

**Percepción de los empleados de la Fundación Universitaria María Cano frente a los  
cambios institucionales que impactan el clima y la cultura organizacional**

Autores:

Isabel Susana Tabares Vélez

Luisa Fernanda Tamayo López

Liseth Alejandra Tobón Meneses

Fundación Universitaria María Cano

Facultad de Ciencias de la Salud

Psicología

Medellín

2017

**Percepción de los empleados de la Fundación Universitaria María Cano frente a los  
cambios institucionales que impactan el clima y la cultura organizacional**

Autores:

Isabel Susana Tabares Vélez

Luisa Fernanda Tamayo López

Liseth Alejandra Tobón Meneses

Asesor:

Andrés Felipe Jaramillo Restrepo

Fundación Universitaria María Cano

Facultad de Ciencias de la Salud

Psicología

Medellín

2017

## AGRADECIMIENTOS

*“El agradecimiento es la memoria del corazón”.*

*Lao Tse*

*Agradecemos a Dios por permitirnos llegar a este punto de nuestra carrera y habernos  
permitido disfrutar cada momento de ella.*

*A nuestras familias por su apoyo incondicional y por la paciencia para tolerar nuestra  
ausencia en el tiempo destinado para ellos.*

*A aquellos docentes que además de brindarnos sus conocimientos, han sido una inspiración  
para formarnos como profesionales y enriquecernos como personas.*

*A nuestros asesores, quienes nos brindaron, además de sus conocimientos, el tiempo y el  
acompañamiento propicio para la culminación exitosa y enriquecedora de éste trabajo.*

## Tabla de Contenido

RESUMEN ANALITICO EJECUTIVO .....	VII
INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1. Titulo .....	11
1.1. Descripción general del problema .....	11
1.2. Formulación del Problema.....	13
1.3. Operacionalización De Categorías De Análisis, Variables Y/O Hipótesis .....	13
2. Objetivos .....	41
2.1 General.....	41
2.2 Específicos.....	41
3. Justificación.....	42
CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO .....	43
4. Marco Metodológico .....	43
4.1. Tipo de estudio .....	43
4.2. Método.....	43
4.3. Enfoque.....	43
4.4. Diseño.....	44
4.5. Población Y Muestra .....	45
4.6. Fuentes De Información .....	46
4.7. Técnicas E Instrumentos.....	46

CAPÍTULO 3. MARCO REFERENCIAL .....	49
5. Marco Referencial .....	49
5.1. Marco Conceptual.....	49
5.2. Marco Histórico .....	52
5.3. Marco Contextual .....	57
5.4. Marco Legal.....	59
5.5. Marco Teórico .....	63
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN - DISCUSIÓN .....	73
6. Análisis De La Información .....	73
6.1. Discusión De Los Resultados .....	84
ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN: MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO .....	87
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
7. Conclusiones .....	92
8. Recomendaciones.....	92
CAPITULO 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICOS Y ANEXOS.....	95
Bibliografía.....	95
Anexos.....	101

## Índice de Tablas

Tabla 1. Dimensiones del Clima Organizacional. ....	13
Tabla 2. Unificacion de categorias .....	17
Tabla 3. Subcategorizacion .....	20
Tabla 4. Categorias de Gestion del Cambio.....	30
Tabla 5. Integracion de Categorias .....	34
Tabla 6. Unificacion de Categorias Cultura Organizacional .....	37
Tabla 7. Subcategorizacion.....	39
Tabla 8. Criterios de tipificacion de la Poblacion.....	45
Tabla 9. Paralelo de comparación PHVA y modelo de gestión del cambio de Kotter.....	62

## **RESUMEN ANALITICO EJECUTIVO**

Título: Percepción de los empleados de la Fundación Universitaria María Cano frente a los cambios institucionales que impactan el clima y la cultura organizacional

Autor corporativo: Isabel Susana Tabares Vélez  
Luisa Fernanda Tamayo López  
Liseth Alejandra Tobón Meneses

Fecha: 31 de mayo del 2017, Semestre I

Tipo de imprenta: Procesador de texto Word 2013, Imprenta Times New Roman 12

Nivel de circulación: Restringida

Acceso al documento: Fundación Universitaria María Cano

Isabel Susana Tabares Vélez  
Luisa Fernanda Tamayo López  
Liseth Alejandra Tobón Meneses

Palabras claves o descriptores: Clima organizacional, Gestión del cambio, cultura organizacional, motivación, comunicación, autonomía, identidad, supervisión, valores corporativos, políticas, percepción.

Descripción del estudio: El siguiente trabajo de investigación, se realiza con el fin de identificar cual es la percepción de los empleados de la Fundación Universitaria María Cano frente a los cambios institucionales, con base a los resultados obtenidos luego de la aplicación de un instrumento previamente elaborado que nos permite realizar un análisis.

Contenido: Este trabajo contiene inicialmente una justificación de su elaboración, seguida de la descripción de la metodología que se va a utilizar durante su realización. También, incluye el marco referencial donde se pueden encontrar los conceptos que se van a trabajar, la historia, el contexto, la teoría y los aspectos legales relacionados con los temas; luego se puede encontrar todo lo relacionado con el análisis y procesamiento de la información que se obtuvo con la aplicación del instrumento. Por último, se puede encontrar los resultados obtenidos del mismo, las recomendaciones y la respectiva bibliografía.

Metodología: Para el desarrollo de la investigación, se realizará un estudio de tipo descriptivo usando el método deductivo, empleando como muestra los empleados del área administrativa y los docentes de la Fundación Universitaria María Cano, a los cuales se les aplicó un instrumento de tipo encuesta.

Conclusiones: La percepción de los empleados de la Fundación Universitaria María Cano, muestran respuestas de enfoque positivo, lo que puede indicar que el clima y la cultura favorecen el desarrollo de las actividades laborales.

## INTRODUCCIÓN

Para una organización cuya visión incluya permanecer vigente y crecer con el tiempo, es indispensable ejecutar los cambios que son necesarios dentro del recorrido para lograr el cumplimiento de los objetivos, más aún, es importante que exista el conocimientos de cómo estos cambios pueden ocasionar alteraciones significativas en el clima y la cultura laboral. Para la Fundación Universitaria María Cano, este tipo de situación no debe ser ajena, y mantener el nivel adecuado de motivación y satisfacción de los empleados, implica hacerlos participes de los acontecimientos que están sucediendo o de los que se están planeando, ya que el contexto en el cual esta se desenvuelve, cada vez obliga más a que la Fundación busque estrategias que le permitan afrontar los cambios necesarios para permanecer vigentes en el mercado.

Este trabajo, pretende investigar la percepción de los empleados frente a las condiciones actuales del clima y la cultura organizacional de la Institución teniendo en cuenta los cambios que se han venido efectuando. Para lograrlo, es necesario indagar sobre aquellos factores que están alterando el ambiente laboral o que podrían llegar a influir más adelante, para ello se debe utilizar un instrumento elaborado con base en los temas o conceptos que componen el clima y la cultura organizacional, seguidamente, y con ayuda de los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta, es indispensable identificar cuál es el estado actual de estos factores dentro de la Fundación Universitaria María Cano.

Al inicio de esta presentación, se puede encontrar una aproximación clara a la problemática seleccionada, cuáles fueron los factores que permitieron identificar la necesidad de elaborar la evaluación e igualmente cuales son los beneficios que se pueden obtener con su realización. Además, la profundización en los temas a tratar, permite que cada uno de los

conceptos utilizados puedan ser fácilmente asimilables y por ende comprendidos, y de este modo, los objetivos que se pretenden alcanzar son igualmente claros para el lector. También, se puede encontrar la descripción de las acciones realizadas, cuál era su propósito y cuáles fueron los recursos utilizados para la consecución de los resultados. Los referentes históricos, legales y contextuales, permiten conocer de antemano cuál ha sido la evolución de los conceptos tratados, y cómo estos forman parte importante de la funcionalidad de las organizaciones pasadas y presentes, y así es posible adentrarse de manera más formal en el tema tratado y comprender de mejor manera el porqué de los métodos utilizados.

Es importante, además, que se tenga en cuenta que el origen de este trabajo no constituye la percepción personal o colectiva de quienes lo realizan, su función es principalmente académica.

## **CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1. Título**

Percepción de los empleados de la Fundación Universitaria María Cano frente a los cambios institucionales que impactan el clima y la cultura organizacional.

#### **1.1. Descripción general del problema**

Hoy en día no es desconocido que el recurso humano ha pasado a ocupar un lugar importante dentro del funcionamiento de una organización: “Éstas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos” (Chiavenato, 2007, p.1); y es por esto que los esfuerzos administrativos internos están apuntando más a garantizar la estabilidad y calidad de vida de sus trabajadores por medio de la implementación de programas de bienestar y salud laboral, cuya función es proporcionar ambientes más saludables tanto físicos como emocionales y psicosociales; de esta manera, se crea una cultura organizacional interna de autocuidado, participación y colaboración, tal como lo expresan Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009, p.18) en su artículo “Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilita que se generen compromisos más allá de los intereses personales”.

Para las organizaciones, contar con un ambiente laboral interno positivo significa mantener en equilibrio constante en la interacción de sus empleados con las normas y procedimientos necesarios para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la empresa:

“El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones” (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, p.9), es decir, que todos aquellos procesos que se lleven a cabo internamente tales como selección de personal, implementación de nuevos proyectos, cambio directivos, entre otros, deben garantizar que no se altere el adecuado funcionamiento de cada uno de los pasos requeridos para la consecución de las metas organizacionales y por consiguiente, el desempeño de los colaboradores.

Principalmente, la realización de cambios es necesaria para que las organizaciones crezcan: “hacer cambios fundamentales en cómo se conducen los negocios con el fin de ayudar a enfrentar un ambiente comercial nuevo y cada vez más desafiante” (Kotter, 1995, p.1). Para esto, es importante garantizar que cualquier intervención que se realice no afecte de manera directa el clima laboral de la organización, y requiere que desde el inicio se lleve a cabo un proceso de gestión del cambio de manera oportuna y precisa; cuando esto falla, se puede ver significativamente afectado el ambiente organizacional, ya que el personal probablemente no esté preparado para el afrontamiento de los cambios venideros.

La Fundación Universitaria María Cano, dedicada desde hace 30 años a brindar formación profesional a la comunidad, cuenta con aproximadamente 330 empleados, los cuales se componen de áreas administrativas y docentes. Aproximadamente desde el mes de mayo del año 2016, se han venido presentado varios cambios que han traído consigo diversas modificaciones no solo de tipo académico, sino también administrativo y directivo, los cuales podrían haber generado incertidumbre en la comunidad educativa; tal como lo expresa Gutiérrez & Piedrahita (2005, p.3), “la parte emocional de los seres humanos, los lleva del estrés al ausentismo, y de este último a la deserción; muchos de esos estados dependen de cómo las compañías planean y llevan a cabo los procesos de cambio”.

## 1.2. Formulación del Problema

Durante el último año, la Fundación Universitaria María Cano, ha experimentado una serie de cambios que han llevado a la transformación en cómo se realizan las actividades dentro de la institución y la consecución de sus objetivos y metas.

A partir de esto los empleados pueden estar enfrentando diversas sensaciones que pueden alterar su percepción frente a la institución. “Sin duda alguna es en los procesos de transformación donde afloran con más profundidad los estados emocionales de la gente, de ahí que se deba prestar atención a estos fenómenos”. (Gutiérrez & Piedrahita, 2005, p.3).

Con todo lo anterior, surge el interrogante: ¿Cuál es la percepción que tienen los empleados de la Fundación Universitaria María Cano, con respecto al clima y a la cultura organizacional?

## 1.3. Operacionalización De Categorías De Análisis, Variables Y/O Hipótesis

### 1.3.1 Clima organizacional

*Tabla 1.*

*Dimensiones del tema*

AUTOR	CATEGORIAS
-------	------------

---

Likert

Métodos de mando

Naturaleza de las fuerzas motivacionales

Naturaleza de los procesos de  
comunicación

Naturaleza de los procesos de influencia e  
interacción

Toma de decisiones

Fijación de objetivos y directrices

Procesos de control

Objetivos de rendimiento y  
perfeccionamiento

Litwin y Stringer

Estructura de la organización

Responsabilidad individual

Remuneración

Riesgos y toma de decisiones

Apoyo

Tolerancia al conflicto

Pritchard y Karasick

Autonomía

Conflicto contra cooperación

Relaciones sociales

Estructura organizacional

Nivel de recompensas

Relación o dependencia entre rendimiento

	y remuneración
	Motivación para el rendimiento
	Polarización de estatus
	Flexibilidad e innovación
	. Centralización de las decisiones
	. Apoyo
Browsers y Taylor	Apertura a los cambios tecnológicos
	Recursos humanos
	Comunicación
	Motivación
	Toma de decisiones
Brunet	Autonomía individual
	Grado de estructura que impone el puesto
	Tipo de recompensa
	Consideración, agradecimiento y apoyo
Gilmer y Forehand	Tamaño de la organización
	Estructura de la organización
	Complejidad sistémica de la organización
	Estilo de liderazgo
	Orientación de los fines
Newman	Estilo de supervisión
	Características de la tarea
	Relación ejecución – recompensa
	Relaciones con los compañeros
	Motivación para el trabajo del empleado

Equipamiento y disposición de la gente

Competencia del empleado

Toma de decisiones

Espacio de trabajo

- . Presión para producir
- . Responsabilidad / importancia del trabajo

Koys y DeCotis

1. Autonomía
2. Cohesión / Unidad
3. Confianza
4. Presión
5. Respaldo / Apoyo
6. Reconocimiento
7. Justicia / Imparcialidad / Equidad
8. Invasión

---

*Dimensiones de clima organizacional brindadas por algunos autores Fuente. Creación propia*

Con base en cada una de las dimensiones propuestas por estos autores, es necesario seleccionar aquellas que sean ajustables al contexto de la Fundación Universitaria María Cano, de modo que permitan obtener información más precisa. Con base en aquellas categorías que se puedan asociar de alguna manera, se realiza una selección de las más relevantes para la elaboración de las herramientas de investigación, así:

Tabla 2.

