incluyendo aquí el grado de contacto social, y también como él considera las modalidades de relación con los demás; nos proporciona información de cómo comprender y vive las emociones, al permitir conocer el grado de satisfacción que obtiene del trabajo y las circunstancias ambientales en que se encuentra. Consta de 5 medidas distintas de adaptabilidad personal o social; familiar, a la salud, social, emocional y profesional, tiene un tiempo de aplicación entre 10 a 15 minutos.

Las normas de aplicación se sitúan en que cada ítem del Test psicométrico BELL, recoge un nivel de adaptación con preguntas claves ya estandarizadas, las preguntas claves cuenta con pasantillas específicas para la evaluación, la respuesta de la interrogante no se toma en cuenta, solamente “SI o NO”, esto se hace con cada una de las paginas, en la parte superior del test tiene un apartado indicar el total de las respuestas obtenidas de cada área. Los resultados se escriben en la parte de enfrente del Test, cuenta con un apartado que se identifica con letras a,

b, c, d y e, se realiza la sumatoria, en la casilla de abajo se coloca, según el resultado que indique será el nivel en que se encuentra la personal.

- 0-25= “bajo”
- 26-30= ”moderado”
- 31-35= “alto”

Para obtener la información de la segunda variable, se realizó una boleta que conlleva un serie de preguntas con respecto a las variables para obtener toda información que sea necesaria que demuestre la adaptabilidad y proceso cambio organizacional de los colaboradores, Se usó el escalamiento tipo Likert, según Hernández, Fernández, Baptista, (2014) explica que es un conjunto de ítems presentados en forma de afirmación o juicio, antes los cuales se mide la reacción de los participantes. Cuenta con 14 preguntas, se le asigna un valor numérico a cada una, lo cual genera una respuesta que será evaluada, con el fin de validar el objetivo de esta investigación, obtener una puntuación total y así poderla relacionar con las preguntas, también se emplea con el fin de aportar información concreta a la sociedad en general ante dicho estudio como respaldo a la investigación.

3.3 Procedimiento

El procedimiento que permitió llegar a la realización de esta investigación a continuación se detalla:

- Selección de temas: de acuerdo a los interés del investigador
- Elaboración y aprobación de sumarios: dos temas que fueron presentados, luego se escoge uno para realizar dicha investigación.
- Aprobación del tema a investigar: elaboración del perfil de investigación y autorización de autoridades correspondientes.
- Investigación de antecedentes: a través de la consulta de revistas, boletines, tesis y el apoyo de medios electrónicos.
- Elaboración del índice: a través de la selección de dos variables de estudio.
- Realización de marco teórico: a través del apoyo de medios electrónicos y libros.
- Planteamiento del problema: enfoca bajo los estudios del marco teórico y la problemática que se observó.

- Elaboración del método: se basó por medio del proceso estadístico para desarrollar el procedimiento más adecuado a la investigación.
- Aplicación de prueba y escala: para la evaluación de las variables de estudio, se utilizó el test BELL Cuestionario de Adaptabilidad para Adultos y una boleta tipo encuesta para evidenciar y respaldar las dos variables.
- Tabulación de resultados: se realizó el proceso de calificación de las pruebas aplicadas, uso de la estadística descriptiva, método de proporciones y valores agrupados, media.
- Análisis de resultados: a través de cuadros de frecuencia y porcentajes respaldados con la estadística aplicada.
- Discusión: proceso donde se verifico el alcance de los objetivos trazados por medio del cotejo del marco teórico, criterio del investigador, antecedentes y resultados del trabajo de campo.
- Elaboración de las conclusiones sobre la investigación.
- Recomendaciones: se proponen alternativas relacionadas con la problemáticas estudiadas para dar solución.
- Propuesta: dirigida al gerente de la empresa.
- Referencias: establecidas bajo los lineamientos de las normas APA.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Este estudio debido al contenido se clasifica como investigación de tipo cuantitativo y diseño descriptivo.

Hernández, Fernández, Baptista, (2014) define la investigación descriptiva como una herramienta que busca especificar propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier situación importante de los fenómenos que se analicen, también es aquella que estudia, interpreta y refiere los fenómenos, relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes. El objetivo del diseño es describir y prefigurar, como tal de mostrar con precisión del fenómeno o contexto, es decir, barca todo tipo de recolección científica de datos con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de estos. Le permite al investigador tener una visualización efectiva de la dimensión y así definir el estudio.

De igual forma define la investigación cuantitativa como procesos continuos y demostrativos, que utiliza una estructura para medir datos y comprobar de forma numérica el resultado de dicho estudio. La cual brinda un panorama de la necesidad de medir y estimar la magnitud que presenta dichas variables ante tal problemática, la información obtenida es de suma importancia para el estudio, se logró a través del método estadístico que valida el trabajo de campo, al ser de tipo cuantitativo, al investigar de forma global los resultados obtenidos en el universo, ya que esta debe cumplir con un margen estándar en características, así se asegura de mayor forma la efectividad.

La metodología estadística que se empleó en este estudio fue con el método de proporciones. Morales (2012), la media la define como una tendencia central básica, necesaria e imprescindible para múltiples análisis por tal se calcula de una forma efectiva y sencilla en el programa Excel, al sumar los resultados de los análisis y desviación, arroja como resultados validos de la discusión. Por tal estos resultados forman parte de la investigación para agrupar y presentar los datos que se recaudaron con el objetivo de evidenciar y confirmar dicha investigación. Establece las siguientes fórmulas para determinar el tamaño y el error de la muestra mínima en la investigación.

- Nivel de confianza 99% → Z
- Formula tamaño muestra

Dónde:
$$no = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$
 (definitivo).
no = tamaño inicial de la muestra o

Z² = estimador insesgado para intervalo de confianza, elevado al cuadrado.

p = probabilidad de éxito.

q = probabilidad de fracaso (1 - p).

e² = error muestral al cuadrado.

- Dado que se conoce la población o universo:
$$n = \frac{no}{1 + \frac{no}{N}} = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{85}} = 70$$

Dónde:

N = Población o universo

n = Muestra de acuerdo a la población de personas

Morales (2014) indica que el método estadístico que se sugiere utilizar para la interpretación de los datos obtenidos del estudio de la investigación de forma descriptiva.

El cual consta de los siguientes pasos.

Significación de la media aritmética

- Nivel de confianza NC = 99% entonces $Z = 2.58$

- Error típico de la media aritmética
$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$$

- Hallar la razón crítica
$$RC = \frac{\bar{x}}{\sigma_{\bar{x}}}$$

- Comparación de la razón crítica con el nivel de confianza.

Si $RC > Z$ entonces es significativa

Si $RC < Z$ entonces no es significativa

Fiabilidad

- Calcular el error muestral máximo
$$E = \sigma_{\bar{x}} * z$$
- Calcular el intervalo confidencial

$$I.C. = \bar{x} + E$$

$$I.C. = \bar{x} - E$$

También se aplicó el método compuesto de proporciones, el cual analiza el porcentaje y situación de algún fenómeno específico y se aplicaron los siguientes pasos.

