

**MOTIVACIÓN LABORAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA RAFAEL URIBE URIBE**

FUENTES QUINTERO YENIFER

UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR

FACULTAD DE DERECHO, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGIA

VALLEDUPAR – CESAR

2021

**MOTIVACIÓN LABORAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA RAFAEL URIBE URIBE**

AUTOR(A)

FUENTES QUINTERO YENIFER

Trabajo presentado como requisito para optar el grado de Psicóloga

Asesor Temático

Sosa Ochoa Melissa Paola

Psicóloga

Asesor Metodológico

Martínez Suarez Antonio

Psicólogo

UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR

FACULTAD DE DERECHO, CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGIA

VALLEDUPAR

2021

DEDICATORIAS

Dedico este proyecto de grado en primer lugar a Dios, quien fue mi mayor esperanza y luz en este camino. Él, que siempre estuvo, está y estará conmigo.

A mi madre Lucy Quintero por apoyarme en todo momento y darme la oportunidad de cumplir este sueño.

A mis abuelos Sixto Fuentes y Carmen Rosa Yepes que desde el cielo me cuidan, por todo su amor y valiosos consejos, finalmente, a mis hermanos Mayerlis Quintero, Yicel Fuentes y Kevin Sánchez por estar para mí siempre que lo necesité, a ellos dedico este nuevo logro.

Yenifer Fuentes Quintero

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, le agradezco a Dios por ser mi motor, por su amor incondicional y compañía en todos los ámbitos de mi vida.

A mi madre Lucy Quintero por todo lo que ha hecho por mí, sobre todo por haberme apoyado para que continuara mis estudios.

A mi familia por creer en mí, a Ivan Murgas por su apoyo incondicional, a mis amigas por estar siempre a mi lado, en especial a mi amiga Bianca Saez por extenderme sus manos cuando más lo necesité, a Álvaro Javier Osorio quien fue mi compañía en muchos momentos, a Ana Rosa Roperó por ayudarme para que ingresara a una universidad, a Noraxi Arévalo y Álvaro Osorio por abrirme sus puertas.

Agradezco a todos los profesores que hicieron parte de mi proceso formativo, a mis asesores por todos sus conocimientos. Al rector Augusto Alario, la Psicóloga Yelena Montesino y al cuerpo docente de la Institución Educativa Rafael Uribe Uribe por la oportunidad que me dieron de aplicar mis conocimientos, a la Universidad Popular del Cesar por ser mi segundo hogar y a todos aquellos que hoy están cerca de mí, me apoyan y le regalan mucha alegría a mi vida, a todos ellos infinitas gracias.

Yenifer Fuentes Quintero

Tabla de contenido

CAPÍTULO I EL PROBLEMA	14
Planteamiento del problema	14
Objetivos.....	15
Justificación	16
Delimitación	17
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	19
Antecedentes de la investigación.....	19
Bases teóricas	23
Bases legales.....	47
Sistema de variables o categorías	48
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	49
Enfoque de la investigación.....	49
Diseño y corte.....	49
Tipo de investigación	50
Población, muestra y muestreo.....	50
Técnica e instrumento de recolección de datos	51
Fuente: Elaboración propia (2021).....	76
Técnica de análisis de datos	76
Consideraciones éticas de la investigación.....	76

CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	77
Análisis descriptivo	77
Condiciones motivacionales internas	80
Medios requeridos para obtención retribución	85
Condiciones motivacionales externas.....	90
Análisis correlacional	99
Correlación de las dimensiones	103
Discusión de los resultados	108
Conclusiones.....	110
Recomendaciones	112
Referencias Bibliográficas.....	115
Anexos.....	123

Lista de tablas

Tabla 1. Definiciones motivación laboral.....	23
Tabla 2. Definiciones de cambio organizacional.....	36
Tabla 3. Operacionalización de la variable motivación laboral	51
Tabla 4. Dimensiones de la variable cambio organizacional	67
Tabla 5. Formato de calificación	68
Tabla 6. Formato de calificación de la variable.....	69
Tabla 7. Operacionalización de la variable cambio organizacional	70
Tabla 8. Análisis de datos.....	76
Tabla 9. Prueba de normalidad	100
Tabla 10. Interpretación de correlaciones.....	101
Tabla 11. Correlación de los puntajes totales	102
Tabla 12. Correlación entre dimensiones	103
Tabla 13. Correlación entre dimensiones	105
Tabla 14. Correlación entre dimensiones	106

Lista de figuras

Figura 1. Sexo.....	78
Figura 2. Nivel educativo	79
Figura 3. Edad	79
Figura 4. Antigüedad	80
Figura 5. Logro	81
Figura 6. Poder	82
Figura 7. Afiliación	83
Figura 8. Autorrealización.....	84
Figura 9. Reconocimiento	85
Figura 10. Dedicación a la tarea	86
Figura 11. Aceptación a la autoridad.....	87
Figura 12. Aceptación de valores	88
Figura 13. Requisición.....	89
Figura 14. Expectación.....	90
Figura 15. Supervisión.....	91
Figura 16. Grupo de trabajo.....	92
Figura 17. Contenido de trabajo	93
Figura 18. Salario	94
Figura 19. Promoción	95
Figura 20. Preparación para el cambio	96
Figura 21. Asimilación del cambio	97

Figura 22. Aceptación del cambio.....	97
Figura 23. Compromiso con el cambio	98
Figura 24. Cambio organizacional.....	99

Lista de anexos

Anexo 1. Consentimiento informado.....	123
Anexo 2. Encuesta de caracterización.....	124
Anexo 3. Cuestionario de motivación para el trabajo.....	125
Anexo 4. Cuestionario cambio organizacional.....	131

Resumen

La presente investigación monográfica tiene como tema principal la motivación laboral y el cambio organizacional, atendiendo a que, resulta más productivo social y organizacionalmente conocer si el estado motivacional que los docentes tengan repercute en el desarrollo de sus funciones y a su vez en la capacidad de estos para asimilar y comprometerse con los procesos de cambio en la empresa; este estudio tuvo como objetivo central, establecer la relación entre estas dos variables en los docentes de la Institución Educativa Rafael Uribe Uribe, ubicada en el corregimiento de Media Luna – Cesar, con un enfoque de investigación cuantitativo, de tipo correlacional, con diseño no experimental, de corte transversal; con un método censal, la población la conformaron 51 docentes, a los cuales se les aplicaron los instrumentos “Cuestionario de Motivación para el trabajo (CMT)” y “La Calidad de Vida Laboral Para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión”, como resultado, se obtuvo que la motivación se encuentra en un nivel medio - bajo y medio – alto y el cambio organizacional es adecuado con un 91% de percepción favorable, también, se halló en general una correlación negativa baja entre los niveles de motivación y el cambio organizacional.

Palabras claves: Motivación laboral, cambio organizacional, asimilación, compromiso.

Abstract

The present monographic investigation has as its main theme work motivation and organizational change, considering that it is more productive socially and organizationally to know if the motivational state that teachers have has repercussions on the development of their functions and in turn on their ability to assimilate and commit to the change processes in the company, this study had as its main objective, establish the relationship between these two variables in the teachers of the Rafael Uribe Uribe Educational Institution, located in the town of Media Luna – Cesar, with a quantitative research approach, of a correlational type, with a non-experimental, cross-sectional design; with a census method, the population was made up of fifty-one teachers, to whom the instruments "Work Motivation Questionnaire (CMT)" and "The Quality of Work Life for a Culture of the Public: Instruments for its Management" were applied. As a result, it was obtained that the motivation is at a medium-low and medium-high level and the organizational change is adequate with a 91% favorable perception, also, a low negative correlation was found between the levels of motivation and organizational change.

Keywords: Work motivation, organizational change, assimilation, commitment.

Introducción

La motivación laboral es de suma importancia frente a los diversos cambios que se generan en las organizaciones; actualmente, el sector educativo enfrenta cambios que afectan de alguna manera a los docentes, por lo que estos desempeñan un papel fundamental en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Teniendo en cuenta lo anterior, los educadores de la Institución Educativa Rafael Uribe Uribe, no están exentos de experimentar dichos cambios, por el contrario, han venido enfrentándose a muchos como el ingreso de estudiantes de distinta nacionalidad y procedentes de veredas aledañas, la transición repentina de clases presenciales a virtuales, lo cual se traduce en cambios de horarios, búsqueda de nuevas herramientas, excesiva flexibilidad y reajuste total de su metodología de enseñanza.

En este orden de ideas, esta serie de cambios afecta todas las áreas de ajuste de los docentes, como la laboral, social, familiar, afectiva y/o emocional; lo cual es preocupante, ya que se ve comprometido su estado motivacional, y, por ende, la calidad de la educación que reciben los estudiantes de este plantel.

Ahora bien, es importante llevar a cabo este estudio en la Institución Educativa Rafael Uribe Uribe, porque involucra problemáticas actuales que afectan a todos los planteles educativos en general, todos estos cambios a los cuales se enfrentan, se hace necesario conocer cómo los docentes afrontan esta situación y qué papel ocupa la motivación en todo este proceso. Además, ayuda a determinar el impacto de la problemática al sector educativo, es decir, es una información que proporciona datos que servirán como base de nuevos estudios.