Unificación de categorías

AUTOR	CATEGORÍA PROPUESTA	CATEGORÍA GLOBAL
Liker	Métodos de mando	Supervisión, que abarque
Pritchard y Karasick	Polarización de estatus	cualquier jerarquía de mando o de liderazgo
Gilmer y Forehand	Estilo de liderazgo	dentro un puesto de trabajo
Newman	Estilo de supervisión	
Pritchard y Karasick	Nivel de recompensas	
	Relación o dependencia entre rendimiento y remuneración	
	Motivación para el rendimiento	
	Apoyo	
Liker	Naturaleza de las fuerzas motivacionales	
	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Motivación, que hace referencia a los estímulos
Litwin y Stringer	Remuneración	que mueven a los
	Apoyo	empleados a realizar sus
Browsers y Taylor	Motivación	acciones y a ser
Brunet	Tipo de recompensa	persistentes en ellas
	Consideración, agradecimiento y apoyo	

Newman	Relación ejecución – recompensa	
	Motivación para el trabajo del empleado	
Koys y DeCotis	Respaldo / Apoyo	
	Reconocimiento	
	Confianza	
Liker	Naturaleza de los procesos de comunicación	Relaciones humanas, que comprende todo tipo de interacción social, personal y laboral que tiene un empleado
	Naturaleza de los procesos de influencia e interacción	
Litwin y Stringer	Tolerancia al conflicto	
Pritchard y Karasick	Relaciones sociales	
Browsers y Taylor	Comunicación	
	Recursos Humanos	
Newman	Relaciones con los compañeros	
Liker	Toma de decisiones	Autonomía, que tiene que ver con la capacidad que posee el empleado para tomar sus propias decisiones y establecer sus normas.
Litwin y Stringer	Responsabilidad individual	
	Riesgos y toma de decisiones	
Pritchard y Karasick	Autonomía	
	Centralización de las decisiones	
Browsers y Taylor	Toma de decisiones	
Brunet	Autonomía individual	

Newman	Competencia del empleado	
	Toma de decisiones	
	Presión para producir	
	Responsabilidad / Importancia del trabajo	
Koys y DeCotis	Autonomía	
	Presión	
	Invasión	
Pritchard y Karasick	Flexibilidad e innovación	Innovación
Browsers y Taylor	Apertura a los cambios tecnológicos	
Liker	Fijación de objetivos y directrices	Estructura de la
	Procesos de control	organización, que
Litwin y Stringer	Estructura de la organización	comprende aspectos tanto
Pritchard y Karasick	Estructura de la organización	físicos como operacionales
Brunet	Grado de estructura que impone el puesto	
Gilmer y Forehand	Tamaño de la organización	
	Estructura de la organización	
	Complejidad sistémica de la organización	
	Orientación de los fines	
Newman	Características de la tarea	
	Equipamiento y disposición de la	

gente

Espacio de trabajo

---

*Unificación general de las categorías de acuerdo a la tabla 1 Fuente. Creación propia*

*Tabla 3.*

*Subcategorización*

<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA 1</b>	<b>SUBCATEGORIA 2</b>	<b>SUBCATEGORIA 3</b>
Supervisión	Planificación	Revisión de procesos	Fortalezas
			Amenazas
			Debilidades
			Oportunidades
		Exploración del entorno	Evaluación del contexto
			Retos
			Amenazas
			Creencias
		Revisión del marco estratégico	Estudio de la visión
			Estudio de los valores
			Estudio de la misión
			Estudio de los objetivos
		Revisión de estrategias	Como se ayuda a conseguir los propósitos
			Que actividades lo van a lograr

		Lo que se hace en relación con el marco estratégico
		Se debería de hacer otras cosas
	Nuevos objetivos	
	Estructura de planificación / revisión	Organización Reorganización
	Planificación de acción	Tareas a realizar Fechas Responsables Recursos
Organización	Roles organizacionales	Objetivos asignados a cada persona Actividades a realizar por cada persona Determinación de áreas y niveles de autoridad para cada persona
	Creación de estructura	División de actividades de la empresa en grupos Asignar a cada grupo una persona que supervise Coordinar la estructura

		creada
Dirección	Ejecución de planes	Colocación en marcha de todos los lineamientos Logro de formas de conducta Implementación de métodos de organización
	Toma de decisiones	Definición del problema Análisis del problema Evaluación de alternativas Elección de alternativas
	Integración	Reclutamiento Selección Introducción o inducción Capacitación y desarrollo
	Motivación	
	Comunicación	Formal Informal Clara Integra

		Equilibrada
		Moderada
		Difusión
		Evaluación
	Liderazgo	Productividad del personal
		Observación de la comunicación
		Relación jefe – subordinado
		Corrección de errores
		Observancia de la motivación y la disciplina
Ejecución	Entrevistas	
	Observaciones	
	Demostraciones	
	Opiniones	
Retroalimentación	Conducta	Observación
		Análisis
	Observación	Registro oportuno de datos
		Evidencias para el proceso
	Evaluación	Comunicada

			Recordada
			periódicamente
Motivación	Retribución	Comisiones	Sobre ventas
	económica		Pago a un negocio
		Gratificaciones	Demostraciones de agradecimiento
			Aguinaldos
		Participación en utilidades	Individual
			Colectiva
		Viáticos	Reintegro de gastos
	Reconocimiento	Verbales	Reconocimientos en publico
			Felicitaciones personales
		Escritos	Cartas
			Correos electrónicos
			Tarjetas o notas impresas
		Símbolos	Prendedores
			Medallas
			Pulseras
		Honoríficos	Menciones de honor
			Diplomas
			Empleado del mes

	Responsabilidad sobre el cargo	Ascensos	
	Salario emocional	Formación	Planificación carrera profesional Cursos y capacitaciones Oportunidad de estudio
		Flexibilidad	Horarios Permisos Licencias
		Seguridad	Contratos indefinidos
	Salario en especie	Vivienda	Uso de vivienda de la empresa Auxilios de vivienda
		Manutención	Mercados Bonos
		Transporte	Transporte gratuito Uso de automóvil de la empresa Uso del garaje
Relaciones Humanas	Internas	Las metas	Ayuda material Apoyo social y emocional Intereses comunes
		Actividades y lugares	Cosas que las personas hacen juntas

			Lugares donde desarrollan las actividades
	Habilidades sociales		Saber escuchar Hacer preguntas Dar las gracias Iniciar y mantener conversaciones Saludar Hacer cumplidos
	El poder y los roles		Capacidad de influencia Roles dentro de la relación
	Los conceptos y creencias		Supuestos respecto a la relación Como debe ser cada miembro
	Las reglas		Normas que regulan la interacción Expectativas de comportamiento
	Externas	Con clientes y proveedores	
Autonomía	Grado de libertad		
	Toma de decisiones		
	Solución de problemas		

Innovación	Oportunidades de crecimiento	Oferta de productos y servicios	Desarrollo de nuevos productos y/o servicios
		Plataformas	
		Soluciones	Ofertas personalizadas que resuelven problemas de clientes
		Necesidades de clientes	Identificar y satisfacer necesidades no satisfechas de clientes Clientes no servidos o atendidos
		Marketing	Posicionar y promover productos
Capacidades y operaciones críticas		Procesos	Mejorar la eficiencia y/o efectividad de los procesos
		Generación de utilidades	Identificar y desarrollar nuevas formas de obtener pagos
		Gestión	Identificar e implementar cambios significativos en la estructura organizacional

			Identificar e implementar cambios significativos en los métodos de gestión
		Cadena de valor	Mejorar la eficiencia y efectividad en la obtención de recursos
		Canales	Identificar y desarrollar nuevas rutas hacia el mercado
		Asociatividad	Apalancamiento de relaciones colaborativas Creación de ofertas conjuntas
	Avances tecnológicos	Equipos Plataformas	
Estructura de la organización	Centralización	Estructura centralizada	Decisiones tomadas por una persona  Decisiones tomadas por un grupo pequeño de personas
		Estructura descentralizada	Decisiones tomadas por miembros de la organización  distribuidos en distintos

		niveles de jerarquía
Complejidad	Diferenciación horizontal	Grado de separación entre las unidades
	Diferenciación vertical	Profundidad de la jerarquía organizacional
	Diferenciación espacial	Grado de dispersión en la ubicación de las instalaciones y el personal
		Tamaño de la organización (n° de empleados)
Formalización	Grado de definición de los roles	Numero de niveles jerárquico
		Configuración jerárquica de los puestos (organigrama)
		Especialización de funciones y tareas
	Fijación de normas e instrucciones	Aspecto normativo Formalización de los procedimientos organizacionales

---

*Subcategorización de las dimensiones de acuerdo a la tabla 2 de categorías generales.*

*Fuente. Creación propia*

### 1.3.2 Gestión Del Cambio

*Tabla 4.*

*Categorías Gestión del Cambio.*

Autor	Categoría	Subcategoría 1	Subcategoría 2	Subcategoría 3	Subcategoría 4
	Fuerzas				
	Impulsoras	Situación deseada			
	Fuerzas				
	restringidas	Status Quo			
Modelo de gestión del cambio		Motivación			
				Relaciones	
			Estructural	sociales	
propuesto por		Resistencia al cambio			No saber
KURT	Descongelamiento		Personal	Autoconcepto	No poder
LEWIN					No querer
perfeccionado		Rompimiento			
por SCHEIN		Ansiedad			
		Seguridad			
		Identificación de			
	Cambio	modelo			
		Exploración	Clientes		

Competencia

Mercado

Recongelamiento Motivación

Categoría

Modelo de  
ALBRECHT  
(la curva "J")

Cliente Interno

Situación Actual

Cambio

Situación deseada

Categoría

Subcategoría

Conciencia del cambio

Planificación de la  
comunicación

Deseo

Motivación

Modelo

Como cambiar

ADKAR

Conocimiento

Como continuar

Capacidad (Habilidad)

Práctica

Entrenamiento

Refuerzo

Retroalimentación

Modelo de  
HIGINGS

Categoría

Subcategoría

Diagnosticar

Identificar la resistencia

Asignación de responsabilidad

Información

Comunicación

Desarrollo y puesta en marcha de las estrategias

Consultoría

Negociación

Participación

Compromiso

Supervisión

Categoría

Establecer un Sentido de Urgencia

Autoridad y poder

Formar una Coalición de Guía Poderosa y conductora

Experiencia

Credibilidad

Liderazgo

Deseable

Factible

Modelo de

KOTTER

Crear una Visión

Centrada

Flexible

Comunicable

Comunicar la Visión

Facultar a los demás para Actuar sobre la Visión

Planificar para, y Crear Ganancias a Corto Plazo

Consolidar las mejoras y Producir aún más Cambios

Institucionalizar los nuevos Métodos

	Categoría
	Motivación
Cummings y	Creación de una visión
Worley	Obtención del apoyo político
	Administración de la transición
	Sostenimiento del impulso inicial

---

*Categorías generales según el aporte realizado por diversos autores* Fuente. Creación propia

*Tabla 5.*

*Integración de Categorías*

Autor	Categorías	Integración de categorías
Kurt Lewin -	Fuerzas restrictoras	Resistencia al cambio
Schein	Situación actual	
Albrecht	Status Quo	
	Resistencia al cambio	
	Identificar la resistencia	
	Diagnosticar	
	Ansiedad	
	No saber	
	No poder	
	No querer	

Kurt Lewin -	Descongelamiento	
Schein	Conciencia de cambio	
Adkar	Deseo	
Kotter	Establecer un Sentido de Urgencia	
Albrecht	Rompimiento	
Cummings y	Fuerzas impulsoras	
Worley	Situación deseada	
	Cambio	
	Desarrollo y puesta en marcha de	
	las estrategias	Conciencia de cambio
	Consolidar las mejoras	
	Producir aún más Cambios	
	Como cambiar	
	Como continuar	
	Como continuar	
	Institucionalizar los nuevos	
	Métodos	
	Administración de la transición	
	Cliente Interno	
Albrecht	Cliente	Relaciones sociales
Kurt Lewin -	Estructura	
Schein	Relaciones sociales	

Adkar	Conocimiento	
Kotter	Capacidad (Habilidad)	
Higings	Entrenamiento	
Kurt Lewin –	Práctica	
Schein	Facultar a los demás para Actuar	
Cummings y	sobre la visión	
Worley	Participación	Entrenamiento
	Compromiso	
	Asignación de responsabilidades	
	Retroalimentación	
	Recongelamiento	
	Refuerzo	
	Supervisión	
	Sostenimiento del impulso inicial	
Kotter	Formar una Coalición de Guía	
Cummings y	Poderosa	
Worley	Obtención del apoyo político	
	Autoridad y poder	Confianza
	Experiencia	
	Credibilidad	
	Liderazgo	
Kotter	Crear una Visión	Visión
Adkar	Deseable	

	Factible	
	Centrada	
	Flexible	
	Comunicable	Comunicación
	Comunicar la Visión	
	planificación de la comunicación-	
	Planificar para, y Crear Ganancias	
	a Corto Plazo	
Kurt Lewin -	Motivación	
Schein		
Adkar		Motivación
Cummings y		
Worley		
Kurt Lewin -	Identificación de modelo	
Schein	Exploración	
Higings	Consultoría	Competencia en el
	Competencia	mercado laboral
	Mercado	
	Información	
	Negociación	

---

*Recopilación de categorías según modelos de diferentes autores. Fuente. Creación propia.*

### 1.3.3 Cultura Organizacional

Tabla 6.

Unificación Categorías Cultura Organizacional

Autor	Dimensión
Edgar Schein (1988)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Producciones: Donde se encuentra el entorno físico y social, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta de sus miembros.</li><li>2. Valores: Reflejan la manera en que deben relacionarse los individuos y ejercer el poder.</li><li>3. Presunciones Subyacentes Básicas: permite la solución a un problema.</li></ol>
Zarko Butrich (1980) y Geert Hofstede(2012)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Individualismo-colectivismo</li><li>2. Distancia de poder,</li><li>3. Masculinidad-feminidad</li><li>4. Evitación de la incertidumbre</li><li>5. Enfoque u orientación temporal</li></ol>

- Andrew Mayo
1. los valores y las creencias
  2. las normas de comportamiento
  3. las políticas escritas de la organización
  4. la motivación vertical
  5. los sistemas y procesos formales e informales
  6. las redes internas existentes en la organización

---

*Recopilación de categorías de la Cultura Organizacional. Fuente. Creación propia*

*Tabla 7.*

*Subcategorización Cultura Organizacional*

Concepto	Categoría	Subcategoría 1	Subcategoría 2	Subcategoría 3	Subcategoría 4
CULTURA ORGANIZ ACIONAL	Normas	Políticas Corporativas	Modelos de gobierno	Pautas que rigen la organización Cumpliment o de objetivos estratégicos Valores de la sociedad	Funciones del puesto de trabajo
		Manual de funciones y responsabilid	Análisis de cargos		

	ades		perfil y análisis de cargos	
	Normas jurídicas	Exigencias externas por el gobierno	Afiliaciones a la seguridad social Derechos y obligaciones del trabajador y empleador Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo	
	Código de ética	Reglamento funcionamiento o interno de la sociedad	conducta organizacion al	
	Normas Sociales	Costumbres y tradiciones	Patrones de Conducta	Relaciones Interpersonales
Estructuras de Poder	Estructura jerárquica	Organización dividida en sectores	Liderazgo organizacion al	Contribución de los trabajadores

al logro de  
los objetivos

Símbolos	esquema expresivo y representativo o	Identificación social corporativa	Himno Escudo Bandera Logo	
Valores	Códigos Morales y Éticos	Patrones Culturales	Motivación del Personal	
Creencias	Ideologías	Pautas para Cambios estratégicos	Conducta de Sujetos	
Conductuales	Comportamiento verbal y no verbal	Interacciones entre los trabajadores	Desarrollo de ventajas competitivas	
Recursos Materiales	Técnicas de innovación	Dar un servicio con calidad	Elementos tecnológicos Instalaciones Mobiliario <i>Equipos</i>	Bienestar y comodidad laboral

---

*Subcategorización Cultura Organizacional. Fuente. Creación propia*

## **2. Objetivos**

### **2.1 General**

Identificar la percepción de los empleados de la Fundación Universitaria María Cano frente a los cambios institucionales que impactan el clima y la cultura organizacional.

### **2.2 Específicos.**

- Reconocer la percepción de la población objeto de estudio, frente a los cambios que se realizan en la Fundación.
- Analizar la apreciación del personal encuestado frente al clima organizacional en la Institución.
- Indagar acerca del conocimiento que tiene la población de estudio acerca de la Cultura de la Fundación
- Plantear estrategias de intervención frente a los cambios institucionales que impactan el clima y la cultura organizacional.

### **3. Justificación**

La realización de este trabajo representa un beneficio organizacional, ya que es imprescindible que la organización marche al ritmo de los avances y las innovaciones propuestas por el medio: “Las organizaciones en general así como las instituciones educativas necesitan ajustarse a las condiciones y características de las oportunidades relevantes externas” (Perozo, 2003, p.2), para esto, es necesario realizar cambios continuos los cuales deben ir a la vanguardia de las exigencias existentes en el entorno, y estas transformaciones no deberían conllevar a situaciones negativas que afecten el equilibrio del ambiente interno de la empresa.

Igualmente, las conclusiones obtenidas o algún otro material producto de esta labor, puede aportar significativamente a estudios actuales o posteriores que se lleven a cabo por parte de la universidad o de alguno de sus estudiantes, con el fin de contribuir a la clarificación y manejo de la situación actual o venidera. Además, debe quedar claro que no se pretende con la realización de esta labor cubrir algún tipo de deficiencia teórica o de conocimiento, solo se realiza con fines principalmente académicos y de reflexión lo que permitirá ampliar conocimientos y mejorar habilidades prácticas para la elaboración y presentación de trabajos.