Significación y fiabilidad

- Adoptar el nivel de confianza al 5% (1.96)

- Encontrar el error típico de la proporción

$$\sigma p = \sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$$

- Hallar el error muestral

$$E = 95\% (1.96) \times \sigma p$$

- Encontrar la razón crítica intervalo confidencial

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

$$I. C = p + E$$

$$I. C = p - E$$

- Comparar la razón crítica con el nivel de confianza

Si $RC > 1.96$ entonces es significativa

Si $RC < 1.96$ entonces no es significativa

IV. PRESENTACION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En las tablas que se presentan a continuación se detallan los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en la empresa Cooperativa Salcajá de la ciudad de Quetzaltenango, por medio de la escala de Likert utilizada para la medición del proceso de cambio organizacional, así mismo se utilizó un cuestionario de adaptación para adultos que es una prueba psicométrica estandarizada para determinar la adaptación y proceso de cambio organizacional dentro del personal de atención al cliente de Cooperativa Salcajá.

Tabla Núm. 1

Tabla de proceso de cambio

N= 70

N.D.C. 95% 1.96

Pregunta	Ítem	F	%	P	Q	~P	E	Li	LS	RC	Sig.	Fiab.
1	Raramente	35	50	.50	.50	.06	.12	.38	.62	8.33	SI	SI
	Algunas veces	30	43	.43	.57	.06	.12	.31	.55	7.16	SI	SI
	Frecuentemente	4	6	.06	.94	.03	.06	0	.12	2	SI	SI
	Siempre	1	1	.01	.99	.01	.02	.01	.03	1	NO	SI
2	Raramente	46	66	.66	.34	.06	.12	.54	.78	11	SI	SI
	Algunas veces	16	22	.22	.78	.05	.09	.13	.31	4.4	SI	SI
	Frecuentemente	4	6	.06	.94	.03	.06	0	.12	2	SI	SI
	Siempre	4	6	.06	.94	.02	.04	.02	.10	3	SI	SI
3	Raramente	6	9	.09	.91	.03	.06	.03	.15	3	SI	SI
	Algunas veces	13	19	.19	.81	.05	.10	.09	.29	3.8	SI	SI
	Frecuentemente	22	31	.31	.69	.06	.12	.19	.43	5.16	SI	SI
	Siempre	29	41	.41	.59	.06	.12	.29	.53	6.9	SI	SI
4	Raramente	4	6	.06	.94	.03	.06	0	.12	2	SI	SI
	Algunas veces	13	19	.19	.81	.05	.10	.09	.29	3.8	SI	SI
	Frecuentemente	17	24	.24	.76	.05	.10	.14	.24	4.8	SI	SI
	Siempre	36	51	.51	.49	.06	.12	.39	.63	8.5	SI	SI

5	Raramente	27	39	.39	.61	.06	.12	.27	.51	6.5	SI	SI
	Algunas veces	32	46	.46	.54	.06	.12	.34	.58	7.7	SI	SI
	Frecuentemente	8	11	.11	.89	.04	.08	.03	.18	2.75	SI	SI
	Siempre	3	4	.04	.96	.02	.04	0	.08	2	SI	SI
6	Raramente	48	69	.69	.31	.06	.12	.57	.81	11.5	SI	SI
	Algunas veces	20	29	.29	.71	.05	.10	.19	.39	5.8	SI	SI
	Frecuentemente	1	1	.01	.99	.01	.02	.01	.03	1	NO	SI
	Siempre	1	1	.01	.99	.01	.02	.01	.03	1	NO	SI
7	Raramente	48	69	0.69	0.31	0.05	0.1	0.79	0.59	13.8	SI	SI
	Algunas veces	12	17	0.17	0.83	0.04	0.08	0.25	0.09	4.25	SI	SI
	Frecuentemente	2	3	0.03	0.97	0.02	0.04	0.07	0.01	1.5	NO	SI
	Siempre	8	11	0.11	0.89	0.03	0.06	0.17	0.05	3.6	SI	SI
8	Raramente	4	6	0.06	0.94	0.02	0.04	0.01	0.02	3	SI	NO
	Algunas veces	12	17	0.17	0.83	0.04	0.08	0.25	0.09	4.25	SI	SI
	Frecuentemente	28	40	0.4	0.06	0.01	0.02	0.42	0.38	40	SI	SI
	Siempre	26	37	0.37	0.63	0.05	0.1	0.47	0.27	7.4	SI	SI
9	Raramente	4	6	.06	.94	.03	.06	0	.12	2	SI	SI
	Algunas veces	24	34	.34	.66	.06	.12	.22	.46	5.7	SI	SI
	Frecuentemente	26	37	.37	.63	.06	.12	.25	.49	6.16	SI	SI
	Siempre	16	23	.23	.77	.05	.12	.18	.28	4.6	SI	SI
10	Raramente	9	13	.13	.87	.04	.08	.05	.21	3.25	SI	SI
	Algunas veces	13	19	.19	.81	.05	.10	.09	.29	3.8	SI	SI
	Frecuentemente	18	26	.26	.74	.05	.10	.16	.36	5.2	SI	SI
	Siempre	30	42	.42	.58	.06	.12	.03	.54	7.5	SI	SI
11	Raramente	4	6	.06	.94	.03	.06	0	.12	2	SI	SI
	Algunas veces	12	17	.17	.83	.04	.08	.09	.25	4.25	SI	SI
	Frecuentemente	20	29	.29	.71	.05	.10	.19	.39	5.2	SI	SI
	Siempre	34	48	.48	.52	.06	.12	.36	.60	8	SI	SI

12	Raramente	44	62	.62	.38	.06	.12	.26	.50	10.3	SI	SI
	Algunas veces	18	26	.26	.74	.05	.12	.14	.38	5.2	SI	SI
	Frecuentemente	4	6	.06	.94	.03	.06	0	.12	2	SI	SI
	Siempre	4	6	.06	.94	.03	.06	0	.12	2	SI	SI
13	Raramente	8	11	.11	.89	.04	.08	.03	.18	2.75	SI	SI
	Algunas veces	25	36	.36	.64	.06	.12	.24	.48	6	SI	SI
	Frecuentemente	14	20	.20	.80	.05	.10	.10	.30	4	SI	SI
	Siempre	23	33	.33	.67	.06	.12	.21	.45	5.5	SI	SI
14	Raramente	6	9	.09	.91	.03	.06	.03	.15	3	SI	SI
	Algunas veces	14	20	.20	.80	.05	.10	.10	.30	4	SI	SI
	Frecuentemente	29	41	.41	.59	.06	.12	.29	.53	6.83	SI	SI
	Siempre	21	30	.30	.70	.05	.10	.20	.40	6	SI	SI

Fuente: Estudio de campo (2017).

De acuerdo con los datos obtenidos en la tabla Núm. 1 se observan 14 preguntas que conforman una boleta con un nivel de confianza de un 95%, se aplicó para la recaudación de información, consta de 4 alternativas las cuales tienen un valor numérico que genera un resultado para poder ser interpretado de forma de afirmación o juicio, se utilizó escalamiento tipo Likert, con el fin de reafirma y poder medir a través del método de proporciones.

Tabla Núm. 2

ESCALA DE LIKERT DE PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

No.	Raramente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	Total
1	35	30	4	1	70
2	46	16	4	4	70
3	6	13	22	29	70
4	4	13	17	36	70
5	27	32	8	3	70
6	48	20	1	1	70
7	48	12	2	8	70
8	4	12	28	26	70
9	4	24	26	16	70
10	9	13	18	30	70
11	4	12	20	34	70
12	44	18	4	4	70
13	8	24	14	24	70
14	6	14	30	20	70

Fuente: Estudio de campo (2017).