El objetivo principal de la presente investigación es establecer la relación entre los niveles de motivación laboral y el cambio organizacional en los docentes de la Institución

Educativa Rafael Uribe Uribe mediante el desarrollo de 6 objetivos específicos como la descripción del perfil sociodemográfico en lo referente a edad, sexo, escolaridad y antigüedad de la población objeto de estudio, especificar los niveles de logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimientos en los sujetos evaluados, identificar los niveles de dedicación a la tarea, aceptación a la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectativa en los sujetos en estudio, determinar los niveles de supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción en la población estudiada, medir el nivel de asimilación, de aceptación, de compromiso y de preparación para el cambio en los docentes de la Institución Educativa y calcular la relación entre las dimensiones de la variable motivación laboral y cambio organizacional en las personas evaluadas.

Con relación al alcance de este estudio, es posible decir que, los resultados obtenidos son un referente para todas las instituciones educativas que enfrentan los mismos procesos de cambio y también pueden ser generalizados a toda la población debido a que se abarcó la totalidad de los sujetos que se encuentran vinculados al plantel educativo. Sin embargo, una limitación significativa es la escasez de antecedentes investigativos especialmente a nivel regional y local, lo que dificulta conocer el comportamiento de la variable en ámbitos similares; por otra parte, uno de los instrumentos utilizados solo puede ser aplicado específicamente en instituciones públicas.

Para finalizar, el estudio se desarrolla en cuatro (4) capítulos, el primero hace referencia a la problemática, la importancia de estudiarla y los objetivos a alcanzar, el segundo contiene el desarrollo teórico de las variables, el tercero se compone por la metodología utilizada y el cuarto capítulo por los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El sector educativo en la actualidad, se enfrenta a cambios no sólo comunes, sino, extraordinarios que han dado un giro total al proceso de enseñanza – aprendizaje; los docentes son los miembros más afectados, por lo que desempeñan un papel fundamental y tienen una gran responsabilidad en dicho proceso; muchos de estos cambios afectan todas las áreas de ajuste, como la laboral, social, familiar, afectiva y/o emocional. El estado motivacional que estos tengan repercute en el desarrollo de sus funciones y la capacidad de estos para asimilar y comprometerse con los procesos de cambio organizacional (Cardona Mejía, 2021).

La Institución Educativa Rafael Uribe Uribe se encuentra ubicada en el corregimiento de Media Luna, en el Municipio de San Diego – Cesar, y es el único colegio de bachillerato con el que cuentan sus habitantes, por lo que los adolescentes que residen en las veredas aledañas culminan su educación básica secundaria y media en el plantel educativo; este es un fenómeno al que los docentes se enfrentan cada año, puesto que los educandos reciben la educación básica primaria en precarias condiciones y con recursos limitados, por lo que llegan a la institución con deficiencia escolar, por lo tanto, los docentes deben adaptarse y cambiar los procesos cotidianos a procesos más complejos que se ajusten a las necesidades de estos estudiantes; además, desde los últimos cuatro (4) años se han incorporado a las escuelas nuevos educandos de diferente nacionalidad que han sido formados con metodologías distintas a las que se manejan, obligando a los docentes a implementar lo antes mencionado.

Sumado a esto, es importante mencionar la problemática que se vive a nivel mundial, (declarada una pandemia) que ha puesto a todo el sector educativo en una situación difícil y compleja, puesto que son cambios extraordinarios para los cuales posiblemente las

instituciones no estaban preparadas, como es la transición de clases presenciales a clases virtuales, los docentes han tenido que implementar nuevas herramientas tecnológicas y metodologías diferentes, cambiar sus horarios laborales y buscar formas de ayudar a los educandos que no cuentan con los recursos necesarios, como es el acceso a internet, computador y en muchos casos teléfono móvil, cabe resaltar que al ser una zona rural hay un mayor grado de vulnerabilidad a la obtención de dichos recursos, debido a esto, es un proceso diferente con cada estudiante provocando sobrecarga laboral en lo docentes, es aquí donde juega un papel indispensable la motivación como medio facilitador de adaptación y compromiso con este tipo de cambios (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2020).

En este orden de ideas, para hacer frente a todo este proceso de cambio es fundamental conocer el estado motivacional de los docentes y su relación con el cambio organizacional, por lo cual surge el siguiente interrogante.

Pregunta de investigación

¿Cuál es la relación entre los niveles de motivación laboral y el cambio organizacional en los docentes de la Institución Educativa Rafael Uribe Uribe?

Objetivos

Objetivo general

- Establecer la relación entre los niveles de motivación laboral y el cambio organizacional en los docentes de la Institución Educativa Rafael Uribe Uribe.

Objetivos específicos

- Describir el perfil sociodemográfico en lo referente a edad, sexo, escolaridad y antigüedad de la población objeto de estudio.
- Especificar los niveles de logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento en los sujetos evaluados.
- Identificar los niveles de dedicación a la tarea, aceptación a la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectativa en los sujetos en estudio.
- Determinar los niveles de supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción en la población estudiada.
- Medir el nivel de preparación, asimilación, aceptación y de compromiso con el cambio en los docentes de la Institución Educativa.
- Calcular la relación entre las dimensiones de la variable motivación laboral y cambio organizacional en las personas evaluadas.

Justificación

Esta investigación monográfica está orientada al estudio de la motivación laboral y el cambio organizacional, la cual es de suma importancia llevar a cabo en la Institución Educativa Rafael Uribe Uribe, por lo que involucra problemáticas actuales que afectan a todos los planteles educativos en general, todos estos cambios a los cuales se enfrentan como el paso inesperado de clases presenciales a clases virtuales, la implementación de recursos tecnológicos y nuevas metodologías, el cambio de horario, la llegada de nuevos estudiantes de diferentes nacionalidad y provenientes de zonas de difícil acceso, entre otras cosas; por esta razón, se hace necesario conocer cómo los docentes afrontan esta situación y qué papel ocupa la motivación en todo este proceso.

Por un lado, los resultados de este estudio ayudan a determinar el impacto de la problemática al sector educativo, es decir, es una información que suministra datos de una u otra forma generales que proporcionarían un valor teórico para nuevos estudios. Por otro lado, la relevancia social radica en que la problemática actual fue declarada como una emergencia de salud pública y la educación es un derecho fundamental, el papel de los docentes en todo el proceso es indispensable y las soluciones que se puedan plantear a partir de aquí pueden garantizar la continuidad de este y nuevos cambios organizacionales.

En cuanto a las implicaciones prácticas del estudio, por medio de los resultados se pueden plantear soluciones que favorezcan los procesos de cambio y motivacionales en las instituciones educativas; además, cabe resaltar que, los estudios correlacionales cuentan con una estructura compleja la cual se encuentra detallada en la presente investigación sirviendo como guía para la elaboración de proyectos similares, es decir, posee una utilidad metodológica.

Por último, es conveniente llevar a cabo este estudio para el desarrollo de nuevos conocimientos que atenderán a la solución de la problemática presente en la Institución Educativa Rafael Uribe Uribe, además, de que se cuenta con el acceso a la población, apoyo y colaboración de la administración, disponibilidad de recursos materiales e intelectuales necesarios y añadiendo a esto que, anteriormente no se han realizado estudios de esta índole en la institución educativa, por lo cual es novedoso y relevante.

Delimitación

Esta investigación está enfocada en el campo de Psicología y las organizaciones, la cual comprende las realidades humanas que se tejen al interior del mundo de las

organizaciones y analiza la relación persona-trabajo, para intervenir en la búsqueda del desarrollo organizacional y del bienestar de los sujetos que participan en esta (Perez & Guzman, 2015). Los ejes temáticos en estudio son la motivación laboral bajo la teoría de Fernando Toro y el Cambio organizacional basado en el Departamento Administrativo de la Función Pública; por otro lado, la investigación se desarrolla con los docentes de la Institución Educativa Rafael Uribe Uribe ubicada en el Corregimiento de Media Luna, Cesar y se ejecutó desde abril de 2021 hasta septiembre de 2021.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación

En este apartado se exponen antecedentes que sirven como base de la presente investigación, debido a que permiten observar cómo se han comportado las variables en diferentes contextos y muestran una panorámica de las problemáticas más comunes como la motivación, y menos tratadas como el cambio organizacional. Es importante resaltar que todos estos fueron desarrollados a nivel internacional, nacional, regional y local.

A nivel internacional, se llevó a cabo una investigación realizada por Moran, et al., en 2021 con el propósito de explicar la relación entre la Motivación Laboral y el Clima Organizacional en docentes de la Institución Educativa “San Fernando” del Distrito de Manantay-Ucayali, esta tuvo una metodología cuantitativa, diseño descriptivo correlacional, con una población de 80 docentes, los instrumentos utilizados fueron encuestas validadas y pruebas piloto; como resultado, un 85% de la población obtuvo puntajes favorables respecto a la variable de motivación, además se encontró que existe una relación directa y significativa entre la motivación laboral y el clima organizacional en los docentes con un nivel de significancia de 0,05, $r=0,84$.