## **CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO**

### **4. Marco Metodológico**

#### **4.1. Tipo de estudio**

Para el desarrollo de la investigación, se realizará un estudio de tipo descriptivo para el cual se tienen datos tan importantes como, que entre los meses de mayo del año 2016 y febrero del 2017, se dieron una serie de cambios administrativos y docentes dentro de la Fundación Universitaria María Cano, los cuales transformaron algunos de los procesos institucionales; debido a esto se desea conocer la opinión y percepción de los empleados frente a los cambios organizacionales.

#### **4.2. Método**

Esta investigación se realizó usando el método deductivo en el cual se inicia con una observación del fenómeno a estudiar, seguidamente, se formuló una hipótesis para ser sometida a verificación por medio de una encuesta, la cual brindo resultados oportunos para ser analizados y de este modo contrastar la situación actual con la conjetura planteada.

#### **4.3. Enfoque**

Para la realización de este trabajo, se decidió tener en cuenta un enfoque de investigación cuantitativa, el cual de acuerdo a (Hernández Sampieri, 2010, P.7) es definida como “El estudio de la realidad en un contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido e interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas” lo que significa que permite observar y evaluar cada una de las situaciones, es importante resaltar que la investigación cuantitativa, no solo produce hallazgos con procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. También puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como el funcionamiento organizacional.

Para obtener la información necesaria, se pretende reunir datos por medio de técnicas como la observación y la encuesta, las cuales son normalmente asociadas con los métodos cuantitativos; la cual será realizada directamente a una muestra de la población involucrada con la indagación, en este caso el personal administrativo y docentes de La Fundación Universitaria María Cano; La investigación cuantitativa se basa en la recolección y el análisis de los resultados obtenidos de manera crítica, de los cuales se consiguen apreciaciones y percepciones de los trabajadores, ya que después de haber analizado los datos, se realizará la interpretación y conclusiones de la investigación.

#### **4.4. Diseño**

Para la realización del estudio se usará un diseño No experimental, en el cual se tienen en cuenta diversas variables no intencionadas, de manera aleatoria que posibilitan el análisis de un fenómeno sin clasificación de la muestra.

De acuerdo a (Malhotra, 1997, P.45) el estudio de la investigación es “una estructura que sirve para definir un proyecto de investigación, el cual permite detallar los pasos necesarios

para obtener información en la solución al problema”, debido a esto (Hernández Sampieri, 1991, P. 120) expresa que “El diseño es la estrategia que permite un mejor desarrollo del estudio para obtener la información necesaria que se requiere para la investigación”, lo cual posibilita un adecuado desarrollo del tema, el cual debe ser efectivo y eficiente para cualquier investigación.

#### 4.5. Población Y Muestra

La población elegida son los 226 empleados de la Fundación Universitaria María Cano sede Medellín, los cuales representan tanto el área administrativa que incluye directivos y servicios generales, como toda la parte docente.

##### 4.5.1. Criterios de tipificación de la población.

Tabla 8.

*Criterios de tipificación de la población Fundación Universitaria María Cano sede Medellín*

Empleados Fundación Universitaria María Cano Sede Medellín		
Cargos Administrativos	Docentes	Total personal sede Medellín
91	135	226

*Datos extraídos al corte de 31 de marzo de 2017. Población activa en la Fundación universitaria María Cano. Fuente. Creación propia.*

##### 4.5.2. Muestra

La muestra es no probabilística con parámetros a conveniencia, elegida de un subgrupo de la población: 93 colaboradores de la Fundación Universitaria María Cano de la Sede

Medellín, los cuales son empleados tanto del área administrativa como docente.

Considerando que son la unidad de análisis para la investigación.

## **4.6. Fuentes De Información**

### *4.6.1. Fuentes primarias*

Como fuente primaria se tienen los resultados de la encuesta aplicada a la muestra, 93 empleados de la Fundación Universitaria María Cano en la ciudad de Medellín.

### *4.6.2. Fuentes secundarias*

En el análisis de fuentes para la investigación, se realiza la búsqueda de referentes bibliográficos, revistas científicas y textos electrónicos, se hace uso de artículos que desarrollan los temas investigados, trabajos de grado de otras universidades, páginas web relacionados con las temáticas a evaluar y resúmenes.

## **4.7. Técnicas E Instrumentos**

### *4.7.1. Procedimientos*

Se realiza un acercamiento a la Fundación Universitaria con el fin de solicitar autorización para la aplicación del instrumento; Luego de se procede a enviar la encuesta a los colaboradores de la Institución de la sede Medellín vía correo electrónico y para algunos fue aplicada de manera física, de los cuales 93 personas responden a la misma. Posterior a esto se realiza un análisis de estadística descriptiva usando una hoja de cálculo de Excel, lo que le da

paso a la realización de la discusión de los resultados e informe final que incluye conclusiones y recomendaciones

### **Instrumento**

Para la realización del instrumento, y luego de tener los temas bases de investigación, se debió elaborar una subcategorización de los mismos para identificar aquellos elementos individuales que conforman la categoría general, de este modo, lograr un enfoque más profundo de aquellos aspectos que es necesario evaluar. Luego de esto, a cada subcategoría se le fueron asignadas preguntas que permitieran evaluar su contenido, y de ahí se realizó la selección de aquellas que se iban a incluir en el listado general, el cual quedó con la asignación antes mencionada para cada tema.

Para la recolección de los datos necesarios para el análisis de la propuesta, se utilizó una encuesta tipo Liker que constaba de 79 preguntas con opciones de respuesta Siempre, Casi siempre, Algunas Veces, Casi nunca y Nunca, además de ésto se reunió información de los temas de investigación, para los cuales, estaban asignados ciertos números de preguntas así:

- Clima organizacional 24 preguntas de acuerdo a las subcategorías:
  - Supervisión
  - Motivación
  - Relaciones humanas
  - Autonomía
  - Innovación
  - Estructura de la organización
- Cultura organizacional 21 preguntas de acuerdo a las subcategorías
  - Normas
  - Estructuras de poder

- Símbolos
- Valores
- Creencias
- Conductas
- Recursos materiales
- Gestión del cambio 34 preguntas, de acuerdo a las subcategorías:
  - Resistencia al cambio
  - Conciencia de cambio
  - Relaciones sociales
  - Entrenamiento
  - Confianza
  - Visión
  - Comunicación
  - Motivación
  - Competencia en el mercado laboral.

La encuesta, fue enviada vía correo electrónico a 182 empleados de la Fundación Universitaria María Cano, y se entregaron físicamente 8 unidades al personal de servicios generales de la organización. En total, 93 personas respondieron la encuesta.

Con los resultados obtenidos, se debe proceder a realizar un análisis detallado de la percepción que tienen las personas encuestadas, para ello es necesario identificar las categorías generales de cada uno de los temas que se deseaban evaluar y señalar la percepción de los empleados, basados en aquellas opciones que obtuvieron mayor número de votos. Luego de identificados los aspectos de mejora y los favorables, se realiza una discusión de dichos resultados, del cual se plantea una estrategia de intervención.

## **CAPÍTULO 3. MARCO REFERENCIAL**

### **5. Marco Referencial**

#### **5.1. Marco Conceptual**

Gestión del cambio: La relación entre clima organizacional y gestión del cambio radica en el impacto que un eficiente proceso de transformación ejerce sobre el ambiente laboral, la percepción que se tenga de éste y por ende el desempeño de los trabajadores. La gestión de cambio, tendrá que ver entonces con todo un sistema de tratamientos específicos frente a las transformaciones por las que atraviesa una organización, éste involucra tratamientos de información, delegación, participación, entrenamientos, creación de incentivo entre otros. (Galpin, 1999, P.47-48), todo ello con el fin de comunicar eficientemente la visión de la organización.

Cuando no se obtiene una aceptación de la nueva información que ingresa, o ésta no supera el nivel que se requiere para aprobar, el individuo ejerce una Resistencia al cambio: “Cualquier cambio, aunque sea meramente formal, supone una modificación de las relaciones sociales y del auto concepto de la persona y viceversa. La gente tiene que sentir la necesidad de cambio, si no la siente, no iniciará el proceso de des aprendizaje” (Aguilar López, 2003, p.27-28)

Y es que desaprender se convierte en un ingrediente esencial en el proceso de asimilación del cambio; Jose Aguilar López (2003) cita a Edgar Schein (1982), quien en su modelo, descongelación, cambio y re congelación, asemeja el desaprendizaje con la “descongelación”, planteando que no es posible modelar nuevas imágenes en la cabeza sino se desaprenden las

que ya existen. (P. 24.) Entonces, lo que antes tenía un valor ahora ya no tiene el mismo; aparece el Cambio, trayendo el significado de lo que sí tiene un valor ahora y recongelando o apropiando una nueva información arraigándose a cada individuo, es decir nuevos hábitos.

En ésta misma línea es necesario resaltar la propuesta que sugiere Greiner, (1972) citado por (Tarantino, 2012, pf. 23), cuando afirma que “toda organización crece, es inevitable, y este mismo crecimiento la obliga a cambiar” coaccionando a él todas las áreas de la organización y a sus directivos. El autor plantea en ese proceso de transformación, una serie de fases por las que las organizaciones pasan y que genera o no conflictos o alteraciones en su habitualidad, nombrándolas como evolución: “períodos prolongados de crecimiento dónde no ocurre ninguna alteración en las prácticas de la organización.” Y revolución: “períodos de conflictos en la vida de la organización” Tarantino, 2012, pf. 28) quien cita a Greiner, (1972). Una fase acompañada de la otra, en la que por cada momento de evolución vendrá uno de revolución.

En vía con dicho proceso debe destacarse que todas éstas variaciones están ligadas a los métodos, tácticas o esfuerzos que se ejecutan para lograr la excelencia planeada en determinado ambiente por medio de la gestión del cambio, por lo tanto el Desarrollo Organizacional abarca esas alternativas requeridas para lograr tales fines, definido como “una metodología para facilitar cambios y desarrollo en las personas, en tecnologías, procesos y estructuras organizacionales” (Garzón Castrillón, 2005, P. 31).

En consecuencia, con las estrategias que se implementan en la descripción del significado de desarrollo organizacional, es relevante dar alcance al estudio necesario para evaluar diversas situaciones generadas en el ambiente laboral. (Chiavaneto, 1999, P.596), describe el diagnóstico organizacional como el proceso mediante el cual se “identifican preocupaciones y problemas y sus consecuencias para verificar las estrategias, alternativas y los planes para implementarlas” Resulta entonces vital dicho proceso ya que llevará a la retroalimentación

con respecto de todo aquello que afecte el comportamiento, guiará hacia el encaminamiento de estrategias y toma final de decisiones, basados en el diseño de una gestión de cambio, que derive en el alcance de los objetivos organizacionales y su permanencia en el tiempo.

Comportamiento Organizacional: Según Robbins, (2004) “Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar éstos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones”. P. 28. En síntesis, se puede decir que se refiere entonces, a ese estudio de los comportamientos, de lo que los trabajadores hacen dentro de las organizaciones y como éste repercute sobre su desempeño y por ende en el clima organizacional basado en un correcto proceso de gestión del cambio.

Como consecuencia de la eficiente ejecución e implementación de la gestión del cambio en las organizaciones, el clima laboral se verá expuesto a renovaciones que modificarán el ambiente o su percepción de él, de quienes laboren allí. Resulta necesario entonces, definir Clima Organizacional, (García Ramírez & Ibarra Velasquez, 2012, pf. 9) citan a Dessler, (1992) quien propone que no hay un acuerdo respecto al significado de éste, ya que gira en torno a la estimación organizacional que se tenga del mismo.

Sin embargo, el ambiente que perciban las personas que pertenecen a él brindará la pauta para la definición propuesta. Desde ése punto de vista se puede definir el clima organizacional como la “conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros” Méndez Álvarez, (2003) haciéndose, no sólo partícipes sino poseedores de características percibidas de su medio. Al igual que Schneider y Reichers (1983), citados por Uribe Prado, (2015) refieren que el clima organizacional son “las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores”

convirtiéndose la percepción, en el tamiz que cada individuo posee para aportar su criterio en cuanto al ambiente laboral que le rodea.

Cuando se proponen alternativas como la gestión del cambio que transforman el clima organizacional, el lenguaje, las creencias, los valores, y la identidad de la organización se ven impactadas, Kotter & Heskett, (1992) definen la Cultura organizacional como “esas cualidades de un grupo humano específico que se transmiten de una generación a otra” por lo tanto esas cualidades pasarán a ser heredadas y aprendidas por cada individuo que compone la organización. Respecto a esto Kotter & Heskett, (1992) citan a Schein E. H., (2010) quien complementa que para que éstas cualidades sean transmitidas es necesario que “un grupo de empleados interactúe durante un periodo de tiempo y que tengan cierto éxito relativo en todo lo que acometen” y concluye: “Las soluciones que, de forma repetida, muestran ser capaces de resolver eficazmente los problemas que afrontan tienen a convertirse en cultura” Schein E. H., (2010). Mientras se prolongue más en el tiempo el uso de éstas alternativas o soluciones por parte de un grupo de individuos de la organización, se convertirán en un lenguaje común y eficaz que hará parte de su cultura.

## **5.2. Marco Histórico**

Para dar una idea general de los conceptos relacionados en este trabajo, es necesario exponer y dar a conocer su evolución a lo largo del tiempo; echando un vistazo a su historia, y explicando cómo siguen funcionando al día de hoy.

### *5.2.1 Fundación Universitaria María Cano*

Institución de educación superior fundada en Medellín en el año 1988, cuyo nombre hace honor a una mujer insigne de la cultura antioqueña; María de los Ángeles Cano Márquez, escritora reconocida por su liderazgo político, nació en Medellín en el año 1887, y durante su vida se dedicó a promover la cultura entre la clase obrera, lo que la consagró como la flor del trabajo, nombre otorgado a aquellas mujeres que resaltaban por sus acciones. Ardua luchadora por los derechos de los más débiles, hablo por ellos en escenarios públicos, marchas y revoluciones, enfrentándose a políticos y reprochando a ricos y dirigentes; fue obrera, estuvo en prisión, se convirtió en el símbolo de la rebeldía de la mujer, y sin embargo jamás se cansó de luchar por sus ideales (Fundación Universitaria María Cano, 2011).

Constituida oficialmente en 1987 por varios académicos e intelectuales de la región bajo principios institucionales de respeto, equidad, liderazgo, responsabilidad, abre sus puertas en el año 1989 con el programa de Fonoaudiología. Para el año de 1998, estrena su sede ubicada en el barrio Boston dotada de herramientas necesarias para prestar sus servicios educativos, que para esa época ya incluía los programas de fisioterapia, terapia ocupacional, psicología y negocios internacionales, y en ese mismo año entran a hacer parte de la oferta las carreras de contaduría pública y administración de empresas. En el año 2000, comienza a ofertarse el programa de ingeniería de sistemas.

Actualmente, luego de casi 30 años de trayectoria, la institución está constituida por tres facultades y 6 programas de pregrado académico; adicionalmente, cuenta con un centro de formación avanzada que ofrece al público diversas especializaciones, diplomados y tecnologías. Posee también una IPS que brinda diversos servicios de salud y ya es reconocida a nivel nacional por sus extensiones en las ciudades de Cali, Popayán y Neiva, ofreciendo programas presenciales y en modalidad virtual a distancia (ASOFON, 2013). Durante su

existencia, la Fundación ha contado con la presencia de cuatro rectores incluyendo el que ocupa el cargo actualmente.

### *5.2.2. Clima Organizacional*

Durante la historia de las organizaciones y todo el proceso administrativo, han existido factores situacionales que han obligado a las administraciones a modificar sus funciones en pro de los avances económicos, tecnológicos y sociales, siendo quizás estos últimos los más representativos por ser el trabajador ente activo de una sociedad. Con lo anterior, la organización debe adoptar métodos que le permitan tener un mayor conocimiento del elemento humano y así poder tomar las medidas necesarias para responder a las insuficiencias organizacionales.