De acuerdo a los datos presentados en la tabla Número 2 se trabajó con una boleta en la empresa Cooperativa Salcajá, con el fin de respaldar la variable de proceso de cambio organizacional que manifiesta un universo de 70 sujetos, demostrar los objetivos alcanzados en la investigación.

CUESTIONARIO DE ADAPTACION PARA ADULTOS

Tablas de relaciones laborales

Tabla Núm. 3

N= 70

N.D.C. 99% 2.58

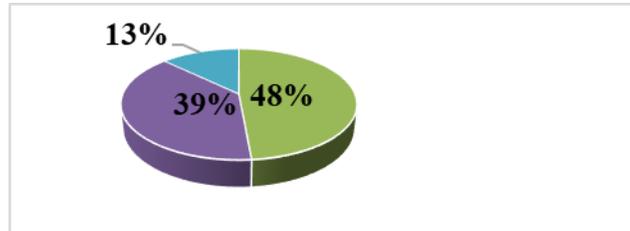
No	Ítem	F	X	1	X	E	Li	LS	RC	Sig.	Fiab.
1	Adaptabilidad Social	70	10	5.14	.61	1.57	8.43	11.57	16.39	SI	SI
2	Adaptabilidad Profesional	70	8	5	.60	1.55	6.45	9.55	13.33	SI	SI
3	Adaptabilidad Familiar	70	9	5.17	.65	1.68	7.32	10.68	13.85	SI	SI
4	Adaptabilidad Emocional	70	8	5.14	.62	1.60	6.40	9.60	12.90	SI	SI
5	Adaptabilidad De la Salud	70	6	3.98	.49	1.26	4.76	7.26	12.24	SI	SI

Fuente: Cuestionario de adaptación para adultos

La investigación se realizó a un grupo de colaboradores comprendidos en la edad de 18 a 25 años, con un universos de 70 sujetos, en la presente tabla se demuestra los resultados alcanzados, con un nivel de confianza 99% que la media aritmética es confiable y estadísticamente significativa, porque se encuentra dentro de los límites superiores e inferiores y la razón crítica es mayor que el nivel de confianza. La media por tal refleja que los colaboradores manejan un nivel alto de inadaptabilidad y de esta forma se logró alcanzar el objetivo general de la investigación que fue identificada.

Adaptabilidad social

Grafica Núm. 8



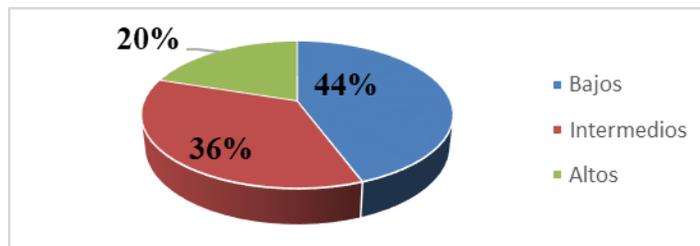
Fuente: Cuestionario de adaptación para adultos (2017).

En la presente gráfica Núm. 8, como se observar de los 70 colaboradores de un total de 48% se encuentran en un nivel bajo en esta escala la característica que los caracteriza es ser dominantes, el 39% poseen una capacidad intermedia y el 13% se encuentran en un nivel alto tienden a ser sumisos y retraídos en la forma de contactar socialmente, de acuerdo a la información.

Adaptabilidad profesional

Grafica

Núm. 9

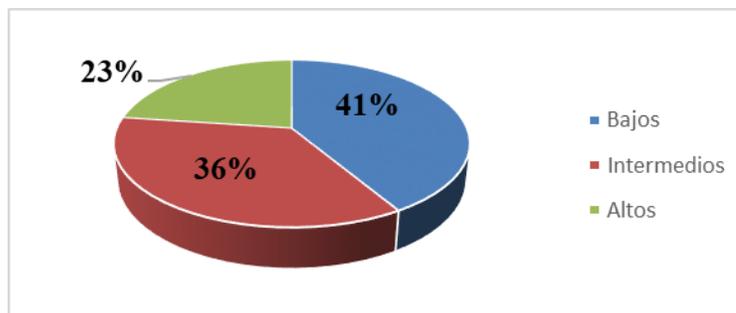


Fuente: Cuestionario de adaptación para adultos (2017).

En base a la gráfica Núm. 9, que corresponde a las colaboradores se obtuvo un 44 % que se encuentran conformes con la profesión en nivel bajo, el 36% en un nivel intermedio y el 20 % de las personas encuestadas tienden a estar descontentos en lo que concierne al trabajo.

Adaptabilidad familiar

Grafica Núm. 10

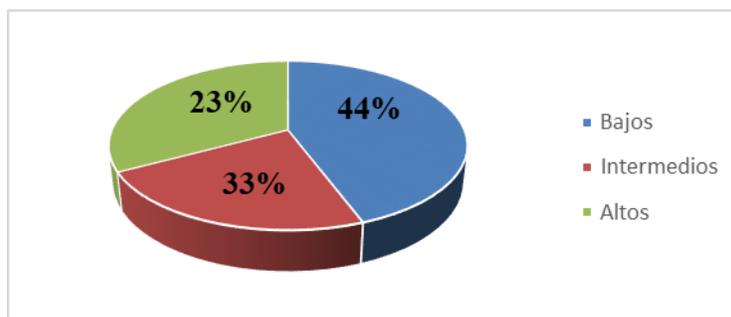


Fuente: Cuestionario de adaptación para adultos (2017).

Asimismo en la gráfica Núm. 10, de los colaboradores presentan un 41% tienen a poseer una adaptación satisfactoria en la familia en un nivel bajo, el 36% se encuentran en un nivel intermedio y el 23% tienen tendencia a estar mal adaptados en el medio familiar según los resultados obtenidos en la investigación.

Adaptabilidad emocional

Grafica Núm. 11

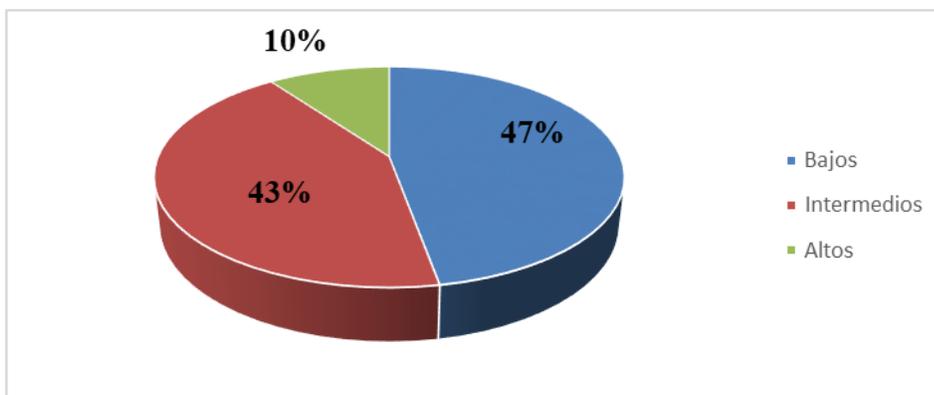


Fuente: Cuestionario de adaptación para adultos (2017).