Por una parte, Bueno en 2018, realizó un estudio en Trujillo-Perú, donde participaron 390 colaboradores de la distribuidora Miguelito E.I.R.L, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en los colaboradores de la empresa Miguelito E.I.R.L, Trujillo, 2018. Donde se encontró que, el nivel de cambio organizacional en sus cuatro dimensiones es alto y la dimensión aceptación obtuvo un puntaje medio con 94.4%. Además, afirma que existe relación entre la variable cambio organizacional y Actitud al cambio, con la dimensión aceptación donde la significancia es de 0.026.

Por otra parte, el estudio adelantado por Bernable en 2018, en Perú con el objetivo de determinar la influencia que existe de la motivación laboral en el compromiso organizacional de las docentes en las instituciones educativas del nivel inicial Red N° 12 UGEL N° 06 Vitarte; esta investigación es de tipo cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional-causal, para esto se aplicó el Cuestionario para medir Motivación Laboral de David McClelland a una muestra de 72 docentes, como resultado, se halló que la motivación laboral influye en el compromiso organizacional debido a que el modelo de regresión logístico ordinal es significativo ($p < 0,05$); y explica el 68.8% la incidencia de la variable independiente a la dependiente.

Así mismo, Salgado, et al., en 2018, realizaron una investigación en Chile con 251 trabajadores, el objetivo era analizar la relación entre la actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. En esta investigación se encontró que existe una correlación negativa y significativa entre la actitud de temor al cambio (ATC) y los factores individuales asociados al desear; por el contrario, no se encontró relación entre ATC y los factores individuales asociados al saber y a la responsabilidad, así mismo, no se encontró relación alguna entre la aceptación al cambio y los factores individuales asociados al querer, saber y a la responsabilidad.

Por último, a nivel internacional, se encuentra el estudio realizado por Salas, et al., en 2016, con una muestra de 60 trabajadores de los mandos medios de la industria maquiladora de Ciudad Juárez, realizaron una investigación cuyo objetivo era identificar si existe una relación entre la motivación y la disposición al cambio de los trabajadores en mandos medios de la industria maquiladora de Ciudad Juárez. Los investigadores encontraron que existe una

correlación positiva y significativa entre la motivación y la disposición al cambio (11.95), con un nivel de confianza del 0,05.

A nivel nacional, se encuentra el estudio realizado por Díaz, et al., en 2018, con el objetivo de identificar las causas de la motivación de los colaboradores de las tres sedes de la empresa de Call Center ATENTO en Pereira y su correlación con el puesto de trabajo durante el primer y el segundo semestre del año 2018, la metodología fue cuantitativa de tipo descriptiva, como resultado se estableció que, no tener un correcto lugar de trabajo incide directamente en la motivación del empleado, generando que se vea afectada su productividad.

En Bogotá, González & Quintanilla (2017), trabajaron con 30 funcionarios incluyendo los voluntarios que tienen periodos superiores a los 3 meses de labor en esta entidad sin ánimo de lucro. Su objetivo era describir el clima organizacional y la disposición frente al cambio en los trabajadores de la ESAL, Fundación Amor y Compasión, para así proponer acciones de mejora y contribuir al proceso de desarrollo organizacional mediante un diagnóstico de la Fundación. En este estudio se encontró una puntuación alta con relación a la motivación organizacional, además se puede evidenciar que cada una de las dimensiones de cambio organizacional se encuentran dentro de un promedio alto.

De la misma manera, en Bogotá Alfonso & Sandoval (2017), realizaron una investigación donde participaron 61 personas, cuyo objetivo era determinar la relación entre las dimensiones del clima organizacional y la disposición frente al cambio en los colaboradores de una empresa del sector de la comercialización y distribución de productos hospitalarios y de la salud. Encontraron que la variable de reconocimiento presenta correlación con la dimensión individual y con la variable motivación de la prueba de cambio organizacional, los valores de correlación oscilan entre 0,054 y 0,078.

A nivel regional, se encuentra el estudio adelantado por Jaraba en 2020, en la ciudad de Santa Marta, con el propósito de describir los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional en la empresa Augustea S.A.S. Esta tiene una metodología cuantitativa y descriptiva, en la cual se determinó que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa portuaria Augustea S.A.S.

Por último, a nivel regional Cuadro & Bustamante en 2017, llevaron a cabo una investigación en la ciudad de Cartagena con el fin de identificar los factores que afectan la motivación laboral de los trabajadores de Agrojemur S.A.S, la metodología utilizada fue de tipo cuantitativa y descriptiva, con una población de 31 empleados, hallando como resultado que dentro de las condiciones motivacionales internas pesó más el factor afiliación, por tanto estos trabajadores suelen expresar comportamientos orientados a la obtención o conservación de relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, como parte de los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, la dedicación a la tarea fue el más relevante, lo cual indica que, estas personas tienden asumir comportamientos en su trabajo que se distinguen por la consagración de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo y con respecto a las condiciones motivacionales externas, el salario primó como motivante de los empleados, concluyéndose que la motivación se da porque se retribuye y compensa el esfuerzo y prestigio.

Finalmente, a nivel local se encuentra la investigación realizada por Saez & Guerra en 2021, en la ciudad de Valledupar con el fin de establecer la relación entre el clima laboral y el cambio organizacional en los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López, esta tiene una metodología cuantitativa de tipo correlacional, con una muestra de 261 sujetos, como resultado se obtuvo que, existe una correlación entre las dos variables positiva baja de 0,381 con una significancia bilateral de 0,000. del Hospital Rosario Pumarejo de López.

Bases teóricas

Motivación laboral

Es importante dejar por sentado que la conducta humana por lo general está direccionada hacia la consecución de diversos objetivos, todo trabajador que se encuentre motivado ejerce niveles de esfuerzos para alcanzar los objetivos que se le han planteado dentro de una empresa determinada, ya que las metas organizacionales pasan a formar parte de sus propios objetivos, por lo cual es importante comprender el significado de la motivación laboral desde diferentes posturas.

Tabla 1. Definiciones motivación laboral

Año	Autor	Definición conceptual de motivación laboral
1943	Maslow	Impulso que tiene el ser humano para satisfacer determinados niveles de necesidades, esto de acuerdo a la teoría sobre la jerarquía de las necesidades humanas.
1964	Vroom	Nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en el trabajo.
1985	Toro	Conducta motivada de una persona, la cual es producto de la interacción entre sus condiciones motivacionales internas, sus condiciones motivacionales externas y las condiciones de relación entre lo interno y lo externo, que, a su vez, son influidas por las características de una organización.

2002	Morales & Pons	Energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar una meta o resultado pretendido (nadie trabaja por trabajar), e implica compromiso con el trabajo, con la organización en la que lo desarrolla y con los objetivos de la misma.
2004	Robbins	Disposición que tiene una persona para llevar a cabo esfuerzos hacia objetivos organizacionales, la cual se encuentra condicionada por la satisfacción de alguna necesidad individual.
2007	Newstrom	Conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional.
2011	Chiavenato	Está asociada a la conducta humana, la cual es causada por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades motivan al empleado a llevar a cabo actividades dentro de la organización con el fin de cumplir sus objetivos.

Fuente: Elaboración propia (2021)

En conclusión, la motivación laboral se encuentra conformada por todos aquellos factores que producen, dirigen y mantienen la conducta del empleado, la cual se encuentra direccionada a la obtención de diferentes objetivos ya sean organizacionales o personales.

Teoría de la Jerarquía de Maslow

Esta teoría fue propuesta por Abraham Maslow en 1943, propone que la motivación se encuentra medida por una jerarquía relacionada a las necesidades humanas, siendo estas de tipo fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Maslow señala que cuando una de estas necesidades es satisfecha deja de ser un motivante para el individuo, de esta forma, la siguiente necesidad pasa a ser la dominante (Chiavenato, 2011).

Maslow define las necesidades fisiológicas como aquellas que están direccionadas a la supervivencia del individuo, como el agua, comida, refugio, satisfacción sexual, etc. En cuanto a las necesidades de seguridad, señala que están asociadas a la protección ante situaciones que pongan en peligro al ser humano, ya sea de tipo físico o psicológico. Las necesidades de estima, incluye el respeto propio, la autonomía y los logros como factores internos, mientras que como factores externos se destacan el reconocimiento y la atención, estos factores influyen en la forma como el sujeto trata de definirse y autoevaluarse (Lambis & Villalobos, 2016).

Por otra parte, Maslow define las necesidades sociales como aquella necesidad de relacionarse con otros y conseguir aceptación de los mismos. Por último, las necesidades de autorrealización, implica que el sujeto logre alcanzar el máximo de su potencial, como ser humano, como profesional en todos los aspectos de la vida, el autor indica que este nivel solo

puede ser alcanzado en la medida en que supere los otros niveles, es ahí donde la motivación juega un papel importante (Chiavenato, 2011).