Este conocimiento, radica en la identificación de comportamientos, actitudes y motivaciones que sumados a la personalidad del individuo, son desencadenados por la influencia de su ambiente tanto interno como externo a la organización. Es por esto que algunos pensadores de la época se introducen en el campo de la investigación para inicialmente denominar este fenómeno como “atmosfera psicológica” (Davila Diaz, 2011, p.13), término específicamente acuñado por Kurt Lewin quien hacia 1940 estudiaba la estructura de los grupos y su influencia, y quien en su teoría de campo se refiere a los valores, ideologías, cultura, estilos de vida y pensamientos, problemas de grupo, jerarquía y tipo de organización como hechos de investigación en la vida cotidiana ya que no existe autonomía de la persona con respecto de su realidad externa. (Delabanty Matuk, 1996, p.68)

Si bien, el aporte de Lewin es valioso para entender lo que se conoce hoy como clima organizacional, existieron otros autores que ya se interesaban por la relación entre la persona y su lugar de trabajo. George Elton Mayo (1880 – 1949), psicólogo de profesión en una serie de estudios y experimentos, donde determino entre otras cosas, que la eficiencia de un

empleado en su trabajo depende directamente por la forma en que relaciona con su grupo de trabajo, ya que este establece valores y normas que influyen su comportamiento (UNAM, 2006). Para los años 60, Halpin y Crofts (1963), plantean lo que para algunos es el primer modelo explicativo de clima organizacional, donde lo muestran como la opinión que el empleado se forma de la organización. En 1968, Litwin y Stringer le dan surgimiento al concepto de clima organizacional; en su teoría, tratan de explicar aspectos de la conducta de los individuos como la motivación, los cuales son influenciados por factores del ambiente interno de la organización como los estilos de liderazgo, historia, tradición, entre otros; mientras que Likert (1967), propone una herramienta para evaluar el clima organizacional y Gairin (1996) señala que una organización que facilita la enseñanza a sus miembros, está en constante transformación, lo que incluye el aprendizaje como parte importante del clima laboral. Más recientemente, Brunet (2004) incluye al concepto de clima, la influencia de los tipos de liderazgo presentes en una organización (Olaz, 2013); de este modo, poco a poco se ha ido construyendo el término y las implicaciones del mismo por medio de diversos estudios realizados por diversidad de autores.

Hoy en día, el término de clima organizacional forma parte importante de los modelos administrativos, ya que el recurso humano ha entrado a formar la base del éxito de las grandes organizaciones.

### *5.2.3 Modelos de gestión del cambio*

Según el diccionario, se conoce el cambio como la acción y efecto de cambiar; proveniente del latín *cambium*, como verbo hace referencia a dejar una cosa o situación para tomar otra (Definición de, 2008). Si damos una mirada histórica al concepto, se hace notorio que, desde el inicio de los tiempos, ha habido cambios significativos en el hombre, los animales, la naturaleza, la cultura, y más, todo se transforma, evoluciona, y lo hace

principalmente para no desaparecer. Sin embargo, y a pesar de que el cambio tiene un amplio recorrido en la historia, su aparición en el ámbito organizacional es relativamente nuevo, puesto que el cambio de milenio ha colocado a las organizaciones a trabajar en pro de los avances tecnológicos, financieros y humanos; sin embargo, no ha sido sencillo exponer la aprobación el tema ni su ámbito de acción (Tarantino, 2012, p.4)

#### *5.2.4 Cultura organizacional*

Según la real academia, el concepto de cultura hace referencia a un conjunto de modos de vida y costumbres, en una época, un grupo social, etc. (Real Academia Española, 2017). Si retomamos el concepto popular, podría decirse que la cultura comienza a la par con la historia de la humanidad; todos sabemos que los habitantes primitivos de la tierra adquirieron formas de vida diversas que fueron trasmitiéndose y modificándose de generación en generación. Etimológicamente, la palabra cultura viene del latín cultura, y este de cultus, cultivo, cultivado (dechile, 2001); por lo que en épocas antiguas, la cultura también hacía referencia a actividades relacionadas con el campo. Fue hasta el siglo XVIII, que las ciencias sociales permitieron realizar el estudio del comportamiento humano, y con ello re significar el concepto como tal (Rodríguez Morell, 2013, p.5). La certeza es que la cultura, dependiendo el enfoque, puede tener diversas denominaciones.

En el ámbito organizacional, el concepto ingresa finalizando la década de los 70 como un modo de reflejar las diferencias que existen entre organizaciones que se dedican a lo mismo; como lo expresa Gutiérrez (2007), citado por Podesta (2009, p.82), “cultura se convirtió en un término usual para referirse a las diversas dinámicas que se dan dentro de las organizaciones”. Sin embargo, el apogeo no era lo suficientemente alto para que algunos autores se interesaran por estudiar el tema, aun así, existen datos de la época donde se hablaba de algunas características de la cultura en la organización como creencias, valores,

principios, entre otros (Rodríguez Morell, 2013, p.10). Fue hasta los años 80 que el término tomó fuerza y comenzaron a registrarse estudios importantes acerca del tema, entre ellos, los aportes realizados por Edgar Schein (1986), quien se refiere a la cultura como “un modelo de supuestos básicos compartidos que hayan ejercido la suficiente influencia para ser considerados válidos y ser enseñados a los nuevos miembros” (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009, p.120), sus trabajos, por sus resultados positivos, motivaron el reconocimiento de la cultura organizacional por muchos otros autores, que con sus investigaciones realizaron aportes importantes al tema y lograron que actualmente sea considerado como uno de los elementos que más caracterizan a las organizaciones.

### **5.3. Marco Contextual**

El contexto donde se desarrolló la investigación fue la fundación Universitaria María Cano, marco de la población académica que allí se desempeña, el cual está conformado por personal administrativo y docentes.

La Fundación Universitaria María Cano actualmente tiene tres facultades: Ciencias de la salud, en la que se ofrecen los programas de Fisioterapia, Psicología y Fonoaudiología, cabe resaltar que el programa de Fisioterapia se dicta también en las extensiones de Cali, Neiva y Popayán. La facultad de ciencias empresariales, en la que se ofrecen los programas de Contaduría Pública y Administración de empresas y en la Facultad de ingeniería donde se ofrecen los programas de Ingeniería de Software, Tecnología en Electromedicina y Tecnología en Robótica y Automatización.

A la fecha, cuenta con 30 años de trayectoria en el sector educativo, donde además se ofrecen especializaciones con metodología a distancia y virtual.

La Fundación Universitaria María Cano, brinda en la IPS servicios de Fisioterapia, laboratorio de análisis de movimiento, audiología, fonoaudiología, psicología y medicina general, estos servicios son ofrecidos a la comunidad académica en general y a la población externa a la institución.

### **Misión de la Fundación Universitaria María Cano**

“La Fundación Universitaria María Cano es una institución de educación superior con presencia en contextos locales, regionales y nacionales; comprometida con la proyección social en el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión; y orientada a la formación de personas con pensamiento crítico, compromiso social y visión global.”  
(Fundación Universitaria María Cano, 2017)

### **Visión**

“La Fundación Universitaria María Cano, institución de educación superior, para el 2026 será reconocida por la formación de profesionales emprendedores e innovadores; la calidad de sus programas y servicios; la transferencia de conocimiento para la resolución de problemas y necesidades del entorno, la participación en redes de conocimiento y cooperación nacionales e internacionales; y la contribución al desarrollo y transformación de las comunidades y las organizaciones”. (Fundación Universitaria María Cano, 2017)

La Fundación Universitaria María Cano está regida por los siguientes principios Institucionales: Respeto, Equidad, Excelencia, Liderazgo, Transparencia, Responsabilidad.

## 5.4. Marco Legal

### *Normatividad Institucional Fundación Universitaria María Cano*

Los aspectos normativos que rigen a la Fundación Universitaria María Cano, se aprecian en la página web de la institución donde se rescatan entre otros, los estatutos generales, de docentes, de investigación, reglamento de investigación, proyecto educativo institucional y personería jurídica.

Entre los estatutos generales se describen aspectos esenciales como lo son la constitución, del nombre, naturaleza jurídica, domicilio. Se detallan además los principios generales, objetivos y funciones de la Fundación, como lo es la docencia, la investigación, la extensión y el servicio a la comunidad. Describe además la modalidad educativa y los campos de acción que hacen referencia a la ciencia, las humanidades la tecnología, el arte y la filosofía.

La Fundación Universitaria María Cano está integrada, según sus estatutos por los siguientes miembros, Fundadores, Beneficiarios, adherentes y benefactores, refiriéndose a las personas que: participaron en la creación y firmaron el acta de constitución, que ingresan a la Fundación por medio de la aprobación de la Asamblea. Además de las personas naturales que han contribuido al engrandecimiento de la Fundación por medio de su aporte académico, administrativo, económico, científico, tecnológico o cultural.

Entre los temas incluidos en los estatutos generales, también se destacan los estamentos docentes y estudiantes en los que se fijan los requisitos de ingreso, educativos, derechos y deberes, además los estatutos contemplan temas como el patrimonio de la Fundación, aportes, donaciones, bienes entre otros. Todo esto se contempla en el Título primero de la Ley 30 de diciembre 28 de 1992.

“La reforma de los estatutos fueron discutidos en Asamblea Extraordinaria de 12 de mayo de 2003 y aprobados y ratificados en Asamblea el 29 de mayo de 2003, los cuales fueron

ajustados por las observaciones presentadas por la Subdirección de Monitoreo y vigilancia del ICFES y Resolución Nro. 735 emanada del Ministerio de Educación Nacional, de fecha abril de 2003”

El estatuto docente se actualiza por el Consejo Superior – Acuerdo Nro. 045 del 09 de junio de 2014 y en él se aprecian aspectos como la asignación docente, desarrollo de programas académicos, la selección y vinculación docente, establecimiento de derechos, así como de deberes.

Dentro del estatuto docente se aprecian las asignaciones docentes en los campos de docencia, investigación, extensión y proyección social y apoyo de la gestión académica y/o administrativa como las asesorías académicas, tareas, revisión y evaluación entre otras.

Es importante mencionar que en este estatuto también se encuentran la definición del perfil docente con sus respectivas competencias, requisitos o escalafón docente, procesos de selección y vinculación y las modalidades de contratación docente que son: Tiempo completo, medio tiempo, Hora cátedra e investigación, además de las categorías especiales. Cabe resaltar que en el capítulo VII del mismo estatuto se describe el proceso de evaluación de desempeño docente donde se pretende propender por el mejoramiento permanente del nivel académico docente y con ellos participar del plan de estímulos, reconocimientos e incentivos, también contemplados en el capítulo VIII del presente estatuto docente.

El Proyecto educativo Institucional se encabeza con la aclaración de ser la continuación del Acuerdo Nro. 314 de 2012 por el Consejo Académico de la fundación Universitaria María Cano. Se establece la Filosofía corporativa – historia de la institución, Misión, Visión, Valores Institucionales, políticas de desarrollo institucional, funciones sustantivas de la educación superior.

Con respecto a la personería jurídica, resolución Nro. 17996. Resuelve reconocer personería jurídica a la Institución de Educación superior denominada Fundación

Universitaria María Cano y la aprobación de los estatutos de la fundación expedidos el 29 de junio y 4 de septiembre de 1987.

### *Clima Organizacional - Gestión Del Cambio - Cultura*

Las disposiciones relacionadas en este trabajo de investigación en cuanto a clima Organizacional corresponden a la resolución 2646 del 17 de julio de 2008 del Ministerio de Protección Social, en la que se establecen y definen las responsabilidades para identificar, evaluar, prevenir, intervenir y monitorear de manera permanente cualquier exposición de los empleados de la organización a los factores de riesgo psicosocial que influyen e impactan el clima organizacional en las organizaciones.

Se destaca también de la resolución 2646 de 2008 la definición de las características del grupo social de trabajo que comprenden “el clima de las relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones”. Además, indica que se deberá adoptar, aplicar y cumplir, “realizando todas las gestiones necesarias para prevenir y determinar los factores de riesgo psicosocial a los que están o pudieran estar expuestos sus trabajadores”.

Resulta relevante en todo éste proceso, citar el decreto 1443 de 2014, que dicta disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y que incluye un ciclo o proceder por etapas de sentido lógico que permiten el mejoramiento continuo, ciclo PHVA (Planear – Hacer- Verificar-Actuar), todo, apuntando a que los procesos y las gestiones vayan en pos del progreso constante.

Para instruir de una manera clara y oportuna el decreto 1443 de 2014 con su ciclo PHVA, se ilustrará a la luz del modelo de gestión del Cambio propuesto por John Kotter, en la que abarca su propuesta basada en 8 pasos así:

1. Establecer un Sentido de Urgencia

2. Formar una Coalición de Guía Poderosa y conductora
3. Crear una Visión
4. Comunicar la Visión
5. Facultar a los demás para Actuar sobre la Visión
6. Planificar para, y Crear Ganancias a Corto Plazo
7. Consolidar las mejoras y Producir aún más Cambios
8. Institucionalizar los nuevos Métodos

*Tabla 9.*

*Paralelo de comparación entre ciclo PHVA y modelo de gestión del cambio de Kotter*

Ciclo PHVA - Decreto 1443 de 2014.	Modelo Kotter
Planear	*Establecer un Sentido de urgencia. *Crear una visión.
Hacer	*Comunicar la visión. *Formar una Coalición de Guía Poderosa y conductora (Formar un equipo). *Facultar a los demás para Actuar sobre la Visión * Planificar para, y Crear Ganancias a Corto Plazo (lograr pequeñas victorias) * Consolidar las mejoras y Producir aún más Cambios (Cambios constantes)
Verificar	*Consolidar las mejoras y Producir aún más Cambios (Cambios constantes) * Institucionalizar los nuevos Métodos (Hacer que los cambios dominen)
Actuar (Mejora de procesos)	*Planificar para, y Crear Ganancias a Corto Plazo *Consolidar las mejoras y Producir aún más Cambios *Institucionalizar los nuevos Métodos (Mejora continua, acciones correctivas)

*Fuente. Creación propia*

Se tiene como referente normativo el decreto 0525 de 2014 del 31 de marzo en el que se resalta la “Línea estratégica talento humano para el servicio”, en su sublínea “Consolidación de la cultura organizacional” que tiene como fin único el “potenciar la cultura organizacional como el conjunto de presupuestos básicos, que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje y que permiten el establecimiento de lenguajes, ritos y usos comunes que le confieren un sello diferenciador” (Pag. 11,12)

Además, Decreto 1567 de 1998 sistema de Estímulos, los programas de capacitación, bienestar y los programas de Incentivos. Aunque éstos decretos están enfocados en el sector público su uso es aceptado y acogido dentro del sector privado que aunque no son obligatorias se ejecutan en acuerdo entre empleadores y empleados.

## **5.5. Marco Teórico**

A través de la historia se puede observar la evolución de la humanidad, pero todo esto se debe a varias persona que defendieron sus ideas y opiniones en algún momento de su vida, debido a su propia necesidad de adquirir más conocimientos y seguir mejorando la calidad de vida de muchas personas; Las cuales hoy en día, son teorías que integran parte de nuestra realidad, para que otras personas tomen esto como modelo y sigan mejorando los diferentes procesos y actividades humanas a nivel organizacional, familiar y social; por eso es importante tener una idea general de que autores influyeron en la historia y que aportes realizaron, frente a los conceptos de Cultura y clima organizacional y gestión del cambio.

### *5.5.1 Clima Organizacional*

El concepto de clima organizacional ofrece diversas categorías o componentes que sirven para identificar sus características y de ahí lograr construir una definición más apropiada del término, el cual muchos autores han intentado definirlo de manera exacta a modo de lograr un significado claro o preciso del concepto, tal como lo expresa (Sandoval Caraveo, 2004, P. 120), en su ensayo acerca del concepto y dimensiones del clima organizacional, llegando a una conclusión luego de repasar varios autores, “Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional es: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye en la estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas; todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

Es importante tener en cuenta que el clima organizacional nació de la idea de que los sujetos viven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno (García, 2009, P.9); no obstante el inicio de la preocupación por el hombre y sus actividades laborales, tiene como punto de partida más conocido, en el surgimiento de la Escuela Humanística de la Administración desarrollada por Elton Mayo (1923) en Estados Unidos, teoría que nació de las necesidades de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, provocadas por la aplicación de métodos rigurosos y prácticas organizacionales despreocupadas por el ser humano, estas propuestas fueron realizadas tanto por la teoría científica como por la Teoría Clásica de la Administración. (Hernández, Rodríguez, 1994, P.15).