Según en la gráfica Núm. 11, se observa que el 44% son personas estables emocionalmente al presentar un nivel bajo, el 33% tiene un nivel estándar o intermedio y el 23% de los colaboradores tienden a ser inestables reflejándolo en el comportamiento y la conducta al realizar las funciones o actividades presentar un factor de riesgo.

Adaptabilidad de la salud

Grafica Núm. 12



Fuente: Cuestionario de adaptación para adultos (2017).

La gráfica Núm. 12, se puede observar de los 70 colaboradores el 47% presentan un nivel bajo al indicar un buen índice de salud física, 43% respaldan este índice de forma intermedia y el 10% presentan un nivel alto es decir un mal índice de salud, entiéndase este índice de salud en el sentido de que el sujeto haya padecido o padezca muchas o pocas enfermedades o molestias de posible origen orgánico.

V. DISCUSIÓN

Para poder realizar este estudio se tuvo como fundamento base teorías realizadas y resultado estadísticos obtenidos de la investigación para identificar y demostrar lo que piensa y siente el ser humano al momento de formar parte de una organización y su cultura, hay diversos factores que afectan de forma indirecta la adaptabilidad de una persona como selección de personal, relaciones intrapersonales, comportamientos, actitudes o comunicación al adquirir una postura o modalidad resistente, se ve reflejado en la conducta, entre otros, la cual se llevó a cabo con los colaboradores del área de atención al cliente de la empresa Cooperativa Salcajá , para Alles (2008) define la adaptabilidad organizacional como la capacidad de adaptarse y adecuarse a los cambios.

Ya que el ser humano debe modificar el comportamiento para acoplarse a nuevos sistemas o cambios para desarrollar la capacidad de adaptación de forma eficiente para realizar las funciones, para Gareth (2014) define el proceso de cambio organizacional como una amplia variedad de fuerzas. Surge de la forma en que operan las organizaciones, por la estructura y la cultura que manejan, se hacen resistente, es decir las empresas siempre están en contante movimiento por la diversidad situaciones o riesgos que enfrentan y el alto grado de competitividad que se les presenta, con respecto al cambio, a través del tiempo se ha observado que van a surgir diferentes problemas de adaptación por no estar bien elaborados o implementados. La primera dificultad que se presenta en un colaborador es ser incapaz de brindar una excelente atención al cliente al momento de realizar las funciones y con el pasar del tiempo se reflejara con la actitud que tome al brindar un servicio, al hacerlo notar en la conducta que toma.

Al determinar el nivel de adaptabilidad que producen los procesos de cambio organizacional en los colaboradores de la empresa Cooperativa Salcajá, del municipio de Salcajá, de Quetzaltenango, con un universo de 70 sujetos que se recolecto en dicha empresa, se puede afirmar que el nivel que manejan dentro de la misma está tipificado dentro del rango alto de inadaptabilidad como consecuencia a los diversos factores que influyen como lo profesional, social, familiar, emocional y de la salud, para Harrison (como se citó en Chiavenato, 2009)

define la cultura organizacional como el modelo de asuntos básicos compartidos que aprenderá un grupo como vía para resolver los problemas de adaptación al exterior y de integración al interior y que funciona tan bien que se considera válido y deseable de transmitirlo a los nuevos miembros, por ser la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto a los problemas o cambios.

Dicho rango se obtuvo a través del Cuestionario de Adaptabilidad para Adultos (BELL) que cuenta con 5 categorías de adaptabilidad y al tabular los resultados, al ser de 0 al 25 la puntuación baja y 35 la mayor del grupo de estudio, se realizó un procedimiento adecuado para obtener la media del resultado de los sujetos y constatar el rango de adaptabilidad según el manual de dicha prueba psicométrica, al considerar en un nivel alto de inadaptabilidad, bajo la observación, aspectos y conductas observadas en la inmersión del estudio de campo se determina que los colaboradores manifiestan un estado grave de inadaptabilidad.

Al determinar entonces que la adaptabilidad y los procesos de cambio organizacional repercuten en el colaborador, para identificar el rango de repercusión, se llevó a cabo el procedimiento para obtener así la media del resultado del universo y hacer verificable el rango de adaptabilidad, en conjugación con otros factores, comportamiento, profesiones, salud, estado físico, familiar, emocional y situaciones observadas en el estudio de campo.

Para validar el rango anteriormente mencionado, se porcentualizó los grupos pertenecientes a la misma y arrojó como resultado el 48% del universo se ven afectados de forma significativa durante el proceso de adaptabilidad social en un nivel alto, el 39% toma la posición segunda en un nivel intermedio que representa y el 13% tanto bajo, en la adaptabilidad profesional dio como resultado que el 44% son afectados nivel alto, el 36% restante de la tipificación que refleja los resultados en un nivel intermedio y el 20% representa un nivel bajo, la adaptabilidad familiar 41% al ser el porcentaje más alto, el 36% presente un nivel intermedio y el 23% de los restantes de los sujetos se colocan en un nivel bajo, en la emocional el 44% se encuentran en un nivel alto, 23% en nivel intermedio y el restante con un 33% en nivel bajo, en la de la salud según los resultados el 47% de las personas encuestadas en nivel alto, el 43% en un estado intermedio y el 10% se localizan en un nivel bajo. Según Puchol (2012) explica

la resistencia al cambio, como es percibido por las personas se oponen dentro de un proceso o actividad que impide la continuidad al resto de las demás personas que suele representar una amenaza.

Suele presentarse en todos los colaboradores por el temor a perder las comodidades o intereses, muchas veces las personas prefieren oponerse al cambio por miedo a perder el trabajo o realizar más actividades que no estén dentro de las responsabilidades, crea en ellos esa incertidumbre. Como parte del enriquecimiento se observó la similitud en los colaboradores para manejar el mismo perfil al crear dicha boleta, lo que conlleva a que padecen el mismo factor, al hacer evidente el resultado obtenido de forma significativa y fiable ante tal investigación. Dentro del estudio, el estrés que los colaboradores manejan, se determinó la relevancia significativa que tiene el ser afectado por dichos factores como lo nuevos procesos o cultura para poder acoplarse, para León (2017) explica sobre el estrés laboral y lo presenta como un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas). Por tal permitió tener un panorama más amplio y adecuado para identificar la relevancia que existe entre las variables. No solo por lo estadístico, sino también a través de la observación directa. Al utilizar una boleta y test psicométrico se logró tener ese contacto individual con los colaboradores, lo que permitió obtener más datos recabados.

Dichos datos permitieron identificar la situación en la empresa a través de los resultados investigados en la escala de Likert que consta de 4 categorías, tales como raramente, algunas veces, frecuentemente y siempre, ante los cuales se le pide la acción a los participantes, para 14 preguntas, se le asignó un valor numérico, para obtener una respuesta y evaluar al participante como la estructura, método y condiciones, con el fin de obtener una puntuación total y poder relacionar con las afirmaciones.