Teoría X-Y de McGregor

McGregor expone dos formas diferentes de ver a los seres humanos, una negativa denominada la teoría X y la otra positiva nombrada teoría Y; este autor señala que todos los individuos trabajan por necesidad y no por deseo. Su teoría X indica la necesidad que tiene una persona de ser dirigida, y su teoría Y propone personas con la necesidad de dirigir las riendas de una organización, considerando que las personas que emplean encuentran mucha satisfacción en sus empresas y que aportarán muchísimo para el logro de las metas de la compañía (McGregor, 2006).

La primera teoría (X) supone que a los individuos les causa molestia trabajar, por lo tanto, evitaran hacerlo según sus posibilidades, ya que a los individuos les causa repudio trabajar, se les debería aplicar medidas coercitivas a fin de poder alcanzar sus objetivos. Con respecto a lo anterior, los sujetos optaron por ser dirigidos siempre y de esta manera evitar comprometerse en todo momento (Jackson, et al., 2009).

Por otra parte, la teoría (Y) considera que los sujetos deberían aplicar la acción de trabajar de una forma espontánea, comparándose esta con la diversión o el descanso, los objetivos trazados en la empresa, podrán ser cumplidos siempre y cuando se pueda aplicar una adecuada autodirección y control. Por otro lado, las recompensas se constituyen como un importante incentivo para el logro de las metas; de esta manera, brindar las condiciones adecuadas para que los individuos puedan aceptar sus responsabilidades, toda organización

tiene el deber de facilitar herramientas necesarias para que su capital humano pueda desarrollarse a su máximo potencial en beneficio de su organización (Martínez, et al., 2012).

Teoría de Expectativas de VIE de Vroom

Vroom (1964) afirma que, la motivación es el resultado de las acciones que el sujeto pone al momento de iniciar una actividad sumada a sus expectativas de que sus objetivos y metas puedan cumplirse. El nombre VIE está asociado a las iniciales de los conceptos que señala el autor, Valencia está asociado al valor que los sujetos asignan a los premios o recompensas que ellos asumen que recibirán por las labores que ejecuten, de lo anterior se puede decir que, la valencia está relacionada a las expectativas que tiene el individuo en recibir un incentivo o una recompensa por una acción determinada.

Por otra parte, se encuentra la Instrumentalizada que hace referencia al pensamiento que tiene el sujeto o empleado de que será acreedor de una dádiva o recompensa cuando ejecute un trabajo en particular, básicamente está relacionada a esa afinidad que surge entre la recompensa y el desempeño. Finalmente, se incluye a la Expectativa que se define como la convicción que tiene el individuo de que la unión del esfuerzo con el trabajo producirá un excelente desempeño (Chiavenato, 2011).

En este orden de ideas, esta teoría señala que la conducta motivada de un individuo dependerá de las fuerzas de las expectativas que este tenga, lo cual hará que realice dicha conducta (Chiavenato, 2011).

Teoría de los dos factores de Herzberg

De acuerdo a esta teoría, los sujetos tienen dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa sus acciones en las diferentes etapas de la vida. Herzberg llamó al primer

factor: Necesidades de higiene, estas son mediadas por las condiciones físicas y psicológicas, en las que trabajan las personas y que están relacionadas con la insatisfacción, implican el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones bajo las cuales desempeña su trabajo. Dentro de estas necesidades se encuentran dimensiones como el salario, los beneficios sociales, el tipo de supervisión que reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las políticas de la empresa, el estatus, el prestigio, la seguridad personal, entre otras (Chiavenato, 2011).

Todos estos factores se relacionan con el contexto o ambiente en donde se realiza el trabajo; la teoría afirma que, cuando los factores no son favorables, se presenta insatisfacción en el trabajo, si los factores de higiene son positivos se eliminan las barreras de satisfacción laboral (Escobar & Otero, 2011).

El segundo factor hace referencia a las necesidades de motivación, el autor las asimilo con la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, Herzberg señala que están relacionadas con la satisfacción en el puesto de trabajo y con la naturaleza de las tareas que realiza la persona, por lo cual este factor los controla el mismo individuo ya que se relaciona con la labor que desempeña. Hacen parte de este grupo dimensiones como: logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad, ascenso y necesidades de autorrealización (Herzberg, 1966).

Herzberg compara dos grupos de satisfactores e insatisfactorias, reforzando la suposición de que algunos factores tienden a motivar al empleado y otros que no obtienen ningún efecto en su desempeño laboral. Esta teoría se complementa con la de Maslow, hay personas que se sienten impulsados por los factores de higiene como el sueldo y las condiciones laborales, a otros solo les interesa la promoción de un puesto más alto, es decir, a

medida que los factores higiénicos están satisfechos para la persona esta va ascendiendo a los motivacionales, lo cual se puede comparar con la pirámide de Maslow (Furnham, 2001).

Teoría de los tres factores de MacClelland

Este autor basa su teoría en tres tipos de motivación: logro, poder y afiliación. El logro lo define como el impulso de salir adelante y el deseo de llegar a la excelencia, las personas motivadas por este factor se interesan por realizar actividades, imponerse metas que generen esfuerzo por alcanzarlas y aceptar responsabilidades, pero muestran poco interés por relacionarse con otras personas (Mc.Clelland, 1989).

Por otro lado, la motivación de poder está relacionada con el interés que las personas muestran por el reconocimiento de los otros y por influenciar en ellos, les gusta sentirse importante y desean adquirir prestigio y estatus. Por último, la motivación de afiliación se denomina como aquella necesidad de relacionarse con los demás, de adaptarse a su entorno, de ser aceptado y reconocido. Se identifican por el interés de ayudar a los otros y su agrado a trabajar en grupo (Araya & Pedreros, 2013).

Motivación Externa

Este tipo de motivación, hace alusión a todo aquello que proviene de fuentes externas. Según Reeve (1994) “las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona” (p.22), por lo tanto, las fuentes de satisfacción externa son las sociales, por ejemplo, los incentivos no monetarios que se pueden recibir para ser motivados, como halagos o reconocimientos.

La motivación extrínseca según Maslow, satisface las dos primeras necesidades las cuales son las fisiológicas y las de seguridad. El nombre de extrínseca está relacionado a sus

orígenes (externos) un claro ejemplo de ello son las retribuciones económicas, este tipo de motivación es característico en sujetos que consideran que el trabajo o actividad laboral no es el fin, pero si consideran que esta actividad les permitirá lograr otros fines (Araya & Pedreros, 2013).

Motivación Interna

Por otra parte, Urcola (2011) define la motivación interna como “aquella que nace y acaba en el propio sujeto. El origen y la finalidad están en la propia persona. Permite al trabajador desarrollar su trabajo con total independencia de premios o castigos, simplemente por el hecho de que se considera que es lo más oportuno y lo mejor para él” (p. 92).

Teniendo en cuenta lo anterior, en este tipo de motivación la conducta de la persona está orientada a la realización correcta de sus actividades para cumplir un fin que es la satisfacción personal, esta motivación busca la satisfacción de necesidades superiores, esto se puede apreciar en la pirámide de necesidades propuesta por Maslow. Este tipo de motivación intrínseca busca la satisfacción de necesidades y parte de las características del contenido y la ejecución del trabajo propio y esto va en razón a la particularidad del trabajo, el proceso que implica realizarlo, poniendo todo el conocimiento que se maneja (Sánchez & Rossella, 2018).

Ciclo motivacional

El ciclo motivacional da inicio con la aparición de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina la conducta, cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio de la persona generando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese desequilibrio lleva al individuo a ejercer acciones dirigidas a estabilizarse. Si las acciones son eficaces, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto,

la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior. En este ciclo motivacional, la necesidad se satisface a medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición, los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades (Chiavenato, 2011).

Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, pues no ocasiona tensión ni incomodidad. Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional, también puede frustrarse o compensarse (es decir, transferirse a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.) (Chiavenato, 2011).

Factores que favorecen la motivación en el trabajo

La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social. Esto aduce a que las motivaciones son muy amplias y numerosas, existen tantas motivaciones como personas. A lo largo del tiempo, los elementos motivadores de los trabajadores van cambiando, dependiendo de las necesidades que el trabajador va satisfaciendo (García, 2012).

Para motivar a los trabajadores se debe hacer desde sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los

objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo. Es importante que los empresarios y directivos presten atención a la personalidad y las necesidades de los trabajadores para poder brindarles condiciones laborales que favorezcan su estado motivacional. Dentro de los principales factores o fuentes de motivación externa en los empleados se encuentra la retribución económica, el reconocimiento dentro de la empresa, la responsabilidad sobre el trabajo, el reconocimiento social, las capacitaciones, oportunidades de ascenso y promoción, oportunidades personales o familiares y ambiente laboral adecuado (García, 2012).