Aun así, es en La Escuela Humanística de la Administración, donde aparece la teoría de las relaciones humanas, la cual considera al hombre como un ser social, con sentimientos, temores y deseos; describiendo al comportamiento del trabajador como una consecuencia de

muchos factores motivacionales (Chiavenato, 1994, P.160); históricamente el comienzo de la construcción del concepto de “clima laboral” nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin (1936) hacia fines de los años 30, esta teoría describe que el rol, le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta (Brunet, 1999, P 50). A la concepción que tiene de sí el trabajador y del ambiente, con el cual se interactúa, Lewin le llama “Atmósfera” o “Clima Psicológico”; es decir, una realidad empírica que puede ser demostrada en la organización como cualquier hecho físico (Lewin, 1988, P.25); A partir de estos estudios nace la inquietud de incorporar el concepto de “clima” al mundo organizacional, para poder explicar las interacciones entre la organización y el individuo, y su relación con la motivación del personal y su efecto en la productividad de la organización. (Álvarez, 1992, P.9)

Ya en el año 1950, surge la teoría del comportamiento o teoría conductista la cual nace de la teoría de las relaciones humanas. Esta teoría del comportamiento se preocupa de la psicología organizacional en la administración y el factor motivacional del trabajador; propone a este último como un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, lo procesa de acuerdo a sus convicciones adoptando actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias; En 1955, Francis Cornell ingresa el término “percepciones” dentro de la acepción de clima, como una combinación que permite entender la posición de las personas en su trabajo. (Álvarez 1992).

Otra teoría que surgió en los años 50, fue la Teoría de Sistemas, la cual tiene su punto de partida gracias al Biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy. Este enfoque tiene una tendencia hacia la integración de las diversas ciencias naturales y sociales, se basa en el concepto de “Hombre Funcional”, en donde el individuo desempeña un rol dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto. En sus acciones, en

un conjunto de roles, mantiene expectativas en cuanto al rol de los demás participantes y procura dar a conocer a los demás las suyas. (Hernández, Rodríguez, 1994, P. 14).

En los años 60, aflora una nueva teoría producto del intenso cambio que presenta el mundo, su origen puede encontrarse en la Teoría del Comportamiento. Fusionó el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integradas a través de un tratamiento sistémico. (Hernández, Rodríguez, 1994, P.21).

Para los teóricos (Katz, Kahn, 1970, P. 63), el clima laboral hace referencia a que toda organización crea su propio clima, con sus propias costumbres y estilos. El “clima laboral” refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así refleja las presiones internas y externas de las personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema; Ya en el año 1973, otros autores como Pritchard y Karasick (1993,P 34), se refieren al “clima laboral” , haciendo un énfasis en la alta gerencia, pues lo definen como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, que la diferencia de otras organizaciones, y que resulta del comportamiento interno de sus miembros, especialmente del comportamiento de la alta gerencia; además señalan la importancia que tiene para la alta gerencia el identificar las diferentes dimensiones que tiene el clima laboral de su organización, ya que esto le permite a la alta dirección ejercer presión sobre éste y reorientar las actividades y conductas organizacionales. (Armstrong, 1991, P. 33).

De acuerdo a las definiciones antes señaladas el “clima laboral” debe entenderse como un atributo inherente a la organización misma y por ende, algo externo al individuo; definiciones que por lo demás han sido criticadas por ser demasiado amplias. De ahí que actualmente el “clima laboral” se concibe como el resultado de una evaluación a la organización, que surge de la percepción que los individuos tienen de las situaciones reales en que se desenvuelven,

pudiendo en una organización existir tantos climas organizacionales como posiciones que los individuos tienen en ella. Suplementando lo anterior, (Chiavenato, 2000, P.180) señala que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Debe reconocerse que el tema del clima laboral es de gran importancia para las organizaciones que buscan un mejoramiento permanente del ambiente de trabajo; en este orden de ideas, es claro que los autores coinciden en indicar que para obtener mejores resultados laborales y un mayor involucramiento de sus trabajadores, es indispensable que éstos se sienten parte de un grupo de trabajo, con un clima organizacional satisfactorio y altamente saludable.

#### *5.5.2 Modelos de Gestión del Cambio*

Dadas las condiciones actuales que exigen competitividad y las crecientes demandas de cambios inmediatos, se vincula a estas indispensables modificaciones, la capacidad de innovar de las organizaciones para hacer frente a las transformaciones existentes, para el acople de las mismas a un medio que varía y exige adaptación para sobrevivir.

La gestión de cambio nace en pro de estas variaciones inevitables y además necesarias, vista desde directrices diversas en el marco de modelos o teorías que ofrecen bases para explicar la gestión del cambio y que en su caminar unifican o perfeccionan conceptos para hacer más nutrido el proceso de transformación, describiendo actividades necesarias para iniciar un cambio organizacional; existen diferentes puntos de vista o modelos teóricos, de los cuales se rescatan dimensiones que acompañan cada modelo.

##### *5.5.2.1 Modelo de Kurt Lewin*

Fue desarrollado por el psicólogo social y filósofo Kurt Lewin (1890-1947) estadounidense de origen alemán, reconocido como el fundador de la Psicología Social moderna. Este modelo es basado en el planteamiento hecho por Kurt Lewin, donde sostiene que todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio por la interacción de dos grupos de fuerzas opuestas, estas son las fuerzas impulsoras que pretenden promover el cambio y las fuerzas restrictivas que procuran mantener el status quo. Su idea principal consiste en seguir tres pasos: Descongelar, Mover y Recongelar.

**Descongelamiento:** ocurre dada la necesidad que las personas y las organizaciones de desprenderse de comportamientos que se deseen modificar, surge como el método en el cual se decida ingresar a un proceso de transformación, “cuando existe un convencimiento de cambio” (Codina, 2005, P.22).

**Fuerzas impulsoras y restrictoras:** Fernando Arenas (2005, P.9), cita a Kurt Lewin (1946) al indicar que los comportamientos son el resultado de éstos dos tipos de fuerzas (Impulsoras y restrictoras), “las que ayudan a que se efectúe el cambio y las que se resisten a que éste se produzca. (Arenas, 2005, P.9)

Aun así el descongelamiento es una de las etapas de mayor observación, ya que implica enfrentarse con temas como la resistencia al cambio: “las personas tienen que sentir que han de cambiar y cambiar rápido, si no se ha alcanzado esta sensación la tendencia natural es resistirse al cambio” (Aguilar, 2003, P.25); de acuerdo a lo anterior el autor explica que en cuanto la resistencia al cambio, hay dos tipos, las estructurales que tienen que ver con las relaciones sociales, formales y no formales; mientras que las resistencias personales están dirigidas al auto concepto de lo que cada persona tiene, de lo que es en la organización, por lo tanto serán las que estén más arraigadas y generen una sensación más fuerte de apego. (Aguilar, 2003, P. 24).

#### 5.5.2.2 *Modelo de Albrecht (la curva "J")*

Basándose en el modelo de Lewin, Karl Albrecht (1920), asesor de empresas, escritor y experto en el concepto de servicio de calidad total y conferencista; en los últimos años desarrolló la idea de "Servicio al cliente interno", apoyada en el lema "Si desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar debe conseguir que funcionen dentro de la empresa" en el 2002 introduce algunas mejoras al modelo, de hecho ya en el 1992 en su libro "Servicio al Cliente Interno", recomienda tener presente que el cambio puede hacer que la calidad del servicio decaiga al comienzo, para mejorar se cometan errores, habrá momentos en que se evidenciara la resistencia por la costumbre de hacer las cosas de la manera antigua

Tal como lo menciona (Domínguez, 2003, P.14) "El cliente no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, si no que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa, que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos"

#### 5.5.2.3 *Modelo ADKAR*

De acuerdo con (Hiatt, 2006) este es un modelo diseñado por la empresa Prosci, líder mundial en investigación de gestión del cambio. ADKAR (sigla en inglés de: crear conciencia, suscitar motivación, desarrollar conocimientos, fomentar actitudes y reforzar cambios en una organización) es el acrónimo de conciencia, el deseo, conocimiento, capacidad, y refuerzo (Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement).

De acuerdo a (Lewin, 2006, P.6) Este modelo consta de cinco etapas, de las cuales puede decirse que; la primera trata de la Conciencia del cambio, donde se trata de concientizar a las personas de su importancia, para esto es fundamental una planificación frente a la comunicación con las personas de la empresa; la segunda etapa es el deseo; donde se trata de

involucrar a cada uno de los miembros de la organización para generar una motivación y el pretensión de participar en el cambio o cambios; pero debe tenerse en cuenta, que el deseo de apoyar y ser parte del cambio sólo puede ocurrir después de la plena conciencia de la necesidad del cambio. La tercera etapa es el conocimiento, ya que se debe dar a conocer el motivo del cambio y saber cómo cambiar; la cuarta etapa es la capacidad, la cual consta de la adquisición de nuevas habilidades y comportamientos y para que estos sean más sólidos, debe ser apoyada a través de la práctica, entrenamiento y retroalimentación de la misma organización; por último esta la etapa del refuerzo, la cual es primordial para mantener los cambios, ya que los individuos y organizaciones deben ser reforzados para estabilizar y mantener una nueva situación, de no ser así, probablemente se volverá a las condiciones iniciales.

#### *5.5.2.4 Modelo de KOTTER*

Kotter presenta su proceso de 8 pasos hacia al cambio en su libro “Liderando el cambio” “Leading Change” (1995, P. 23-39); los ocho pasos constan de: primero creer en el sentido de urgencia, donde se puedan identificar amenazas que muestren lo que podría suceder en el futuro y examinar oportunidades de mejora; el segundo paso es formar una coalición, donde se identifiquen los verdaderos líderes de la organización y pedirles un compromiso emocional con el trabajar en equipo; el tercer paso es crear una visión para el cambio, donde se determinen los valores; el cuarto paso es comunicar la visión; el quinto paso es comenzar a eliminar los obstáculos; lo que permite potenciar a las personas que se necesita para ejecutar la visión, lo que ayuda a avanzar en el cambio; el sexto paso es asegurarse de obtener triunfos a corto plazo; el séptimo paso es construir sobre el cambio para aprovechar el impulso que se ha logrado y finalmente el octavo paso es realizar un anclaje del cambio a la cultura de la empresa.

### 5.5.3 *Cultura organizacional*

El concepto de cultura organizacional es un tema que despierta el interés de varios profesionales, debido a que esta es una dimensión muy importante para la calidad de vida laboral, ya que tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización; es por ello, que este no es un tema del que apenas se hable en este momento; Por el contrario es algo que se viene investigando a partir de 1980, pero no llega a despertar el interés de los investigadores y empresarios hasta principios de 1990; todo esto debido a los diferentes componentes que puede poseer una empresa; a partir de esa misma razón se reconoce la importancia de su estudio, en el que priman las interacciones de la personalidad, el individuo y de la cultura con la Organización.

Puede decirse que la cultura organizacional de acuerdo a (Granell, 1997, P.14) “es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos y el lenguaje, los cuales constituyen un marco de referencia para todo lo que se hace y se piensa en una organización”. Pero quién ofrece por primera vez una definición clara y práctica, es (Schein, 1988, P.8) el cual Introdujo presunciones y creencias, para explicar de forma más amplia el significado que para la organización tienen el concepto de cultura, la define entonces como “respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna”.

No obstante, se han encontrado varias definiciones; como la expresan (García, Dolan, 1997, P. 41) “Es la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual”. A su vez, Leonardo (Schvarstein, 2002, P. 9), en su libro de Psicología Social de las Organizaciones, opina que “la cultura es un componente activo y movilizador, el cual puede estar o no formalizado es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte la

sociedad, donde es relevante considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema”.

Pero la verdadera importancia de este tema, se focaliza en la investigación social al interior de la organización, donde factores como la monotonía laboral, la satisfacción y su relación con la productividad fueron elementos de investigación en su momento; en estos estudios se encuentran factores de tipo psicológico y sociológico, los cuales influyen en la motivación y adaptación del ser humano. Estos aportes son complementados por (Kurt Lewin, 1939, P.4), quien plantea que el comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores del individuo se basan en los grupos a los cuales pertenece.

También ha sido definida por (Chiavenato, 1989, P.109), como algo no perceptible ni observable: la forma como los empleados interactúan en la organización, las aspiraciones y las interacciones entre los miembros forman, formando parte de una organización de manera natural, lo cual a simple vista no parece apreciable.

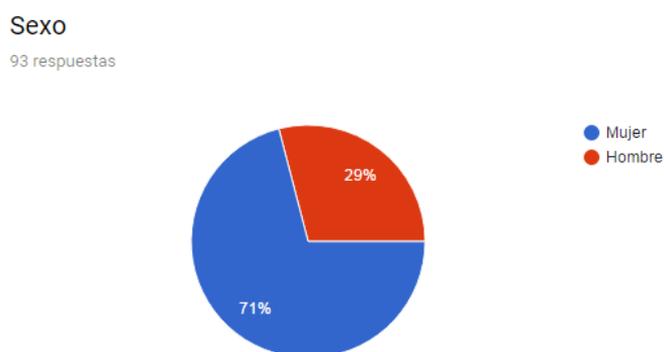
Se han señalado algunos planteamientos acerca de la cultura organizacional, como se puede observar son varios los conceptos e interpretaciones, de esta manera se cuenta con los elementos teóricos que permiten analizar la cultura desde el ámbito organizacional; pero puede resaltarse que aunque se encuentran diferentes opiniones, evocan definiciones como: valores, símbolos, mitos, creencias compartidas y normas, cumpliendo así una función de soporte para crear de cierta manera una identidad corporativa y es allí donde el aporte individual y las relaciones de los miembros de una compañía influyen en esta para generar empresas con procesos efectivos y con calidad.

## CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN - DISCUSIÓN

### 6. Análisis De La Información

Se recopilaron datos demográficos entre los encuestados como edad (Año de nacimiento), Sexo, antigüedad en el cargo y antigüedad en la institución.

Se puede observar que del 100% de la participación en la encuesta, el 71% de las respuestas obedecen a la intervención del género femenino.



El tamaño de la muestra fue de 93 encuestados, entre los cuales 66 fueron mujeres y 27 fueron hombres.

Se observa que el 35% de la población encuestada tiene entre 25 a 35 años, el 54% entre 36 a 56 años y el 11% entre 57 a 75 años.

El 19 % corresponde a la cantidad de empleados que laboran desde enero de 2017 hasta lo transcurrido del año (mayo de 2017) 5 meses.

Entre 1 y 6 años el 50%, de los cuales, el 72% lo conforman mujeres y el restante 27% los hombres.

Entre 7 y 15 años el 23 % de la población, de los cuales el 57% lo conforman mujeres y el 43% los hombres.

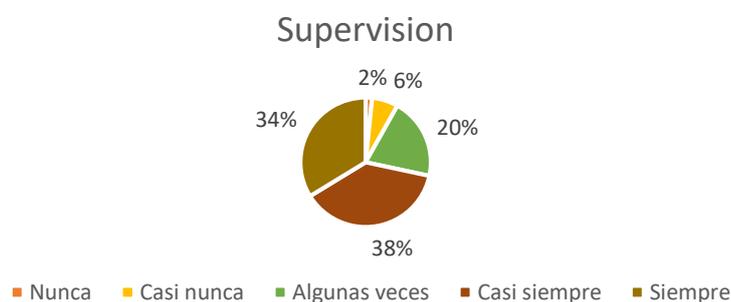
El 8% de la población encuestada lleva laborando en la institución entre 20 y 24 años, todas ellas del género femenino.

Con base a la anterior información, el 50% de la población encuestada lleva laborando en la institución entre 1 a 6 años.