También se emplea con el fin de proyectar información válida, con el 69% indica raramente en las personas que se les dificulta concentrarse en el trabajo, 29% refleja algunas veces, 1% frecuentemente y el otro 1% siempre saben adecuarse a otros cambios, también cambiar de rutina genera cierto impedimento para realizar de forma efectiva las actividades como lo

refleja el siguiente dato, el 63% raramente les afecta cambiar de rutina, el 26% algunas veces, el 6% siempre y el otro 5% frecuentemente no se les dificulta cambiar de rutina, de forma global se manejó la información que encierra todas las preguntas.

Se consideró como consecuencia dentro de este rango las edades, profesiones y tiempo de permanecía en la empresa, ya que la influencia social y cultural de Guatemala es de manera muy arraigada a los principios, para Chiang (como se citó en Loitegui, 2010) define motivación laboral como un estado del organismo en el cual se desprenderá energía corporal que se dirige selectivamente hacia las partes del ambiente, es decir que la motivación y satisfacción laboral son dos temas muy complejos que pueden causar confusión, es la acción o efecto de estar incentivado de manera consciente o inconsciente en el colaborador, esta necesidad genera en ellos impulsos ante el deseo de saciar los intereses, al momento de un cambio organizacional este impulso genera cierto desequilibrio e inestabilidad a través del rendimiento de una forma inadecuada frente a este proceso, afectar de manera minuciosa el comportamiento y perspectiva.

Como parte del análisis de los datos obtenidos del cuestionario del test, se respaldó con una boleta para evaluar el proceso de cambio organizacional.

Las empresas en Guatemala lo hacen evidente a través de la actitud que toman dichos empleados durante un proceso de cambio por la forma que se realiza o implementa, tomar en cuenta al momento de realizar adecuaciones, ya que por consecuencia trae desequilibrio emocional o inestabilidad se da a conocer en el comportamiento a través de la actitud que toman ante tal suceso, por ello Festinger (como se citó en Puchol, 2012) explican que la actitud laboral es un enunciado de evaluación favorable o desfavorable al evaluar objetos, individuos o eventos, es decir, es el estado de ánimo de las personas, en el cual se expresan según como se encuentren, son la respuesta hacia la forma de como percibir los nuevos cambios en una organización, a través de ella se ven reflejados la aprobación o negación hacia ellos y la forma de cómo adaptarse ante tal cambio, el comportamiento dictará la forma en cómo fue aceptada o rechazada y es uno de los elementos más importante dentro de una organización.

Los cambios que generan miedo y estrés en los colaboradores por las diferentes actitudes que adoptan al crear un desequilibrio que se hace notar en el comportamiento y actitud ante diversas actividades al mantener perspectivas negativas, por la falta de motivación, comunicación, actitud, resistencia, entre otros, los colaboradores están expuestos a tener una conducta resistente, lo cual permitió comprobar el objetivo de la investigación.

VI. CONCLUSIONES

- El nivel de adaptabilidad que se refleja en los colaboradores es bajo frente a un proceso de cambio, debido a que ocasiona un desequilibrio en ellos, esto se demuestra en el momento de desarrollar sus labores dentro de la empresa, cuestión que también afecta de forma personal provocando resistencia al cambio.
- Según los resultados obtenidos indican que los factores influyentes en la adaptabilidad de un colaborador son de carácter profesional, emocional, físico, familiar, y social.
- Los resultados obtenidos reflejan que si los colaboradores no son propiamente capacitados durante un proceso de cambio esto crea problemas de comunicación, relaciones interpersonales y bajo rendimiento al brindar servicio al cliente. Por lo contrario, si el colaborador durante un proceso de cambio es instruido plenamente será capaz de desarrollar las funciones designadas a plenitud.
- La importancia de establecer un equilibrio entre adaptabilidad y cambio organizacional es de suma vitalidad para una organización, lo que permite tener mayor control sobre los colaboradores y poder brindar un excelente servicio así el cliente.

VII. RECOMENDACIONES

- Trabajar el empoderamiento en los colaboradores sobre la cultura de servicio, durante todo el proceso de adaptación para que se les permita conocer, entender y comprender la filosofía de la organización.
- Capacitar a los colaboradores según la necesidad que requieran para poder asumir riesgos al momento de un proceso de cambio, además brindarles las herramientas, conocimientos o equipo necesario para su implementación.
- Dar seguimiento constante a los colaboradores durante un proceso de cambio e instruirlos plenamente sobre sus funciones dentro de la organización.
- Formar y crear ambientes laborales armónicos que estén alineados con los objetivos de la organización, que puedan ser reflejados cuando se brinde un servicio al cliente.

VIII. REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/ Organizacional*. (6taEd.) .México: por CengageLearning Editores, S.A. de C.V.
- Achua, L. (2011). *Liderazgo*. (4ta Ed.). México: CengageLearning Editores, S.A. de C.V.
- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciar un cambio organizacional. *Revista de Colombiana*. No. 1. Recuperado de <http://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1194/1745>
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Editorial Granica S.A.
- Barrios, J. (2010). Cambio organizacional una aproximación por valores. *Revista Venezolana*. No. 32. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Jazmin_Diaz/publication/31609203_Cambio_organizacional_Una_aproximacion_por_valores/links/53e0ebff0cf2235f3527113b/Cambio-organizacional-Una-aproximacion-por-valores.pdf
- Bravo, M. (2013). *Efectos organizacionales derivados de la implementación de la política pública de la transparencia*. Tesis. Recuperado de <http://biblio.colsan.edu.mx/tesis/BravoPalominoMonica.pdf>
- Chiang, V., Martín, M., & Nuñez, P. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. (2da Ed.). México: Editorial the McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del recurso humano*. (3ra Ed.). México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Fraga, S. (2014). La adaptabilidad organizacional. *Revista Española de orientación y psicopedagogía*. Madrid. Recuperado <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=338232571009>
- Gareth, R. y George, J. (2014). *Administración contemporánea*. (3ra Ed.). México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- González, C. (2015). La adaptabilidad organizacional desde el enfoque desde la teoría de contingencia y la escuela de configuración. *Revista global de negocios*. Vol. 3. No. 4.

- Ciudad Juárez. Recuperado de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v3n4-2015/RGN-V3N4-2015.pdf#page=71>
- Hernández, S., Fernández C., & Baptista L. (2014). Metodología de la investigación (5ta Ed.) México: Edición The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Koontz, H. (2013). Elementos de la comunicación. (3ra Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- León, C. (2017). El estrés en el ámbito laboral. Madrid. Recuperado de <http://www.saudeetrabalho.com.br/download/estres-uso.pdf>
- López, S. (2014). Adaptación al negocio. Recuperado de <http://br.escueladenegociosydireccion.com/business/marketing-ventas/adaptacion-al-cambio-estas-haciendo-a-tu-empresa-las-preguntas-correctas/>
- Méndez, R. (2010). Propuesta de cambio organizacional en una institución pública. Tesis. Mexico. Recuperado <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/10861/2-41.pdf?sequence=1>
- Morales, P. (2012). Investigación experimental, diseños y contraste de medias. (1ra. Ed.) . Guatemala: Cara Parens
- Peláez, M. (2016). La adaptabilidad al cambio. Madrid. Recuperado de <http://www.interempresas.net/Ferreteria/Articulos/159927-La-adaptacion-al-cambio-como-clave-principal-para-que-un-negocio-tenga-exito.html>
- Pérez, S. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Vol. 39 no. 2 La Habana. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
- Prada, R. (2013). Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo. Primavera. Volumen 1, Número 2. Recuperado de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/ospina.pdf>
- Puchol, L. (2012). Habilidades directivas. (3ra Ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Robert, J. (2007). Cambio organizacional. (1ra Ed.) España: Ediciones Deusto, Planeta DeAgostini Profesional y Formacion, S.L.
- Robbins, S., y Judge, T. (2012). Comportamiento organizacional. (15ta Ed.). México: Editorial Person

Ugarte, J. (2004).El nuevo derecho al trabajo. (1ra Ed.)Santiago Chile: Editora Universitaria, S.A

Verderber, R. yVerderber, K. (2015). Comunícate. (12da Ed.). México: Por CengageLearning Editores, S.A. de C.V.