Condiciones Motivacionales Internas

En ellas se describen condiciones personales internas, de carácter afectivo o cognitivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o eventos específicos. Como consecuencia de los sentimientos de agrado experimentados alguna vez se pueden activar comportamientos posteriores de aproximación a tales personas o eventos. Como consecuencia de los sentimientos de desagrado pueden activarse comportamientos posteriores de evitación (Toro, 1992).

Paralelo a lo anterior, las dimensiones representativas de la categoría de condiciones motivacionales internas son la dimensión de logro, la cual se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional, de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultados a mediano y largo plazo (Toro, 1998).

La dimensión de poder se manifiesta a través de deseos y acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no solo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios

que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia sobre los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas (Tirado, 2015).

La dimensión de afiliación se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas. Por otro lado, tenemos la dimensión de autorrealización que se manifiesta por la expresión de deseos o la realización de actividades que permitan la aplicación en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales, así como la mejora de tales capacidades y conocimientos. Además, esta dimensión posee la subdimensión de reconocimiento, la cual se manifiesta a través de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer (Toro, 1998).

Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo

Por medio de esta se evidencia si el comportamiento en las organizaciones de las personas es intencional, o está orientado a la obtención de metas o de resultados. Por su participación en la actividad organizacional el individuo recibe beneficios o retribuciones que le interesan, como salario, buen trato, prestigio y la satisfacción de varias necesidades. Su participación o contribución consiste en dedicar a la empresa tiempo, esfuerzo y aceptar las relaciones de autoridad dentro de ciertos límites (Toro, 1992).

Esta dimensión se refiere a las acciones instrumentales que una persona prefiere emplear en el trabajo como medio para obtener retribuciones en este. Las subdimensiones de este grupo son dedicación a la tarea, la cual incluye aquellos modos de comportamiento

caracterizados ya sea por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad o bien por derivar algún beneficio primario del hecho mismo de la ejecución del trabajo. Se trata de la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con que cuenta el individuo. La segunda subdimensión que se encuentra es la aceptación de la autoridad, esta hace alusión a los modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento o aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas (Tirado, 2015).

Otra de las subdimensiones es la de aceptación de normas y valores, dichas variables determinan los modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización, tales como evitar lo que pueda causar perjuicios al trabajo o a la empresa, cumplir sus normas o políticas y contribuir al logro de objetivos (García, 2012).

Paralelamente a las anteriores se encuentra la subdimensión de requisición, esta se encarga de cuantificar aquellos modos de comportamiento que buscan obtener retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa. Por último, en esta dimensión encontramos la subdimensión de expectación, la cual verifica aquellos modos de comportamiento que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad (Tirado, 2015).

Condiciones Motivacionales Externas

Hace alusión a características o circunstancias asociadas al puesto de trabajo y a la actividad ocupacional que realiza la persona. Son circunstancias relacionadas con el desempeño que tiene el carácter de incentivo, es decir, de resultados variados y apreciados que se derivan de su desempeño o que estén presentes en el trabajo (Toro, 1992).

Los factores correspondientes son la subdimensión de supervisión, esta indica el valor que el individuo atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación de los representantes de la autoridad organizacional hacia él. Posterior a esta se encuentra la subdimensión de grupo de trabajo, esta determina aquellas condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de los demás (Tirado, 2015).

De igual forma se encuentra la subdimensión de contenido del trabajo, la cual se encarga de estudiar aquellas condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a la persona que ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información, sobre su contribución a un proceso o producto y la posibilidad de elaboración global de un producto. Por otra parte, encontramos la subdimensión de salario, la cual se encarga de velar por aquellas condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo. Por último, se encuentra la subdimensión de promoción, esta define una perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite a su desempeño dentro de un contexto organizacional (Cárdenas, et al., 2018).

Cambio Organizacional

Las organizaciones actualmente se desarrollan en escenarios muy dinámicos, lo que trae consigo cambios constantes para poder enfrentar este entorno y alcanzar los objetivos estratégicos. Por esta razón, resulta indispensable conocer desde diferentes autores a que se hace referencia cuando se habla de cambio organizacional.

Tabla 2. Definiciones de cambio organizacional

Año	Autor(es)	Definición conceptual de Cambio organizacional
2002	Acosta	Capacidad de adaptación que tienen las organizaciones para asumir las modificaciones, cambios o transformaciones que se realizan tanto a nivel externo, como a nivel interno
2003	Gaynor	Proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual no deseado a algún estado futuro deseado, el cual busca mejorar los procesos organizacionales, con el objetivo de llevar a la entidad a un mayor grado de productividad
2004	DAFP	El cambio se entiende como la transición de una situación a otra, la cual implica alteración y desequilibrio.
2008	Gareth	Proceso por medio del cual las organizaciones transforman sus estructuras y culturas para pasar de su estado actual a uno

		<p>futuro, con el propósito de aumentar su efectividad; la meta del cambio organizacional es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos y herramientas para mejorar la capacidad de la organización de crear valor y de incrementar su desempeño</p>
2009	Chiavenato	<p>Característica crucial para la creatividad y la innovación en las organizaciones de hoy, el cambio está en todas partes: en el sector empresarial, en las personas, en los clientes, en los productos y servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima</p>
2009	Londoño, García , & Gómez	<p>Transformación permanente en el tiempo, aunque no siempre exista una explícita intención de llevarlo a cabo. Es así como el cambio no necesariamente ocurre por una situación generada en la empresa, sino que también puede deberse a factores externos, como, por ejemplo, la globalización o la tecnología.</p>
2015	García & Forero	<p>Un proceso que implica una alteración, variación y modificación, tanto en el entorno como en el comportamiento de los miembros y las organizaciones</p>

2017	González	Proceso a través del cual una entidad cambia y transforma una o varias unidades de sí misma, lo cual representa un reto para todos los miembros de la organización, pues estos cambios buscan alcanzar los objetivos propuestos
------	----------	---

Fuente: elaboración propia (2021)

En conclusión, el cambio organizacional es un proceso necesario en las organizaciones que se realiza con el fin de mejorar la productividad y efectividad de esta, dicho proceso es posible a través de fuerzas que generan transformaciones en una o varias partes de la entidad, para así afrontar conflictos internos o externos que se presenten.

Proceso de cambio

Cambiar implica trasladarse de un estado a otro diferente, el cambio es sinónimo de transformación, interrupción, perturbación o ruptura, dependiendo de su intensidad (Chiavenato, 2009). El proceso de cambio está constituido por tres etapas: descongelación, cambio y recongelación (Lewin, 1947):

- La descongelación es la etapa inicial del cambio, en esta fase las ideas antiguas y prácticas son desaprendidas, representa la sustitución de prácticas actuales por otras nuevas, Sin descongelación, las personas volverían al estado habitual de comportamiento. Esta etapa se cumple cuando se entiende la necesidad de cambiar.
- La etapa del cambio, es la etapa por medio del cual se viven y se aprenden nuevas ideas o prácticas, es decir, cuando se adquieren nuevas actitudes, valores y conductas. Esta fase se compone de dos elementos: La identificación, hace referencia al momento

en que las personas aceptan y dan cuenta de la eficacia de la nueva actitud y la interiorización, es el proceso en el que las personas adoptan las nuevas actitudes y comportamientos en su cotidianidad. Teniendo en cuenta lo anterior, el cambio permite que los empleados comiencen a comportarse de una manera distinta.

- La última etapa, se denomina recongelación, se cumple cuando las nuevas ideas y prácticas se incorporan por completo al comportamiento e implica la adquisición de una nueva forma de conducta. La recongelación está compuesta por dos aspectos: el apoyo, que se da a través de todas aquellas recompensas que sirven de sostén para mantener el cambio y el refuerzo positivo que implica la repetición de las nuevas prácticas para contribuir al éxito del mismo. Esta es la fase de estabilización del cambio.

Agente de cambio

Un agente de cambio es la persona, interna o externa a la organización, que conduce o guía el proceso de cambio en una situación organizacional. Puede ser un miembro de la organización, un consultor interno o uno externo. El agente de cambio cumple con el papel de iniciar el proceso y de ayudar a que ocurra el cambio. Para cumplir este papel debe llevar a cabo acciones en las que incentive las etapas del proceso de cambio, este último, ocurre en un campo de fuerzas con actuación dinámica en varios sentidos. Por un lado, están las fuerzas positivas de apoyo y sostén del cambio, del otro las fuerzas negativas de oposición y resistencia al cambio. En toda organización existe un equilibrio dinámico de fuerzas positivas que apoyan e impulsan los cambios y de fuerzas negativas que lo restringen e impiden (Chiavenato, 2009).

Cuando las fuerzas positivas son más grandes que las negativas, el intento de cambio tiene éxito y esto ocurre en efecto. Por otra parte, cuando las fuerzas negativas son más grandes que las positivas, el intento por cambiar fracasa y éste no ocurre, prevalece la vieja situación, el agente de cambio debe tratar de maximizar el efecto de las fuerzas positivas y minimizar el de las negativas para conducir el proceso de cambio con eficacia (Chiavenato, 2009).