## Clima Organizacional

### Supervisión

Dentro del tema de clima organizacional, teniendo en cuenta las categorías generales de análisis y la evaluación del tipo de respuesta de la escala Liker. Es posible identificar que los empleados, con un mayor porcentaje del 38% para la escala casi siempre, poseen una percepción positiva acerca de la manera como son supervisados dentro de la organización, teniendo en cuenta las acciones que realizan los directivos para llevar a cabo estrategias de desarrollo, ya que son conocedores del entorno que les rodea y actúan en sintonía con visión estipulada dentro del marco estratégico, también la asertividad de la comunicación y el seguimiento a los procesos.



### Motivación

En cuanto a la motivación, la percepción general con un 24,7% para la opción de algunas veces, podría indicar que los empleados no tienen claros los mecanismos de motivación que les está brindando la Institución; además, se encuentran opiniones muy cercanas en cuanto a

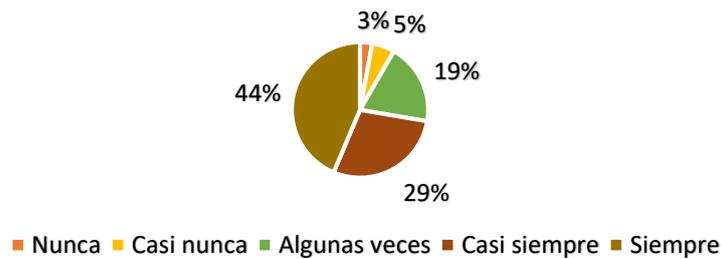
los que opinan que siempre (18,9%) o casi siempre (23,3%) obtienen motivación, y los que nunca (15,2%) o casi nunca (18%) lo obtienen, diversidad de opiniones que en este caso, no posee otras variables ni de antigüedad en la empresa, ni de edad del colaborador; todo esto, convertiría a la categoría de motivación laboral en un factor importante para ser tenido en cuenta dentro de las estrategias de mejoramiento del clima y la cultura organizacional.



### **Las relaciones humanas**

Las relaciones humanas que se establecen en el lugar de trabajo forman parte importante también del mantenimiento del clima organizacional en un nivel óptimo, en este sentido, el 44% para la escala “siempre”, representa el visto positivo que dan los empleados en cuanto al apoyo emocional y social que han recibido de parte de sus compañeros, las normas de cortesía que se manejan, el respeto por las opiniones de los demás y por el derecho a expresarse libremente, entre otras. En general, y teniendo en cuenta el 29% de respuestas para la escala del “casi siempre”, podría decirse que la dimensión de las relaciones humanas dentro de la institución, tiene un nivel adecuado de aceptabilidad.

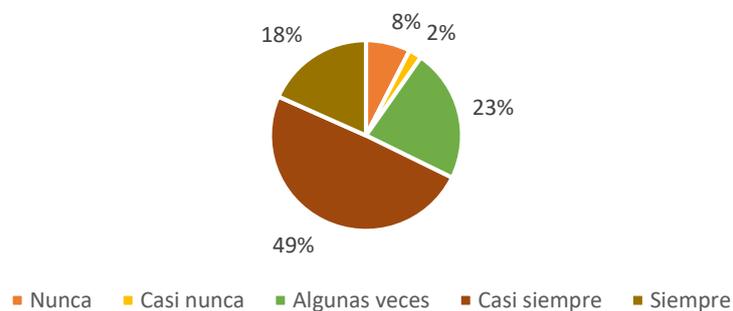
### Relaciones Humanas



### Autonomía

En un ambiente de trabajo, es importante brindar y respetar la autonomía del empleado; para el caso de la Fundación Universitaria María Cano, los empleados consideran, con un porcentaje del 49%, que “casi siempre” se les brinda la libertad adecuada para la toma de decisiones y para solucionar problemas que se presentan. Igualmente es importante no perder de vista la indecisión de los que representan el 22,6% para la escala de “algunas veces”, ya que podrían existir algunos factores relacionados con las tareas asignadas o el cargo ocupado, que podrían representar un factor significativo de afectación de la categoría.

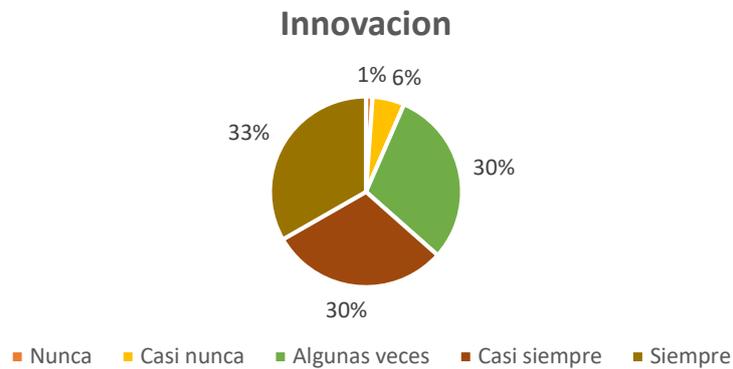
### Autonomia



### Innovación

Además, también los empleados consideran que “siempre” y “casi siempre” con un 30% y un 33% respectivamente, que la organización realiza acciones que le permiten ser innovadora y competitiva en el mercado, lo que contribuye a que el empleado pueda sentirse cómodo y pueda desempeñarse mejor en su labor. Aunque el 30% de respuestas para la escala de

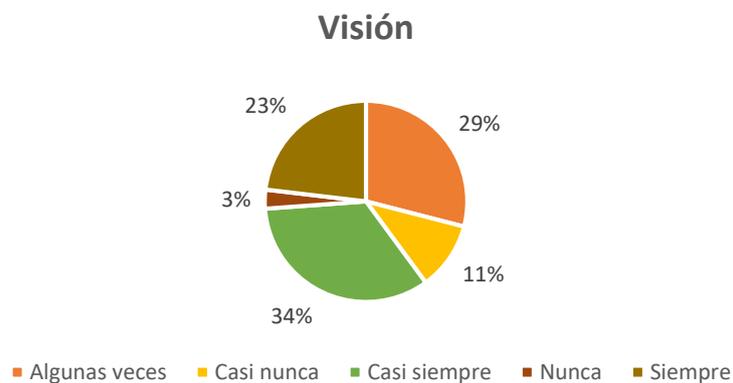
“algunas veces”, podría interpretarse como poca efectividad de los procesos o una significativa diferencia entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos con las operaciones que se llevan a cabo.



## Gestión del Cambio.

### Visión

Para la subcategoría Visión, se observa una percepción positiva del 34%, lo que podría indicar que los colaboradores encuentran que “casi siempre” hacen parte y creen en los planes a futuro de la Fundación.



### Comunicación

En cuanto a la Comunicación dentro de la categoría Gestión del Cambio, los empleados de la Fundación Universitaria María Cano perciben que sólo “algunas veces” ésta es eficaz, con un 33%, lo que podría indicar que perciben la comunicación en cuanto a los cambios, como

un aspecto a fortalecer ya que podrían estar enterándose de éstos cuando ya se han ejecutado, sin implementar en algunas veces programas de sensibilización o enterándose por medio de rumores o canales informales.



### Entrenamiento

De acuerdo al entrenamiento en la institución, el 31% de los empleados perciben que “siempre” se ejecuta de forma eficaz, seguido del 30% que piensa que “algunas veces”. El 21% considera que sólo algunas veces se sienten capacitados para asumir los cambios debido a su entrenamiento, lo que indica que por lo general existe claridad en cuanto al entrenamiento en cambios.



### Relaciones Sociales

Con respecto a las Relaciones sociales, se encontró que un 38% de los empleados perciben que “casi siempre” sus relaciones sociales en la Institución son favorables, lo que podría indicar que se tiene la capacidad de trabajar en equipo o que sus compañeros se interesen en

sus vidas personales, seguido del 25% que piensa que algunas veces la perspectiva frente a éste aspecto sea positivo indicando posibilidades de mejora.

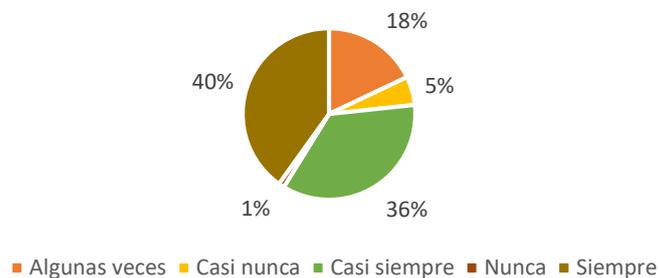
### Relaciones Sociales



### Confianza

Con respecto a la confianza, el 40% de la población encuestada percibe que “siempre” tienen confianza en que las decisiones y cambios que se realizan en la Institución, se toman pensando en el beneficio de los colaboradores.

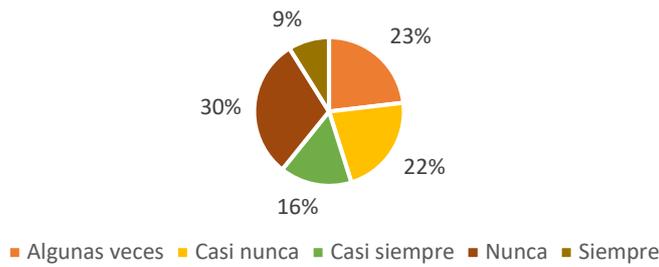
### Confianza



### Resistencia al cambio

Frente a la Resistencia al cambio, existe una percepción positiva del 30% de los encuestados, lo que indica que los empleados de la Fundación Universitaria María Cano, no encuentran obstinación a los cambios, sin embargo, seguido del 23% que percibe que algunas veces puede existir algún tipo de oposición, pudiendo deberse al temor de no saber qué sucederá o no poder realizar las nuevas labores asignadas

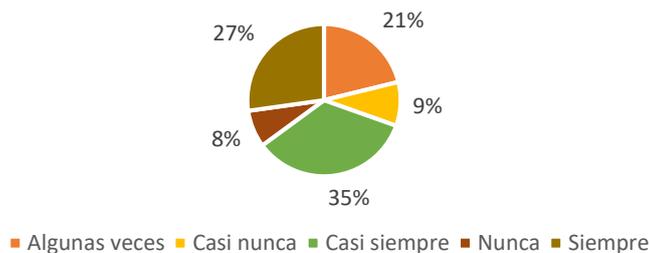
### Resistencia al cambio



### Motivación

En cuanto a la Motivación, existe una percepción positiva del 27% con el “siempre”, seguido a un 35% con el “casi siempre”, lo que indica que los empleados de la institución encuentran motivación respecto a su lugar de trabajo, sugiriendo que los beneficios económicos recibidos por su trabajo podrían satisfacer las necesidades básicas, o reciben crédito y felicitaciones cuando hacen las cosas bien.

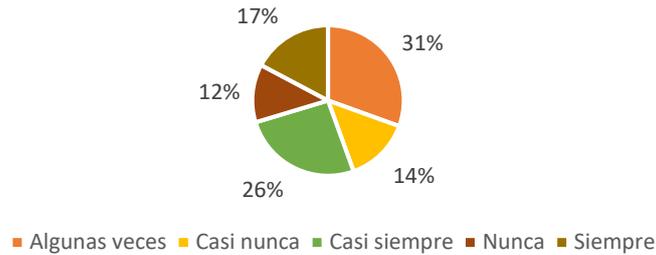
### Motivación



### Conciencia de Cambio

Frente a la Conciencia de Cambio, con el 31%, los colaboradores de la Institución consideran que “algunas veces” existe una conciencia de cambio o necesidad del mismo, lo que sugiere que en algunas ocasiones, pueden sentir temor por los cambios porque tal vez amenacen su seguridad y estabilidad en la organización.

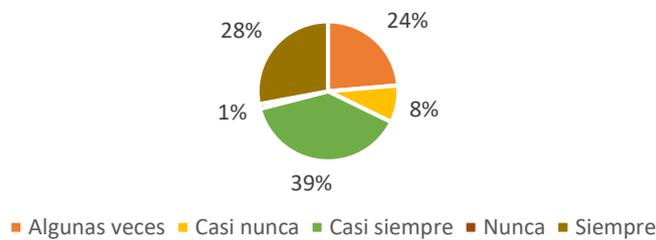
### Conciencia de cambio



### Competencia en el mercado laboral

Con respecto a la competencia en el mercado laboral, el 39% de los empleados de la Institución perciben positivamente frente a éste aspecto, lo que podría sugerir que en el mercado laboral, la Fundación Universitaria María Cano es una clara opción para trabajar.

### Competencia en el mercado laboral

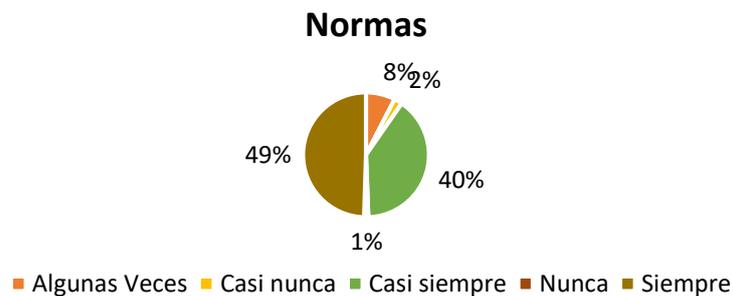


### Cultura Organizacional

#### Normas

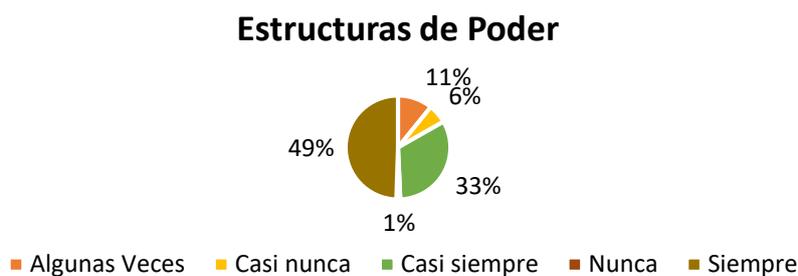
Dentro del tema de cultura organizacional, teniendo en cuenta las categorías generales es posible identificar lo siguiente; frente a la categoría de norma se encontró una percepción positiva de los empleados del 49% para la escala de “siempre”, lo que indica que los trabajadores consideran que la organización siempre cumple con las políticas institucionales, las normas jurídicas y sociales, también sienten que se preocupan por que los procesos sean realizados con calidad; en la subcategoría de relaciones interpersonales se encontró que un 40% de la población considera que en los equipos de trabajo se genera “casi siempre” un

adecuado ambiente laboral, lo que indica un constante dialogo, respeto y escucha activa entre los compañeros de trabajo.



### Estructuras de poder

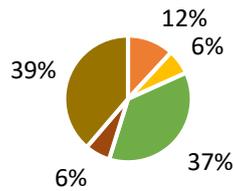
En cuanto a la categoría de estructuras de poder, se encontró una percepción positiva del 49% para la escala de “siempre”; lo que indica, que los trabajadores consideran que los jefes inmediatos lideran adecuadamente los equipos de trabajo; sin embargo se encontró que el 33% considera que hace falta reforzar una actitud de liderazgo y empoderamiento constante entre los líderes de la organización.



### Símbolos institucionales

En la categoría de símbolos institucionales, se encontró una percepción positiva del 39%, para la escala de “siempre”, que corresponde a las subcategoría de identificación social, lo que indica que los empleados de la organización distinguen el himno, escudo y bandera, lo cual para ellos es un esquema expresivo y representativo de la cultura organizacional; también se encontró un 37% en la escala de “casi siempre”, donde los trabajadores perciben que el logo de la organización en ocasiones no representa lo que hace la Institución.

### Símbolos

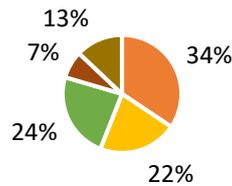


■ Algunas Veces ■ Casi nunca ■ Casi siempre ■ Nunca ■ Siempre

### Valores

En la categoría de Valores, se encontró que el 34% en la escala de “algunas veces”, lo que indica que las personas consideran que han sabido distinguir cuales son los valores corporativos y que son respetados por ellos; pero en ocasiones, se percibe que hace falta el motivar el personal, lo cual ayuda a que se genere un adecuado ambiente al interior de la organización con todo el personal.