Werther, Jr. (2014).Administración de recursos humanos.(7ma Ed.). México: The McGraw-Hill Companies, Inc.

ANEXOS

ANEXO # 1

Propuesta

Capacitación sobre adaptabilidad en un proceso de cambio organizacional.

Introducción

Hoy en día lo que vive el país afecta de forma significativa al ser humano visto desde diferentes enfoques como lo social, económico, profesional, salud y emocional, a pesar de eso las personas tienen que luchar para adecuarse de una forma que les supla las necesidades y para ello deben pasar por un proceso que les permita romper con todo tipo de estereotipos ante cualquier desequilibrio o situación que se le presente al demostrarlo a través del comportamiento y la actitud, reflejado en el trabajo. También se debe de tomar en cuenta que ante dicho proceso el ser humano debe tomar una perspectiva positiva para encajar en nuevos procesos, situaciones o culturas, sin que afecte las actividades, puesto que las empresas son entes que están en constante cambio por el tipo de mercado en que se encuentran y la demanda que les exige estar a la vanguardia, solicitar personal idóneo que sea capaz de estar al frente de tales riesgos. Las circunstancias rigen la cultura de muchas industrias, por tal, el colaborador debe de ser una persona competitiva y flexible, las empresas deben de tener siempre motivado y capacitar al personal para asumir riesgos, ya que de forma indirecta o directa deben de estar preparados ante dichos acontecimientos, Guatemala por el tipo cultura que maneja debe de contar con gente dispuesta a modificar dichas conductas.

Justificación

En la actualidad los colaboradores de una empresa son parte fundamental para que funcione dentro de un mercado, pero para ello el colaborador debe de estar satisfecho con el trabajo y el tipo de ambiente que proporcione. Por los constantes cambios que realizan las empresas se ven afectados de forma directa o indirectamente, algunos cambios son inmediatos que el colaborador debe de adecuarse de forma precisa ante dicha situación, unos más complicados o sencillos, por ejemplo nuevos procesos, sistemas o puestos, que de una forma u otra deben de adecuarse, pero para ello las empresas deben de proporcionarles las herramientas correctas

para que se puedan desarrollar de forma adecuada ante dicho desequilibrio, la motivación, las relaciones interpersonales, la comunicación, entre otros, son factores que afectan el desempeño de las personas para realizar las actividades.

La adaptabilidad debe ser un tema de suma importancia para las empresas ya que es un tema que está ligado con el colaborador para asumir riesgos, para ellos se implementa un plan de apoyo para contribuir a tales necesidades que presenta, abordar temas de sumo interés y beneficio, como el estrés, la ansiedad, motivación, entre otros, a través de capacitaciones y talleres. Con un acompañamiento psicológico en los planes de motivación que ayuden al colaborador, medios de comunicación bajo la supervisión de la empresa, permitirle al colaborador desempeñarse y tomar una actitud positiva ante tales cambios, adquiriendo una perspectiva correcta, evitar la resistencia al momento de ser participe en dicha actividades o al solicitar el apoyo al realizar una tarea, disminuir el estrés y ansiedad.

Objetivo general

Orientar a los colaboradores durante un proceso de cambio organizacional para mejorar la adaptabilidad en la empresa.

Objetivos específicos

- Fortalecer los factores que influyen en la adaptación.
- Capacitar a los colaboradores con las herramientas necesarias para un proceso de cambio.
- Evaluar constantemente los procesos de adaptación en los colaboradores a través de su rendimiento.

Descripción de la propuesta

De acuerdo a lo observado durante el estudio de campo de la investigación esta propuesta está dirigida específicamente a los colaboradores de atención al cliente, por tal esta no solo se puede adoptar a dicha empresa sino además a la realidad que otras empresas, por el tipo de demandas que les exigen, pero deben de cumplir con el mismo perfil que se les solicite. El fin es hacer notar un cambio en los colaboradores de forma positiva, cambiar esas perspectivas, de forma que se implemente bajo los resultados adquiridos en la aplicación, de forma que sea

continua para disminuir el estrés y ansiedad, esta propuesta debe de ser implementada por el área de recursos humanos o un profesional contratado exclusivamente para ello para no ser limitado en tiempo con otras actividades, constará del acercamiento inicial y establecimiento del rapport, para contrarrestar los factores que afectan de forma indirecta al colaborador y mejorar la cultura que maneja la empresa.

Cronograma

CRONOGRAMA				
Fecha	Actividad	Desarrollo	Recursos	Responsable
14/06/18	Capacitación: Cultura de servicio así el cliente.	Duración: 1 horas <ul style="list-style-type: none"> • 3 grupos de trabajo, conocer más sobre visión, misión y valores. • Los temas a trabajar: ¿Qué es servicio?, Los tipos de culturas y otras características sobre el servicio. • Refacción para los participantes. 	Computadora, block de notas, lapiceros, presentación powerpoint.	Recursos Humanos
06/08/18	Capacitación: Comportamiento y actitudes organizacionales	Duración: 2 horas <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los tipos de comportamientos • Conocer los tipos de actitudes • Conocerse a sí mismo • Conocer los factores que influyen en la adaptación • Refacción para los participantes. 	Computadora, block de notas, lapiceros, presentación powerpoint, fichas motivaciones.	Recursos Humanos
08/10/18	Capacitación: Adaptabilidad	Duración: 25 minutos. <ul style="list-style-type: none"> • Temas a trabajar ¿Qué es adaptación?, tipos, niveles y proceso de adaptación laboral. • Factores que influyen en la adaptación de 	Grabadora, salón. Sillas, cafetería.	Recursos Humanos y jefes de cada departamento

		<p>forma interna como externa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades múltiples <p>Se realizará dos veces por semana.</p>		
28/10/18	Capacitación: Resistencia al cambio	<p>Duración: 30 minutos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer que es resistencia • Conocer que es el cambio • Porque surge un cambio • Los niveles de resistencia al cambio • Los procesos de la resistencia • Las etapas de la resistencia ante la adaptación. • Se realizará cada viernes. 	Computadora, block de notas, lapiceros, presentación powerpoint, fichas.	Recursos Humanos

Recursos

- Recurso humano
- Salón
- Material didáctico
- Muebles
- Tecnología

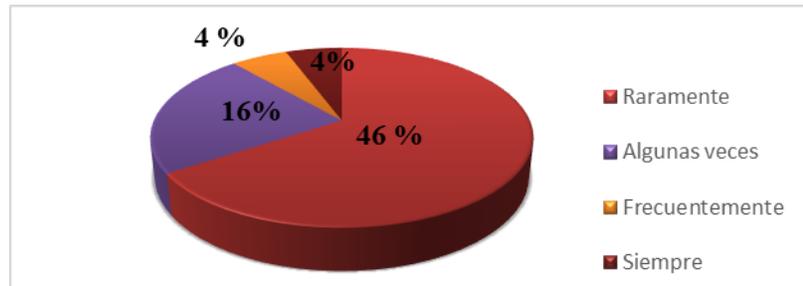
Evaluación

Como parte fundamental del programa, los colaboradores deben ser observados de forma directa por supervisores y recursos humanos, previo a terminar el proceso, proporcionar resultados estadísticos sencillos sobre la reducción de estrés, mejoras en la comunicación, capacitaciones, de forma bimensual a los encargados para determinar la aplicación constante.