Teoría de Lewin sobre el campo de fuerza del cambio

Hay muchas fuerzas que hacen que un cambio no sea posible dentro de una organización; sin embargo, también existen otras que, por el contrario, permiten promoverlo. En este sentido, Kurt Lewin desarrolló una teoría acerca del cambio organizacional, en la cual habló del campo de fuerza, asegurando que estos dos conjuntos de fuerzas, a favor y en contra, siempre están en posiciones opuestas en una organización (Lewin, 1947).

Este autor señala que cuando estas fuerzas están equilibradas, la organización se encuentra en un estado de inercia y no cambia, para que cambie, los gerentes deben buscar la manera de aumentar las fuerzas a favor del cambio, reducir la resistencia al cambio o lograr que se den simultáneamente; estas estrategias permiten que una empresa supere la inercia y genere cambios (Gareth, 2008).

Fuerzas a favor del cambio

Existen fuerzas en el entorno que generan impacto en el sector empresarial, por lo tanto, es importante que los gerentes conozcan el origen de estas, ya que, si estos no son eficaces a la hora de responder a las fuerzas competitivas, económicas, políticas y globales, entre otras, la organización quedará atrás de sus competidores (Gareth, 2008).

Fuerzas competitivas.

Por lo general, las empresas se encuentran en una búsqueda constante de ventaja competitiva, lo cual se convierte en una fuerza para el cambio, ya que, si una empresa no iguala o sobrepasa a sus competidores en eficiencia, calidad, producto o servicio, muy seguramente no sobrevivirá en el mundo organizacional. Para que una empresa sea líder en eficiencia o calidad, debe incorporar constantemente la tecnología más reciente conforme esté disponible y esa adopción generalmente cambia las relaciones de tareas a medida que los trabajadores aprenden nuevas habilidades o técnicas para operar la tecnología (Chiavenato, 2004).

Fuerzas económicas, políticas y globales.

Estas fuerzas afectan las organizaciones y las obligan a cambiar cómo y dónde producen sus bienes y servicios, la unión económica y política entre los países se está convirtiendo en una fuerza cada vez más importante para el cambio, por lo anterior, ninguna organización puede darse el lujo de ignorar los efectos que tienen las fuerzas económicas y políticas globales en sus actividades. Otros desafíos globales que enfrentan las organizaciones incluyen la necesidad de cambiar su estructura organizacional para permitir la expansión a mercados extranjeros y la necesidad de adaptarse a una diversidad de culturas nacionales, así como de ayudar a los gerentes migrantes a adaptarse a los valores económicos, políticos y culturales de los países a los que van destinados (Gareth, 2008).

Fuerzas éticas.

Es importante que las organizaciones tomen decisiones de cambio, que promuevan el comportamiento ético frente a las crecientes exigencias gubernamentales, políticas y sociales a

favor de un comportamiento corporativo más responsable y honesto. Muchas empresas han creado el puesto encargado de asuntos éticos, en donde los empleados pueden informar de las fallas éticas cometidas por los gerentes o trabajadores, además, pueden pedir consejo acerca de cuestiones éticas difíciles. Muchas organizaciones necesitan hacer cambios para permitir que sus gerentes y trabajadores de todos los niveles informen acerca del comportamiento poco ético para que puedan tomar rápidamente medidas que lo eliminen y protejan los intereses generales de sus integrantes y clientes (Chiavenato, 2009).

De lo anterior, se puede decir que las fuerzas de cambio atacan a las organizaciones por todos lados, de esta forma, las que son eficaces son lo suficientemente ágiles para ajustarse a estas. Pero muchas fuerzas internas hacen que las organizaciones se resistan al cambio y por lo tanto amenazan su efectividad y supervivencia.

Fuerzas en contra del cambio

Una de las principales razones de la incapacidad de una organización de cambiar es su tendencia a conservar el statu quo, imponiendo una actitud de resistencia al cambio, afectando el rendimiento de la empresa ya que esta resistencia disminuye su efectividad y reduce sus oportunidades de supervivencia. La oposición al cambio se puede dar en tres niveles, organizacional, grupal e individual (Gareth, 2008).

Resistencia al cambio a nivel organizacional.

Dentro de una organización se encuentran fuerzas que dificultan el cambio, visto como una estrategia de respuesta a las cambiantes condiciones de su ambiente, a nivel organizacional, los impedimentos al cambio más complejos son el poder y el conflicto, las

diferencias en la orientación funcional, la estructura mecanicista y la cultura organizacional (Chiavenato, 2009):

- Poder y conflicto: en este caso, el cambio generalmente beneficia a algunas personas, funciones o divisiones, provocando peleas por el poder y conflictos, esta situación aumenta la probabilidad de que una organización se resista a él. Por ejemplo, un cambio en las prácticas de compras ayudará a la administración de materiales a lograr su meta de disminuir los costos de insumos, pero perjudica la capacidad de manufactura de reducir los suyos. La administración de materiales apoyará el cambio, pero la manufactura se resistirá. El conflicto entre las dos funciones hará más lento el proceso de cambio y tal vez impida que éste se dé del todo. Si las funciones poderosas pueden evitar el cambio, una organización no cambiará.
- Diferencias en la orientación funcional: las diferentes funciones y divisiones de una empresa, por lo general perciben los problemas de distinta forma, estos evalúan una situación problemática desde su propio punto de vista. Esto aumenta la resistencia al cambio, ya que la organización debe dedicar tiempo y esfuerzo para lograr un acuerdo acerca de la fuente del problema antes de poder incluso considerar cómo necesita cambiar para responder al problema.
- Estructura mecanicista: la estructura mecanicista está mediada por una jerarquía alta (vertical), toma de decisiones centralizadas y estandarización del comportamiento por medio de reglas y procedimientos. Por el contrario, las estructuras orgánicas son planas (horizontales), descentralizadas y dependen del ajuste mutuo entre las personas para realizar el trabajo. Es posible afirmar que las estructuras mecanicistas son más resistentes al cambio, de esta manera, las personas que trabajan dentro de una

estructura mecanicista no desarrollan la capacidad de adaptar su comportamiento a las cambiantes condiciones.

- **Cultura organizacional:** los valores y normas dentro de una organización, provocan que los miembros se comporten de manera predecible. Por lo tanto, si el cambio organizacional altera los valores y normas obligando a las personas a cambiar lo que hacen y cómo lo hacen, la cultura de la organización provocará resistencia al cambio. Por ejemplo, muchas organizaciones desarrollan valores tan conservadores que apoyan el statu quo y hacen que los gerentes no busquen nuevas maneras de competir. En ocasiones los valores y normas están tan marcadas que aun cuando el ambiente está cambiando y se ve la necesidad de adoptar una nueva estrategia, los gerentes no pueden cambiar porque están comprometidos con la manera en que realizan sus tareas en esas situaciones.

Resistencia al cambio a nivel grupal.

Existen diferentes características grupales que pueden llegar a generar resistencia al cambio. Una de ellas tiene lugar en aquellas normas informales creadas en los grupos, generalmente el cambio altera las relaciones de tareas y funciones de un grupo; cuando lo hace, afecta las normas grupales y las expectativas informales que sus integrantes tienen unos de otros, provocando resistencia al cambio porque tendrán que desarrollar todo un conjunto nuevo de normas para cumplir con las necesidades de la nueva situación (Chiavenato, 2004).

Otra característica es la cohesión grupal, es decir, el grado de atracción que tiene un grupo para sus integrantes, también afecta su rendimiento, aunque cierto nivel de cohesión lo promueve, demasiada cohesión puede en realidad reducirlo porque reprime sus oportunidades

de cambiar y adaptarse. Un grupo altamente cohesivo puede resistir los intentos de la administración de cambiar lo que hace o incluso de quién formará parte de él (Gareth, 2008).

Resistencia al cambio a nivel individual.

A nivel individual existen varias razones para que una persona se incline por la resistencia al cambio. Una de ellas, atiende a que las personas se resisten al cambio porque sienten incertidumbre e inseguridad acerca de cuál será el resultado, quizá se encarguen nuevas tareas a los trabajadores; las relaciones de funciones pueden reorganizarse; algunos trabajadores pueden perder sus empleos; habrá personas que se beneficien a expensas de otras, en este sentido, cuando se realiza el cambio, los trabajadores suelen centrarse solamente en cómo los afectará a ellos, a su función o a su división, si ven pocos beneficios, pueden oponerse al cambio. Esto dificultará la creación de una plataforma común para promover el cambio por parte de la organización, para que las personas vean la necesidad del cambio de la misma manera (Gareth, 2008).

Otra razón que impide el cambio es el hábito, la dificultad de terminar con los malos hábitos y adoptar nuevos estilos de comportamiento, según investigadores, las personas tienen una tendencia natural a regresar a su comportamiento original (Chiavenato, 2009).

Tipos de cambio organizacional

Los cambios en una entidad son indispensables para su avance y evolución, por esta razón, es necesario distinguir los tipos de cambios que se pueden presentar en medio del desarrollo de sus funciones diarias.