### Valores

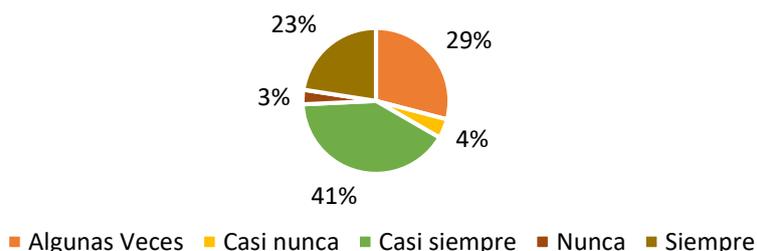


■ Algunas Veces ■ Casi nunca ■ Casi siempre ■ Nunca ■ Siempre

### Recursos y bienestar laboral

En la categoría de recursos y bienestar laboral, se encontró una percepción positiva del 41% en la escala de “casi siempre”, que corresponde a la subcategoría de instalaciones y elementos tecnológicos, lo que indica que los trabajadores se encuentran cómodos con los recursos materiales que se tienen, además que los puestos de trabajo cuentan con los elementos ergonómicos necesarios para el cuidado de su salud.

## Recursos y Bienestar Laboral



### 6.1. Discusión De Los Resultados

Dentro del análisis realizado para el concepto del clima organizacional de la Fundación Universitaria María Cano, se encuentra que la categoría de la supervisión obtuvo una mirada positiva por parte de los empleados participantes de la encuesta evidenciando que las acciones que se llevan a cabo son propicias para no generar en ellos malestar negativo con respecto a estancia en la organización. Si enfatizamos este resultado al concepto dado por Pritchard y Karasick (1973), el cual dice que la alta gerencia debe de conocer las categorías del clima para lograr enfocar sus actividades y conductas de modo que no exista afectación, podemos ver como en la organización es aplicable esta teoría por el hecho de que los colaboradores tienen precisamente esta apreciación en cuanto al manejo que le dan los altos mandos a las decisiones que se deben de tomar para el logro de los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta que son de tipo organizativo, visionario e innovador, y que además, el flujo de comunicación establecido con la dirección permite que la información llegue a todas las personas interesadas de forma clara, precisa y coherente, para que cada quien pueda tener claro cuál es su rol dentro de la organización.

Igualmente, Sandoval Caraveo, M (2004, p.84) expresa que “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas; todo ello ejerce influencia directa en el

comportamiento y desempeño de los individuos” donde además de lo anterior relacionado con la comunicación y la dirección, que acá se expresa como “estilos de liderazgo”, se indican también aspectos como motivación y recompensas que condicionan el ambiente de trabajo, podríamos deducir que en la Fundación existe una dicotomía entre las percepciones de los empleados con respecto a la motivación y recompensas que reciben, lo que si bien, aun no representa quizás un inconveniente real a manera de afectación del clima organizacional, podría más adelante incurrir en dificultades de tipo motivacional alterando la sana convivencia de los colaboradores; por lo tanto es importante adoptar medidas pertinentes que contribuyan al mejoramiento de las acciones realizadas como parte de reconocimiento a los trabajadores, de este modo conservar el estado actual, mejorarlo o evitar que decaiga considerablemente.

García (2009) considera que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno, si llevamos este aspecto a la organización objeto de estudio, podría considerarse que la categoría de las relaciones humanas no es un aspecto negativo que logre afectar de algún modo el clima organizacional dentro de la Fundación, ya que el grupo de personas que trabajan allí, según los resultados obtenidos, consideran que conviven de una manera adecuada con sus compañeros y que la manera de relacionarse no genera en ellos malestar alguno.

El concepto de “hombre funcional” expresado por el Biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy (Hernández y Rodríguez. 1994, p.56), puede ser indicio de que un individuo necesita desarrollarse dentro de una organización de manera tal que pueda expresarse libremente y sentir que es tomado en cuenta por las decisiones que toma y los problemas que resuelve, en tal caso, un empleado que sienta que posee la autonomía para realizar estas acciones, tiende a mantener la actitud necesaria para llevar a cabo todas sus funciones y cumplir con los requerimientos para los que fue contratado. En la Fundación Universitaria

María Cano, se ofrecen este tipo de libertades a los colaboradores, lo que permite que cada uno cumpla con el rol que le fue asignado y así mantener en ellos la perspectiva de ser útiles en lo que realizan.

De acuerdo a Sandoval Caraveo, M (2004), es importante que se cree un sentido de urgencia, lo cual es importante y es algo real frente al contexto de la organización; ya que en los resultados obtenidos, se logró identificar que una gran parte de los empleados sienten seguridad al trabajar, porque cuentan con los elementos de trabajo necesarios, además de esto constantemente se generan adecuadas relaciones con los jefes y compañeros de trabajo; lo que crea en ellos un sentido de pertenencia y de seguir siendo un apoyo en la organización frente a los cambios que puedan llegar a ocurrir, para seguir realizando procesos con calidad.

Debe crearse una visión para el cambio, la cual sea fácil de compartir con los empleados, donde se conozcan la visión, misión, objetivos y todo lo referente que represente a la institución; ya que en este momento la mayoría de las personas encuestadas, siente que se logró identificar una alta identificación social corporativa ya que siempre han sabido distinguir el himno, escudo, bandera y logo, aun así ellos perciben que el logo de la organización casi nunca representa lo que hacen; por esto debe afianzarse por medio de una inducción con todos los trabajadores el conocimiento de los símbolos institucionales, el cual es el esquema expresivo y representativo de la institución, pero aun así es interesante que el área de mercadeo de la organización, evalúe el logo para que se generen nuevas ideas y se comience con su cambio o por el contrario se empleen técnicas donde se mejore su representación en la organización.

Dados los planteamientos del autor en mención, John Kotter, citado por Domínguez De Sanctis & Giordano Groba, (2009), el lograr ejecutar pequeños logros a corto plazo permitirá oxigenar el proceso de cambio (P. 45-46). Los resultados obtenidos en la encuesta hablan de una necesidad a destacar en cuanto a la motivación y comunicación; precisamente el paso

para lograr las pequeñas victorias a corto plazo, permite permear éstos dos conceptos en la institución ya que por medio de estos avances visibles, además para quienes se encuentren resistentes todavía a los cambios, genere expectativa y aún sería el escenario apropiado para otorgar reconocimientos a quienes hacen parte de ellos activa y eficaz por medio de su trabajo. Igualmente sería un ambiente adecuado para transmitir o comunicar, lo que hará una ola expansiva de buenas nuevas que impulsará a otros a ser parte también.

### **ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN: MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO**

Con base al análisis y a la discusión de resultados, se plantea la estrategia como modelo aplicable a la cultura actual de la Fundación Universitaria María Cano que contiene pasos donde se fortalezca la inclusión de grupos o líderes, se intensifique el trabajo en equipo y la comunicación eficaz, que establezca la sensibilización oportuna de lo que significa hacer cambios, pero lo más importante, se incluya a los empleados como parte activa, donde al momento de enfrentarse a éstos se asuman como parte enriquecedora y no desacreditadora, motivante y expectante y no desmotivante y pesimista.

Por lo anterior se presentan los 8 pasos para la gestión del cambio propuestos por John Kotter en el que se establecen criterios aplicables al clima y a la cultura. Se citan dichos pasos tomados de la recopilación y traducción que ilustran Navarro Ruiz & Carrillo Penso (2015), quienes compilan y desarrollan dichos pasos. (Pag. 2-11)

El primer paso que propone este modelo corresponde a:

### **1. Crear sentido de urgencia**

Es necesario establecer en los empleados una motivación de que el cambio en verdad es necesario, que se requieren para emprender las metas propuestas, donde sus colaboradores ejerzan como parte activa, para lograr este fin es propicio dialogar acerca de las amenazas identificadas y exponer acerca de lo que ocurriría de no realizarse dicho cambio.

Además de mostrar las oportunidades que se pueden emplear al máximo y los beneficios que éstas traerán.

Este primer paso es de gran utilidad, ya que dará la pauta para emprender los próximos pasos.

### **2. Formar una poderosa coalición**

Es importante la planeación acerca de la formación de un equipo de líderes que emprendan y tomen vanguardia en los cambios, para trabajar como soporte y ayudar a la toma de conciencia entre los empleados, entre los cuales como cascada impartir y sostener esa necesidad de cambio hasta el final.

Es necesario identificar entre los empleados aquellas personas que posean características de un líder, que además tengan influencia, experiencia, conciencia y compromiso con el cambio, personas que se les facilite el trabajo en equipo y que hagan parte de diferentes dependencias y niveles dentro de la organización

### **3. Crear una visión para el cambio**

Es necesario establecer una visión clara y fácil de compartir, para esto es ideal que se unifiquen las ideas y los objetivos organizacionales, donde el compartir la visión se haga amigable a la comprensión de todos. Además, se debe fortalecer el sentido de pertenencia entre los empleados, aterrizar cada idea, elaborando una visión objetiva y ejecutar una

estrategia la cual se lleve a cabo en la que todos hagan parte y se convierta en parte de su lenguaje y cotidianidad hasta generar un hábito.

#### **4. Comunique la visión**

Luego de crear la visión, el comunicar ejerce un papel importante en el transcurso de la ejecución de la misma. Tal como se explica en el anterior punto, el hacer nuestra la visión, hará que ésta se convierta en la identidad, en el lenguaje, en la cultura de la institución. Es importante reforzar el compartir y comunicar la visión en todos los canales y medios posibles, donde se visualice esa visión desde la inducción hasta la evaluación del desempeño. Además, es relevante atender a las posibles dudas que se presenten, lo que hará que se disipen las inquietudes que generan ansiedad frente a la nueva visión.

#### **5. Elimine los Obstáculos**

En el transcurrir de la nueva implementación de ideas o de cambio, es importante suprimir los impedimentos que interfieran en el proseguir y en la obtención del objetivo, revisando y evaluando constantemente las barreras que se presenten. Uno de los puntos que resultaría viable sería vigilar la estructura organizacional, puestos de trabajo con sus cargos y los sistemas de recompensas, lo cual ayudará a que los niveles de motivación se mantengan en el nivel adecuado de acuerdo a la visión.

Además, es importante que el equipo de líderes del cual se habló en el paso 2, persista en la identificación de las personas que aún presenten resistencia, con el objetivo de ayudarles a comprender la nueva visión y hagan parte activa del proceso de cambio.

## **6. Asegúrese triunfos a corto plazo**

Resulta relevante mostrar a la organización que el alcanzar la visión está acompañada de pequeños logros, lo que motivará y oxigenará el seguir recorriendo el camino del cambio. Además, aunque se identifiquen las personas resistentes (Paso 5), aun posiblemente haya personas que puedan malograr el proceso, por lo tanto, los objetivos conseguidos a corto plazo influyen en que quienes continúan arraigadas a una cultura antigua, se abran con mayor facilidad a una nueva.

Se deben buscar proyectos a corto plazo y con objetivos alcanzables y medibles, además que éstos no generen gastos significativos para la organización. Es importante también seguir implementando el reconocimiento de quienes ayudaron a alcanzar dichos objetivos.

## **7. Construya sobre el cambio**

Esas pequeñas victorias solo son parte del cambio significativo, por lo tanto, el trabajo continuo y por etapas resulta enriquecedor y motivante en el arduo camino de construir cambio, de tal forma se tendrá claridad de que ha sido positivo y que puede seguir mejorando. Fortalecer el grupo de líderes incorporando a éste más personas que estén motivadas y que aporten nuevas ideas que ayuden a sumar mayores logros, esto con el fin de generar nuevas metas de tal modo que se pueda aprovechar la motivación que se ha generado.

## **8. Ancle el cambio en la cultura de la empresa**

El cambio debe hacer parte de la cultura, de la identidad o lenguaje de la institución, por lo tanto, incorporar en cada misión ésta nueva visión hasta que ésta se vuelva hábito y viva en cada proceder de cada empleado, donde hagan juego los valores corporativos que irán en sintonía con los cambios que se avecinan.

Es importante que se tengan comités o grupos primarios donde no falte en los temas a tratar esa nueva visión, lo que contenga en pro de conseguir nuevos alcances y mantener el impulso inicial asumiendo y construyendo en el proceso nuevas metas.

Vuelve al juego el mérito de quienes han trabajado y ejercido el liderazgo en este proceso, el reconocerlos públicamente y el evocar además sus contribuciones, funcionará como aliciente no solo para ellos, sino para aquellos líderes en formación que también harán parte de los cambios futuros.

## **CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7. Conclusiones**

De acuerdo a los resultados de la encuesta y en vía con el alcance de los objetivos específicos, se logra identificar que en la gestión del cambio la comunicación es una de los factores que influyen desfavorablemente en el clima organizacional, contemplándolo como uno de los agentes que requiere mayor énfasis entre la población académica.

En general, y de acuerdo al objetivo que dictaba analizar la apreciación del personal encuestado frente al clima organizacional en la Institución, podría inferirse que los empleados de la Fundación Universitaria María Cano valoran de manera positiva el estado actual del ambiente laboral dentro de la organización, a pesar de los cambios que se han venido presentando.

Como factor que puede influir en la cultura organizacional, se identifica que la motivación es uno de los elementos que la población encuestada encuentra como aspecto a mejorar en la Institución.

Con base a la observación en el proceso de aplicación del instrumento y en vía con el objetivo de plantear estrategias de intervención se propone el modelo de gestión del cambio de John Kotter, aplicable a la cultura de la Fundación Universitaria María Cano.

### **8. Recomendaciones**

Teniendo en cuenta que el clima organizacional es un aspecto importante para el sostenimiento de una organización, es relevante que dentro de la Fundación Universitaria

María Cano, se lleven a cabo planes de mejora que permitan optimizar las respuestas favorables de los empleados frente a la categoría motivacional, la cual, con los porcentajes obtenidos, permitió observar una percepción desfavorable frente a su implementación dentro de la Institución; algunas de las actividades a tener en cuenta podrían estar representadas en más reconocimiento a los logros obtenidos y a las buenas acciones, también implementar conceptos correspondientes a salarios emocionales, responsabilidades laborales o ascensos, entre otros.

Igualmente, es importante que se identifiquen las estrategias aplicadas en aquellos conceptos que obtuvieron una calificación adecuada dentro del instrumento aplicado, esto con el fin de mantener y optimizar los recursos utilizados para la realización de las actividades correspondientes a la dimensión evaluada, y así lograr mantener los niveles óptimos o mejorarlos para el beneficio colectivo de empleados y organización.

Durante el camino hacia el cambio el autor propone la agregación de valor a los pequeños logros o cambios a corto plazo, (Navarro Ruiz & Carrillo Penso, 2015, p. 9-10).

Mientras se ejecutan cada uno de los pasos, de acuerdo a los resultados de la encuesta a los empleados de la Fundación y a los objetivos propuestos inicialmente, se hace imprescindible que la motivación permanezca como soporte durante todo el proceso, permitiendo el escenario del agradecimiento a aquellas personas hacedoras o involucradas en los pequeños cambios; reconocimientos no solo entre equipo de trabajo, sino además a nivel institucional lo que genere un eco en cuanto a la participación incluso para quienes aún se opongan o existan vestigios de resistencia.

Si bien el resultado de la encuesta favoreció la mayoría de los procesos, es recomendable contribuir al mejoramiento de la comunicación, el cual fue uno de los factores identificados que podría llegar a impactar el clima organizacional, ésta entre directivos y su equipo directo de trabajo, como también en la sensibilización oportuna antes de realizar los cambios que se

generen, donde se mida la influencia o impacto que éstos tendrán antes de ejecutarlos, de tal forma que cuando los cambios estén siendo realidad, los empleados conozcan sus fines y comprendan la necesidad de los mismos.