ANEXOS #2

1. Pregunta Núm.1. ¿Padece de dolores de cabeza y/o migraña?

Grafica Núm.1

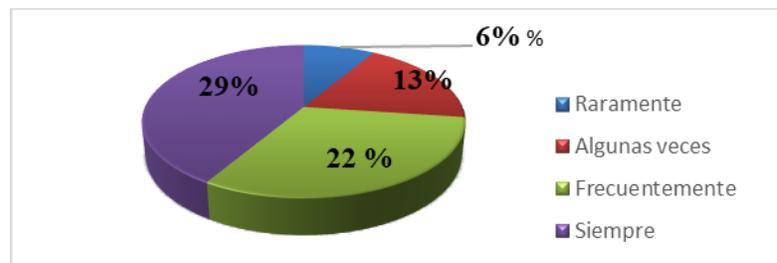


Fuente: Estudio de campo (2017).

En la gráfica Núm. 1, que corresponde con el personal de atención al cliente, se obtuvo que el 46% raramente, mientras tanto el 16% se presenta algunas veces, mientras que el 4% frecuentemente y el otro 4% presentan siempre.

Pregunta Núm.3. ¿Recibe la información necesaria para realizar bien el trabajo de parte del jefe inmediato?

Grafica Núm.2

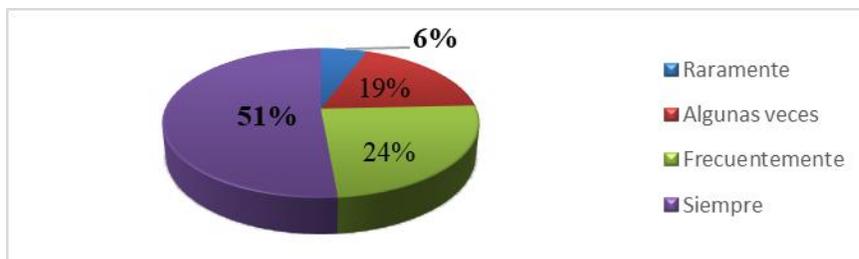


Fuente: Estudio de campo (2017).

Asimismo en la gráfica Núm. 2, se obtuvo que el 29% siempre, el 22% frecuentemente, también el 13% algunas veces y el 6% presentan raramente.

Pregunta Núm. 4, ¿Recibe ayuda y/o apoyo de los compañeros en situaciones complicadas?

Grafica Núm. 3

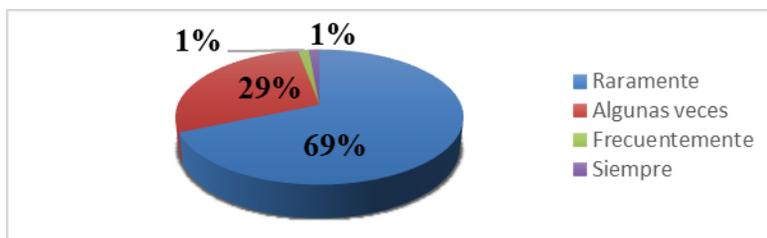


Fuente: Estudio de campo (2017).

La gráfica Núm. 3, que el 51% que corresponde a la mayoría de personas siempre, 24% frecuentemente, el 19% algunas veces y el 6%. Raramente.

Pregunta Núm. 6 ¿Tiene problemas para concentrarse al realizar el trabajo?

Grafica Núm.4

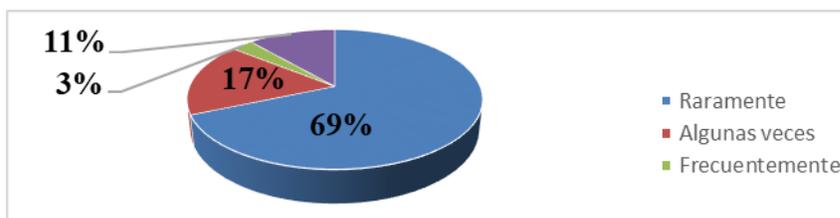


Fuente: Estudio de campo (2017).

En la gráfica Núm. 4, se hace notar que 69% raramente, el 29% algunas veces, el 1% frecuentemente y el 1% indica siempre.

Pregunta Núm. 7. ¿La información que recibe siempre es a través de rumores para informarse?

Grafica Núm.5

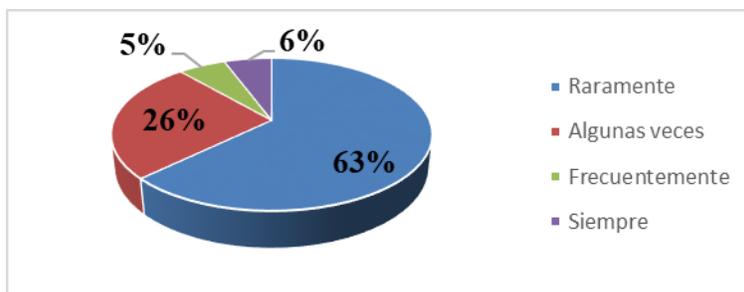


Fuente: Estudio de campo (2017).

En base a la gráfica Núm. 5, da a conocer que los colaboradores se informan por otros canales al indicarlo con 69% raramente, el 17% algunas veces, también 11% siempre y el 3% frecuentemente, dar como resultado de la información.

Pregunta Núm. 12, ¿Cambiar la rutina establecida diariamente le genera impedimento para concentrarse en el trabajo normal?

Grafica Núm.6

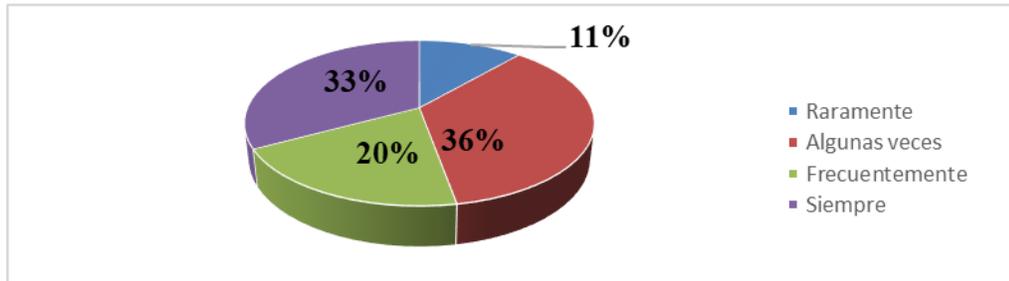


Fuente: Estudio de campo (2017).