Por un lado, se encuentran los cambios defensivos o reactivos, que son vistos como la consecuencia de hechos desencadenantes de reestructuraciones o crisis; por otro lado, los

cambios anticipados o proactivos que se generan como producto de una buena dirección, los cuales se anticipan a los fenómenos tanto internos como externos de la organización (Departamento Administrativo de la Función Pública. , 2004).

Estos a su vez se pueden dividir en (Chiavenato, 2011) :

- Cambios estructurales: estos cambios van directamente a la estructura organizacional, es decir, las áreas, departamentos, plataforma estratégica, modelo jerárquico, etc.
- Cambios en la tecnología: estos van dirigidos a las máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, se relacionan con la utilización de esta en la realización de tareas y producción de sus servicios.
- Cambios en los productos o servicios: son los cambios que la organización decide hacer directamente en el servicio o producto que ofrece.
- Cambios culturales: estos cambios están relacionados con la cultura organizacional, los cambios en las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, etc.

Preparación para el cambio

La preparación para el cambio se refiere a la cantidad de información necesaria que obtiene cada uno de los miembros de la entidad en relación a los cambios que se realizarán en la organización. Así mismo, comprende las acciones previas para responder ante estos cambios, tanto de la entidad como de los que la conforman (Torres, 2013).

Asimilación del cambio

La asimilación del cambio hace referencia a la incorporación que hace el trabajador de las nuevas responsabilidades y funciones que se derivan de los cambios realizados en la entidad; en este punto se tiene en cuenta la manera en que el empleado está siendo afectado o no con el proceso de cambio, y a partir de esto brindar las condiciones necesarias para asegurar el bienestar de este y a su vez el desarrollo del proceso de asimilación (Burbano, 2014).

Aceptación del cambio

La aceptación del cambio se entiende como una reestructuración tanto cognitiva como conductual del empleado frente a las nuevas condiciones que genera el cambio, implica la aceptación de que el proceso de cambio es un hecho y afecta todas las áreas de ajuste; lo cual denota la forma en que este se enfrenta las nuevas funciones y el desarrollo de su actividad laboral (Guzmán De la Rosa, 2018).

Compromiso con el cambio

El compromiso con el cambio se refiere al empeño y esfuerzo que evidencia el empleado frente al logro de los objetivos derivados o planteados por el proceso de cambio organizacional (Burbano, 2014).

Bases legales

En este apartado, se exponen las principales leyes, decretos y resoluciones que definen las políticas y estrategias correspondientes al presente estudio.

El decreto 1567 de 1998 por medio del cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado, lo que implica una serie de planes y

proyectos de bienestar social para lograr eficiencia y eficacia en la administración de tal forma que los funcionarios adquieran compromiso con los objetivos organizacionales (DAFP, 1998).

La Ley 909 de 2004, específicamente en el párrafo del artículo 36, expone que las entidades o instituciones deben implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes para promover la satisfacción y desarrollo de los empleados en el ejercicio de su labor y así aportar al cumplimiento oportuno de las metas organizacionales (El congreso de Colombia, 2004).

El decreto 1083 de 2015 en su artículo 2.2.10.8 hace alusión a los planes de incentivos, los cuales se encuentran enmarcados dentro de los planes de bienestar social y tienen por objetivo brindar reconocimientos al empleado por el buen desarrollo de su labor, promoviendo así la motivación y productividad, esto permite un mayor compromiso con los objetivos de las entidades (DAFP, 2015).

Por último, la resolución 312 de 2013 expedida por el DAFP en su artículo 35 menciona los programas de incentivos, vistos como componentes tangibles del Sistema de Estímulos, estos deben direccionarse hacia la creación de condiciones favorables para el desarrollo del trabajo y el reconocimiento de los resultados del desempeño laboral (DAFP, 2013).

Sistema de variables o categorías

Para el desarrollo del presente estudio monográfico, se entenderá la motivación laboral a partir de la definición planteada por Toro (1992) que señala que “es la fuerza interior que dinamiza y energiza al individuo en dirección de una meta, específicamente es el

comportamiento en general y el desempeño ocupacional en particular, que deben ser entendidos como un efecto consecuente” (p. 110).

Por otra parte, para el cambio organizacional se tiene la definición expuesta por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2004) que refiere que “el cambio organizacional es la transición entre una situación presente a una deseada (percibida como mejor que la actual); consiste en moverse desde un equilibrio actual hacia un equilibrio futuro, pasando por un período de inestabilidad o desequilibrio” (p. 14).

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

La presente investigación posee un enfoque cuantitativo, debido a que utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población. (Gomez, 2006).

Diseño y corte

El diseño de esta investigación es de tipo no experimental, debido a que no se pretende manipular las variables. Según Rojas, (2015) el estudio no experimental, es el que se realiza sin manipular deliberadamente variables; lo que se hace en este tipo de investigaciones es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, pero no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente. A su vez se determina de corte transversal, el cual es definido

como aquellos estudios que se encargan de recolectar datos en un momento único, describen variables en ese mismo momento; por ende, en el presente estudio los datos serán reunidos en un tiempo único, es decir; en un momento determinado (Hernández, et al., 2014).

Tipo de investigación

En cuanto al tipo de investigación, el presente estudio es correlacional, ya que la finalidad de la investigación es determinar el grado de asociación que existe entre las dos variables; por lo tanto, primero se miden cada una de las variables para posteriormente, aplicar pruebas y técnicas estadísticas y así estimar la correlación. Este tipo de estudio no establece relaciones causales, pero si proporciona indicios sobre las posibles causas del fenómeno (Arias, 2012).

Población, muestra y muestreo

La población se puede entender como un conjunto de elementos finitos o infinitos, que posee características comunes, representativas de cada uno de los sujetos que conforman el universo de la investigación, sobre la cual se pretende generalizar los resultados (Arias, 2012). Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que la población es la totalidad del fenómeno a estudiar.

Esta investigación será manejada desde la perspectiva de un censo poblacional, es decir, un estudio que utiliza todos los elementos disponibles de una población definida (Sabino, 2002). En este caso, se abordarán 51 personas que conforman el cuerpo de docentes de la Institución Educativa Rafael Uribe Uribe en el corregimiento de Media Luna, San Diego – Cesar. Por lo tanto, no se maneja muestra ni muestreo.

Técnica e instrumento de recolección de datos

En el presente proyecto de grado, los datos serán recolectados por medio de dos instrumentos de medición, por un lado, la variable Motivación laboral será medida a través del “Cuestionario de Motivación para el trabajo (CMT)” el cual fue diseñado por Fernando Toro Álvarez, en 1984 con el fin de identificar y valorar objetivamente 15 factores de la motivación para el trabajo; el cual involucra en su estructura semántica conceptos, sentimientos y experiencias típicas del medio laboral; consta de 3 dimensiones, las cuales a su vez contienen 5 subdimensiones cada una.

Para la validación de este cuestionario, se utilizó el método “Criterio de jueces” o “Juicio de expertos”, creado por Thurstone. El criterio de jueces es un método para verificar la consistencia interna de un instrumento, con opiniones de personas expertas calificadas en el tema y ámbito, y que pueden dar información, evidencia, juicio y valoraciones.

Su confiabilidad es alta, de 0.72, teniendo en cuenta los criterios de Guildford, el cual considera una confiabilidad alta entre 0.70 y 0.90, moderada entre 0.40 y 0.69 y baja entre 0.20 y 0.39. 40. (Toro, 1992).

El cuestionario se califica por medio de tres plantillas que permiten observar los puntajes en cada alternativa, los cuales se suman teniendo en cuenta los que corresponden a cada factor motivacional, tiene un total de 15 preguntas. La suma de estos puntajes en bruto, se convierten luego en puntajes estandarizados.