Se recomienda tener en cuenta la investigación realizada y la estrategia planteada con miras a futuras actividades que posibiliten el alcance de los objetivos.

## CAPITULO 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICOS Y ANEXOS

### Bibliografía

- Aguilar López, J. (2003). *La gestión del cambio*. Barcelona: Ariel S.A. P. 24 Disponible en <https://books.google.com.co/books?id=2DYC7Luxfk8C&printsec=frontcover&dq=gestion+del+cambio+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiz-cyKhbfSAhVGeCYKHTJeCRQQ6AEIGDAA#v=onepage&q&f=false>
- Aguilar López, J. (2003). *La gestión del cambio*. Barcelona: Ariel S.A. P. 27,28 Disponible en <https://books.google.com.co/books?id=2DYC7Luxfk8C&printsec=frontcover&dq=gestion+del+cambio+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiz-cyKhbfSAhVGeCYKHTJeCRQQ6AEIGDAA#v=onepage&q&f=false>
- Álvarez, G. (1992). *El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1,2), 27–30.
- Amundarain, A. (2006). *Monografías*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml>
- ASOFON. (25 de Febrero de 2013). *Asociación Colombiana de Facultades de Fonoaudiología*. Obtenido de <http://190.217.57.155/asofon/index.php/asociados2/universidadmariacano>
- Chiavaneto, I. (1999). *Administración de recursos humanos 5ta edición, parte VI subsistema de desarrollo de recursos humanos*. Brasil: McGraw-Hill. P.596

- Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: Editorial McGraw-Hill.*
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.
- Chiang, M., Martin , M. J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid : R.B Servicios Editoriales, S.L.
- Davila Diaz, A. (2011). *Monografías*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos86/el-clima-organizacional/el-clima-organizacional.shtml>
- dechile. (2001). *etimologia.dechile.net*. Obtenido de <http://etimologias.dechile.net/?cultura>
- Definicion.de. (2008). *Definición.de*. Obtenido de <http://definicion.de/cambio/>
- Delabanty Matuk, G. (1996). *Atmosfera social y cambio. Contribuciones de Kurt Lewin a la psicología social*. En T. 10. México.
- Dessler, G. (1992). *Organización y administración: enfoque situacional*. Prentice Hall Interamericana.
- Domínguez De Sanctis, L., & Giordano Groba, J. P. (01 de Abril de 2009). *Tesis de grado. Sistema de Indicadores para el Cambio-Una propuesta de medición del cambio*. Uruguay. Obtenido de Universidad de la República: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/bitstream/123456789/720/1/M-CD3874.pdf>
- EcuRed. (11 de 04 de 2017). Obtenido de [https://www.ecured.cu/Planificaci%C3%B3n\\_empresarial](https://www.ecured.cu/Planificaci%C3%B3n_empresarial)
- Fundación Universitaria María Cano. (2017). Fumc. Obtenido de <http://www.fumc.edu.co/>
- Fundación Universitaria Maria Cano – Institucional – normatividad-2017. Obtenido de <http://www.fumc.edu.co/>

Fundación Universitaria Maria Cano Institucional – Filosofía Institucional – 2017 Obtenido de <http://www.fumc.edu.co/>

Garcia Sanz, V. (Junio de 2012). Universidad de Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>

García, S. Mónica (2009). *Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración, Núm. 42, Julio-Diciembre, pp 43-61. Universidad del Valle. Colombia.

Galpin, T. J. (1999). *La cara humana del cambio*. Madrid: Ediciones Diaz Santos.

Garzón Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Centro editorial Universidad del Rosario.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*.

Gutierrez, M. C., & Piedrahita, C. A. (2005). *Biblioteca digital UdeA*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Isuani, F. J. (Julio de 1999). Salud Colectiva. Obtenido de <http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-191.pdf>

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Cultura de empresa y rentabilidad*. España: Diaz de Santos SA.

Kotter, J. P. (marzo - abril de 1995). *dii.uchile.cl*. Obtenido de <http://dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/docs/Cambio%20y%20Gestion%20del%20cambio/Liderando%20el%20cambio%20John%20Kotter.pdf>

Lewin, K. (1988). *La teoría de campo en la ciencia social, concepto de dinámica grupal*. Editorial Paidós.

Lopez Basanta, J. (12 de Abril de 2017). *unam.mx*. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/139/29.pdf>

- marko170. (11 de 04 de 2017). *vparrales.files.wordpress*. Obtenido de <https://vparrales.files.wordpress.com/2012/08/unidad-i-organizacion-i1.pdf>
- Méndez Alvarez, C. E. (2003). Metodología para describir la cultura corporativa. *Linea de investigación, cultura corporativa, Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios (FAEN) Universidad del Rosario*, 142-144
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Moyano Avila, A. M. (Noviembre de 2014). *Repositorio Universidad del Rosario*. Obtenido de repository.urosario: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/9487/Trabajo%20de%20grado%20Ana%20Maria%20Moyano%20Avila.pdf>
- Navarro Ruiz, E., & Carrillo Penso , R. (09 de Julio de 2015). *ESPAÑOL KOTTER LEADING CHANGE - WHY TRANSFORMATION EFFORTS FAIL*. Obtenido de Liderando el cambio, por que fallan los intentos de transformación: <http://documents.mx/documents/espanol-kotter-leading-change-why-transformation-efforts-fail.html#>
- Olaz, A. (2013). EL CLIMA LABORAL EN CUESTIÓN. Revision bibliografico-descriptiva y aproximacion a un modelo explicativo multivariable. Aposta. Revista de Ciencias Sociales.
- Perozo, G. (Septiembre de 2003). *postgrado.una.edu.ve*. Obtenido de <http://postgrado.una.edu.ve/desarrolloorganizacional/paginas/perozolectura2.pdf>
- Podesta, P. (2009). La cultura en las organizaciones.
- Real Academia Española. (10 de 05 de 2017). *RAE*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=BetrEjX>

- Rocco Cañon, M. T. (2009). *Universidad de Chile*. Obtenido de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco\\_m/pdfAmont/cs-rocco\\_m.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf)
- Rodriguez Morell, A. (Julio de 2013). Monografias. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos97/fundamentos-teoricos-cultura-organizacional/fundamentos-teoricos-cultura-organizacional.shtml>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional 10a edición*. Mexico D.F: Pearson Educación. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional+stephen+p.+robbins&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiskp6m6bbSAhWDSSYKHa6UD94Q6AEIGjAA#v=onepage&q=comportamiento%20organizacional%20stephen%20p.%20robbins&f=f>
- ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. *Comportamiento Organizacional*. Decima. México D.F. : Pearson Education, 2004. págs. 524-525.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Obtenido de scielo.sld.cu: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)
- Sandoval Caraveo, M. d. (2004). Concepto y Dimensiones de Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Economico Administrativas*, 78-82
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Prentice hall, Hispanoamericana S.A.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership fourth edition*. United States of America: Wiley.

Shapiro, J. (2001). Civicus.org. Obtenido de

<http://www.civicus.org/documents/toolkits/Description%20general%20de%20la%20planificacion.pdf>

Stephen P. Robbins, Comportamiento organizacional 10a edición , 2004, P.28- disponible en

<https://books.google.com.co/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional+stephen+p.+robbins&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiskp6m6bbSAhWDSSYKHa6UD94Q6AEIGjAA#v=onepage&q=comportamiento%20organizacional%20stephen%20p.%20robbins&f=false>

Suarez M. (1996). *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Editorial Paidós.

Tarantino, S. (19 de 12 de 2012). gestiopolis. Pf. 23 – 28. Obtenido de

<https://www.gestiopolis.com/modelos-de-gestion-del-cambio/>

Tascon Trujillo, C. (13 de Abril de 2017). Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Obtenido de <http://www.ctascon.com/Estructura%20de%20la%20Organizacion.pdf>

THOMPSON, MTI. Donaval Neil. Proyectos Informáticos: Fracasos y Lecciones

Aprendidas. Costa Rica: Revista de Derecho y Tecnologías de la Información, 2006.

Toca Torres, C. E., & Carrillo Rodriguez, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura. scielo, 117-136.

UNAM. (2006). fcaenlinea. Obtenido de

<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1131/docs/unidad4.pdf>

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Mexico D.F: El Manual Moderno.

Usach, I. (21 de Febrero de 2016). slideshare. Obtenido de

<https://es.slideshare.net/oqleyton/dimensiones-de-la-innovacin>

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional. Camino y herramientas*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala.

## **Anexos**

### **Encuesta de percepción empleados Fundación Universitaria María Cano.**

Respetado/a empleado/a de la Fundación Universitaria María Cano.

La presente encuesta tiene como finalidad conocer su percepción acerca de los siguientes temas: Clima Organizacional, Gestión del Cambio y Cultura organizacional en la Fundación.

La información que usted suministrará es de carácter confidencial y no le compromete en ningún aspecto con la Institución, ya que es estrictamente de carácter académico.

La encuesta estará activa hasta día lunes 8 de mayo de 2017.

Agradecemos su participación, la cual aportará a nuestro trabajo de grado información relevante para su elaboración.

### **Por favor diligencie la siguiente información.**

- Año de nacimiento: Día\_\_ Mes\_\_ Año\_\_
- Sexo: Mujer \_\_\_\_ Hombre\_\_\_\_
- Antigüedad en el cargo (fecha de inicio en el cargo actual) Si no recuerda la fecha exacta, registre por lo menos el mes, el año y un día aproximado. Día\_\_ Mes\_\_ Año\_\_

- Antigüedad en la institución (fecha de inicio en la institución) Si no recuerda la fecha exacta, registre por lo menos el mes, el año y un día aproximado. Día\_\_ Mes\_\_  
Año\_\_

Lea atentamente cada pregunta y conteste.

Siempre - Casi siempre - Algunas veces - Casi nunca - Nunca.

Evite señalar a menudo la respuesta "Algunas veces", excepto cuando le sea imposible decidirse por las otras ("siempre, casi siempre, casi nunca o nunca)

No.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	La organización tiene establecidos reconocimientos a los empleados por sus logros					
2	Confío plenamente en que las decisiones que se toman en mi organización me benefician					
3	Conozco las metas y los planes en mi organización					
4	Mi área de trabajo necesita un cambio					
5	Mi jefe inmediato tiene la experiencia y suficiente conocimiento para el desarrollo de sus funciones					
6	Cuando hay un cambio en mi organización hay claridad sobre como continuar					
7	En el mercado laboral, es mi organización la clara opción para trabajar					
8	Creo que las metas que se propone mi organización son alcanzables					
9	En mi organización las cosas son como yo quisiera que fueran					
10	En mi organización me involucran en los planes a futuro					
11	En mi organización me enteran de los cambios que se planean, antes de ejecutarlos					
12	En mi organización proponen programas de sensibilización sobre la realidad actual					

	por la que atraviesa					
13	En mi organización existen espacios para dar a conocer mis ideas o criterios de mejora en mi área de trabajo					
14	Generalmente me entero de los cambios en mi organización por rumores o canales informales					
15	La gente con la que laboro tiene la capacidad de trabajar en equipo.					
16	La gente con la que laboro se interesa en mi vida personal					
17	La gente con la que laboro es competente para desempeñar su trabajo.					
18	Lo que hace que me resista a los cambios de la organización es no saber qué sucederá					
19	Lo que hace que me resista a los cambios es no poder realizar las nuevas labores					
20	Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas					
21	Los buenos resultados de los cambios en mi organización se ven en corto tiempo					
22	Me cuesta adaptarme fácilmente a los cambios que se generan en mi organización					
23	Me cuesta trabajar con mis compañeros de equipo					
24	Me siento capacitado para asumir cualquier cambio o reestructuración en mi organización					
25	Mi jefe me da crédito o felicita cuando hago las cosas bien					
26	Mi organización realiza cambios significativos					
27	Mis directivos generan estrategias que me comunican eficazmente mis responsabilidades					
28	Las decisiones que toman en mi organización están bien pensadas.					
29	Por lo general no hay claridad con las instrucciones, por lo tanto debo trabajar con órdenes vagas					
30	Obtengo retroalimentación y escucha dentro de mi organización					
31	Se me hace fácil aceptar los cambios en mi organización					
32	Las decisiones en mi organización son tomadas pensando en el bienestar de todos los empleados					
33	Siento temor de los cambios por que					

	amenazan mi seguridad y estabilidad en la organización					
34	Tengo claro lo que mi organización espera de mi trabajo					
35	Tengo la posibilidad de aprender, crecer y desarrollarme dentro de mi organización					
36	el área directiva de la organización motiva a los trabajadores					
37	En mi organización puedo expresar libremente mis conceptos y creencias					
38	En mi organización hay buena relación entre los jefes y el personal a su cargo					
39	Conozco las políticas que rigen mi organización					
40	He recibido inducción de mis funciones por parte de mi jefe					
41	En mi organización los procesos de ingreso de un nuevo empleado son realizados de manera oportuna					
42	Reconozco los colores corporativos de la institución					
43	En mi organización tengo la posibilidad de ascender					
44	En mi equipo de trabajo se genera un adecuado ambiente laboral					
45	En mi institución hay espacios amplios los cuales me generan comodidad					
46	En mi organización se capacita constantemente al personal					
47	Puedo participar de los cursos de capacitación que promueva mi organización					
48	En mi organización se ejecutan procesos con calidad					
49	en mi organización las instalaciones locativas se encuentran en buen estado					
50	A mi jefe le interesa que yo esté motivado(a)					
51	el logo de la organización representa lo que hacemos					
52	En mi organización se trabaja en el desarrollo de nuevos programas o productos como oportunidad de crecimiento empresarial, lo que permite ser innovadores					
53	en mi organización se respetan los derechos de los trabajadores					
54	El tipo de contrato que tengo actualmente me ofrece estabilidad					

55	He sentido un mal ambiente laboral, por parte de mis compañeros de trabajo					
56	La comunicación proveniente de la dirección se manifiesta de forma clara, integra, equilibrada, moderada.					
57	mi jefe inmediato sabe liderar el equipo de trabajo					
58	Las dependencias de mi organización se caracterizan por ser organizadas					
59	mi puesto de trabajo se encuentra en adecuadas condiciones para desempeñar de manera eficiente mi labor					
60	he realizado aportes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización					
61	Las acciones de los directivos permiten que mi organización vaya cumpliendo su visión					
62	En mi organización envían cartas de felicitación y/o reconocimientos para motivar al personal					
63	Confío plenamente en que la organización tiene mis afiliaciones a la seguridad social al día					
64	Los líderes expresan sus opiniones de manera oportuna, clara y precisa a quien lo requiera					
65	Soy autónomo/a en mi trabajo, puedo tomar decisiones y solucionar problemas					
66	Los hábitos y tradiciones de mis compañeros de trabajo, han llegado a influir de manera negativa en mi comportamiento dentro de la empresa					
67	Los objetivos que debo cumplir con la realización de mi trabajo están claramente definidos y me los han informado adecuadamente					
68	Cuando se me presenta alguna inquietud acerca de mis funciones, puedo preguntar con tranquilidad a mi jefe y recibir de manera correcta una respuesta					
69	Los directivos planifican las acciones conforme a los retos que existen en el medio que le rodea					
70	Mi puesto de trabajo cuenta con los elementos ergonómicos necesarios para el cuidado de mi salud					
71	la empresa reconoce la diversidad de creencias que tienen las personas y las respeta					

72	recibo apoyo social o emocional de mis compañeros u otros empleados de esta empresa en los momentos en que así lo requiera					
73	Puedo comunicarme de manera asertiva con mi equipo de trabajo					
74	Se me dificulta cumplir con las normas de la institución					
75	Mi organización se encuentra dividida en grupos o departamentos que se encargan de llevar a cabo actividades específicas					
76	luego de analizar y evaluar la necesidad, los directivos toman la decisión más adecuada					
77	Tengo conocimiento de cuáles son los valores corporativos de la institución					
78	Tengo una buena relación con mis compañeros porque sabemos manejar normas de cortesía					
79	En la organización los líderes vigilan que la disciplina se mantenga en el mejor nivel					