En la presente grafica Núm. 6, como se observa que el 63% del universo cambiar de rutina les causa dificultad raramente, el 26% también algunas veces, mientras que el 5% frecuentemente y 6% lo dan a conocer siempre.

Pregunta Núm. 13. ¿Considera que debe tomar talleres de capacitación para mejorar el desempeño en la organización?

Grafica Núm.7



Fuente: Estudio de campo (2017).

En la gráfica Núm.7, se denota la necesidad que requieren los colaboradores al solicitar capacitaciones con forme las funciones 36%(70) algunas veces, el 33% (70) también lo hace ver siempre, el 20%(70) frecuentemente y el 11% (70) raramente.

ANEXOS # 3

CUESTIONARIO DE ADAPTACION PARA ADULTOS

Adaptación social

Tabla Núm. 4

No.	Xi	f	Fa	$\sum f \cdot Xi$	d'	$\sum f \cdot d'$	$\sum f \cdot d'^2$
1	2	3	3	6	8	24	192
2	3	5	8	15	7	35	245
3	4	2	10	8	6	12	72
4	5	8	18	40	5	40	200
5	6	7	25	42	4	28	112
6	7	5	30	35	3	15	45
7	8	4	34	32	2	8	16
8	9	2	36	18	1	2	2
9	10	6	42	60	0	0	0
10	11	5	47	55	1	5	5
11	12	7	54	84	2	14	28
12	13	1	55	12	3	3	9
13	14	3	58	42	4	12	48
14	15	3	61	45	5	15	75
15	16	2	63	32	6	12	72
16	17	2	65	34	7	14	98
17	18	1	66	18	8	8	64
18	19	1	67	19	9	9	81
19	21	1	68	21	11	11	121
20	22	1	69	22	12	12	144
21	25	1	70	25	15	15	225
		70		666			1854

Adaptación profesional

Tabla Núm. 5

No.	Xi	f	Fa	$\sum f \cdot Xi$	d'	$\sum f \cdot d'$	$\sum f \cdot d'^2$
1	1	2	2	2	7	14	98
2	2	5	7	10	6	30	180
3	3	8	15	24	5	40	200
4	4	5	20	20	4	20	80
5	5	5	25	25	3	15	45
6	6	6	31	36	2	12	24
7	7	6	37	42	1	6	6
8	8	2	39	16	0	2	2
9	9	3	42	27	1	3	3
10	10	5	47	50	2	10	20
11	11	4	51	44	3	12	36
12	12	5	56	60	4	20	80
13	13	3	59	39	5	15	75
14	14	4	63	56	6	24	144
15	15	2	65	30	7	14	98
16	16	2	67	32	8	16	128
17	18	2	69	36	10	20	200
18	21	1	70	21	13	13	169
		70		570			1588

Adaptación familia

Tabla Núm. 6

No.	Xi	f	Fa	$\sum f \cdot Xi$	d'	$\sum f \cdot d'$	$\sum f \cdot d'^2$
1	1	1	1	1	8	8	64
2	2	6	7	12	7	42	294
3	3	6	13	18	6	36	216
4	4	6	19	24	5	30	150
5	5	4	23	20	4	16	64
6	6	6	29	36	8	48	384
7	7	2	31	14	2	4	8
8	8	2	33	16	1	2	2
9	9	3	36	27	0	3	3
10	10	7	43	70	1	7	7
11	11	5	48	55	2	10	20
12	12	6	54	72	3	18	54
13	13	3	57	39	4	12	48
14	14	2	59	28	5	10	50
15	15	5	64	75	6	30	180
16	17	3	67	51	8	24	192
17	18	2	69	36	9	18	162
18	23	1	70	23	14	14	196
		70		587			2094

Adaptación emocional

Tabla Núm. 7

No.	Xi	f	Fa	$\sum f \cdot Xi$	d'	$\sum f \cdot d'$	$\sum f \cdot d'^2$
1	1	3	3	3	7	21	147
2	2	4	7	8	6	24	144
3	3	11	18	33	5	55	275
4	4	2	20	8	4	8	32
5	5	11	31	55	3	33	99
6	6	7	38	42	2	14	28
7	7	2	40	14	1	2	2
8	8	1	41	8	0	1	1
9	9	3	44	27	1	3	3
10	10	3	47	30	2	6	12
11	11	3	50	33	3	9	27
12	12	6	56	72	4	24	96
13	13	3	59	39	5	15	75
14	14	4	63	56	6	24	144
15	15	1	64	15	7	7	49
17	17	4	68	68	9	36	324
22	18	2	70	44	14	28	392
		70		555			1850

Adaptación de la Salud

Tabla Núm. 8

No.	Xi	f	Fa	$\sum f \cdot Xi$	d'	$\sum f \cdot d'$	$\sum f \cdot d'^2$
1	1	6	6	6	5	30	150
2	2	8	14	16	4	32	128
3	3	9	23	27	3	27	81
4	4	6	29	24	2	12	24
5	5	4	33	20	1	4	4
6	6	9	42	54	0	9	9
7	7	5	47	35	1	5	5
8	8	2	49	16	2	4	8
9	10	5	54	50	4	20	80
10	11	9	63	99	5	45	225
11	12	2	65	24	6	12	72
12	13	2	67	26	7	14	98
13	14	2	69	28	8	16	128
14	16	1	70	16	10	10	100
		70		441			1112



Universidad Rafael Landívar

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Industrial/ Organizacional

Campus Quetzaltenango

BOLETA DE INVESTIGACIÓN

Edad: _____ Hombre Mujer

Tiempo de trabajar en la empresa: _____

Área de trabajo: _____

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de cuestionamientos a las que respetuosamente se le solicita responderlos con toda sinceridad, en virtud de que la información que usted proporcione servirá para hacer un estudio sobre cambio organizacional que se maneja dentro de nuestra sociedad. Las respuestas tendrán un tratamiento estrictamente confidencial.

Marque con una X la consigna que refleje su situación personal en cada pregunta de acuerdo al criterio asignado a cada número.

1. Raramente 2. Algunas veces 3. Frecuentemente 4. Siempre

No.	Cuestionamiento	1	2	3	4
1	Tiene problemas para conciliar el sueño.				
2	Padece de dolores de cabeza y/o migraña.				
3	Recibe la información necesaria para realizar bien su trabajo de parte del jefe inmediato.				
4	Recibe ayuda y/o apoyo de los compañeros en situaciones complicadas.				
5	Se siente cansado la mayoría del tiempo dentro de su jornada laboral.				
6	Tiene problemas para concentrarse al realizar su trabajo.				
7	La información que recibe siempre es a través de rumores para informarse.				
8	Recibe "en forma oportuna" la información que requiere su trabajo.				
9	Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta su opinión.				
10	Tiene espacio suficiente para realizar su trabajo.				
11	Cuenta con el equipo necesario para ejecutar su trabajo.				
12	Cambiar la rutina establecida diariamente le genera impedimento para concentrarse en su trabajo normal.				
13	Considera que debe tomar talleres de capacitación para mejorar su desempeño en la organización.				
14	Imparten capacitaciones que le resulten beneficiosas.				
	TOTAL				

Gracias por su colaboración.