Operacionalización de la variable

Tabla 3. Operacionalización de la variable motivación laboral

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems	Valoración
-----------------	--------------------	-----------------------	--------------------	--------------	-------------------

Motivación laboral	Condiciones motivacional es internas	Logro	Búsqueda de estrategias para aventajar a otros	La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es	<p>a.- Saber que se reconoce mis conocimientos y capacidades</p> <p>b.- Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros</p> <p>c.-Saber que otras personas me aprecian</p> <p>d.- Hacer de forma eficiente el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados</p> <p>e-Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades</p>
-------------------------------	--	-------	--	--	---

Poder	Deseo de ejercer dominio o control sobre personas y situaciones	a.- Que mis ideas y propuestas sean tomadas en cuenta b.- Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo c-Poder convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo d.- Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y puedo hacer e-Poder resolver con más éxitos que los demás, los problemas más difíciles del trabajo
-------	---	--

Afilación	Deseo de conservar relaciones afectivas	a-Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento b.-Llegar a sentir aprecio y estimulación por las otras personas c.-Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos d.-Ser mejor en el trabajo que el común de todas las personas e-Tener el respeto y el reconocimiento de mis compañeros por lo que valgo como persona
-----------	---	--

Autorrealización	Aplicación en el trabajo de las habilidades y conocimientos que se poseen	a.- Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo b.- Que mis ideas y propuestas sean tomadas en cuenta c.- Poder enseñar a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo d.- Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación e.- Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo
------------------	---	---

	Reconocimiento	Deseo de obtener la atención o admiración por parte de otros		<p>a.- Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas</p> <p>b.-Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente</p> <p>c.- Que las otras personas acepten mis méritos</p> <p>d.- Idear algo de interés y/o luchar hasta sacarlo adelante</p> <p>e- Poder aplicar los conocimientos que poseo</p>
Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo	Dedicación a la tarea	Deseo de obtener retribuciones en el trabajo por intermedio de mayor dedicación a las funciones	El medio más efectivo para obtener un trato justo y considerado del jefe es:	<p>a - Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños</p> <p>b-Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado cuando sea necesario</p> <p>c-Dar</p>

			<p>cumplimiento o a lo que él espera que uno lleve a cabo</p> <p>d. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido</p> <p>e. Dar cumplimiento o a sus instrucciones o sugerencias</p>
<p>Aceptación a la autoridad</p>	<p>Deseo de obtener retribuciones en el trabajo por intermedio del acatamiento de las órdenes del jefe inmediato</p>	<p>El medio más efectivo para tener un trabajo verdaderamente interesante es:</p>	<p>a-Ponerle empeño e Imaginación</p> <p>b-Solicitarle al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades</p> <p>c- Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas</p> <p>d.-Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad</p> <p>e-Aceptar con Interés los cambios de puesto de</p>

trabajo o actividades cuando el jefe lo solicite

Aceptación de normas y valores	Deseo de obtener retribuciones en el trabajo por intermedio de acatamientos de políticas institucionales	El medio más efectivo para tener un aumento de sueldo y beneficios económicos es:	<p>a.-Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello</p> <p>b.-Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad</p> <p>c.-Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo</p> <p>d.- Aceptar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato</p> <p>e- Esperar que la empresa haga los aumentos convenientes según sus</p>
--------------------------------	--	---	--

posibilidades

Requisición	Deseo de obtener retribuciones en el trabajo por intermedio de la gestión directa	El medio más efectivo para obtener un ascenso en el trabajo es:	a-Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa b.- Presentar proyectos e iniciativa en el trabajo c-Convencer al jefe con mi rendimiento, de los méritos y capacidades con que cuento d.- Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades e-Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la
-------------	---	---	--

dependencia
del área

Expectación	Deseo de obtener retribuciones en el trabajo por intermedio de que las cosas se den por sí solas	El medio más efectivo para poderse integrar a un grupo de trabajo es:	<p>a.- Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo</p> <p>b.-Dar apoyo cuando sea necesario y trabajar para obtener ventajas o beneficios</p> <p>c.- Colaborar para que se pueda sacar adelante los trabajos que el jefe asignó para todos</p> <p>d.- Esperar que a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta</p> <p>e- Mostrarse</p>
-------------	--	---	---

respetuoso
de las
personas y
de las
normas
sociales

Condiciones motivacional es externas	Supervisión	Valoración a la supervisión de los jefes hacia sus colaboradore s	Lo más importante para mí en el trabajo es:	a-Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente b. Ganar buenos auxilios económicos para mi beneficio y el de mi familia c. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabili dad d-Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otros y poder producir
--	-------------	--	---	---

oficios
mutuos
e-Poder
experimenta
r interés y
motivación
por mis
tareas

Grupo de trabajo

Valoración
hacia el
trabajo en
equipo

a-Ganar un
sueldo que
me permita
atender bien
todas mis
necesidades
y las de mi
familia
b-Tener
ascensos
para lograr
un trabajo
más
interesante e
importante
c- Poderme
integrar a un
equipo con
gente
dinámica
d. Que mi
jefe evalúe
mi
rendimiento
de una
manera
considerada,
comprensiva
y justa
e-
Desempeñar
un trabajo

que
 contenga
 actividades
 variadas y
 verdaderame
 nte
 interesantes

Contenido de
 trabajo

Valoración
 hacia la
 autonomía y
 responsabilidad

a-Contar
 con un
 sueldo
 equivalente
 o mejor que
 el de otros
 que trabajan
 en mi
 ocupación
 b.- Trabajar
 en equipo
 con gente de
 la que yo
 pueda
 aprender
 c.-Tener un
 jefe que me
 dé a conocer
 los
 resultados
 de mi
 trabajo
 d.- Tener
 ascensos
 que me
 permitan ir
 obteniendo
 mayor
 prestigio
 e-Poder
 atender con

frecuencia
asuntos y
situaciones
de trabajo
diferentes y
autoridad

Salario

Valoración a
la
remuneración
económica

a-Trabajar
con otros
para
beneficiarme
de sus
conocimientos y
experiencias
b.- Saber
que
periódicamente puedo
recibir
aumentos
salariales
c.-Levar a
cabo
actividades
variadas y
de interés
que me
eviten la
rutina y la
monotonía
d.- Tener
ascensos
que me
permitan
sentir que
progreso y
me
perfecciono

en mi
ocupación
e. Tener un
jefe que se
fije más en
mis aciertos
que en mis
errores

Promoción

Valoración a
las políticas
de ascenso

a-Estar en
un grupo
capaz de
organizar y
llevar a cabo
actividades
de interés y
utilidad
b-Ganar un
sueldo que
verdaderame
nte
recompense
mi esfuerzo
c-Tener un
jefe que,
antes de
exigirme me
apoye y me
motive
d-Poder
elegir la
mejor
opción entre
diversas
posibilidade
s para
realizar las
tareas
e-Tener
ascensos
que me den

a conocer
que se
tienen en
cuenta mis
capacidades

Fuente: Elaboración propia (2021)

Por otro lado, la variable cambio organizacional será medida por medio del instrumento “La Calidad de Vida Laboral Para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión” diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública en el año 2004, fue construido según la metodología propuesta por Rensis Likert, está compuesto por dos variables, la primera, clima laboral, y la segunda, la cual es objeto de la presente investigación, cambio organizacional, que contiene a su vez 4 dimensiones y 38 preguntas.

Los ítems fueron validados estadísticamente a través de la prueba Chi-Cuadrado X² y mediante juicios de expertos en los temas, para que las organizaciones al momento de utilizarlos, puedan derivar conclusiones significativas, relevantes y consistentes (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2004).

Una vez aplicado el instrumento, se procede a la tabulación de las respuestas. Dicha tabulación consiste en establecer las frecuencias de respuesta correspondientes a cada uno de los cuatro grados que integran la escala, sabiendo que el total de respuestas posibles por persona es de 38. El instrumento para medir la Adaptación al Cambio Organizacional consta

de 4 variables, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems, como se especifica en el siguiente cuadro:

Tabla 4. Dimensiones de la variable cambio organizacional

DIMENSIÓN	ÍTEMS	TOTAL
1. Preparación para el cambio	1 a 8	8
2. Asimilación del cambio	9 a 17	9
3. Aceptación del cambio	18 a 28	11
4. Compromiso con el cambio	29 a 38	10
TOTAL		38

Fuente: Elaboración propia (2021)

En concreto, el instrumento expone:

1. Decidir cuáles son los aspectos que se van a comparar, de acuerdo con las circunstancias, necesidades y conveniencias de cada entidad. Se pueden comparar, por ejemplo, aspectos tales como áreas administrativas, niveles jerárquicos, grupos de edad, sexo, antigüedad, etc. En consecuencia, para poder realizar estas comparaciones, se deberá solicitar al comienzo del cuestionario la correspondiente información.

2. Totalizar por ítem el número de respuestas correspondientes a cada uno de los siguientes grados que expresan percepción desfavorable (los dos primeros) o percepción favorable (los dos últimos) del contenido expresado por él:

- Total Desacuerdo (T.D)
- Desacuerdo (D)
- Acuerdo (A)
- Total Acuerdo (T.A)

Para los totales por ítem se puede utilizar un formato similar al siguiente:

Tabla 5. Formato de calificación

ÍTEM REDACTADO	ÍTEM No.								
	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	

Fuente: Elaboración propia (2021)

En donde:

F: Frecuencia (número de respuestas). %: Porcentaje que representa el número de respuestas en cada alternativa (calculado en relación con el total de respuestas).

3. Totalizar el número de respuestas correspondientes a cada una de las siguientes alternativas, las cuales expresan percepción desfavorable (las dos primeras) o percepción favorable (las dos últimas) del contenido general de la misma:

- Total Desacuerdo (T.D.).
- Desacuerdo (D.).
- Acuerdo (A.).
- Total Acuerdo (T.A.).

Estos totales resultan de sumar, respectivamente, los totales de T.D. y D y los de

A y T.A de los ítems que conforman la variable. Para los totales de la variable se puede utilizar un formato similar al siguiente:

Tabla 6. Formato de calificación de la variable

ÍTEM QUE CONFORMAN LA VARIABLE	VARIABLE								
	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS POR ÍTEM
	F	%	F	%	F	%	F	%	N
1									
2									
3									
4									
TOTALES DE RESPUESTAS EN LA VARIABLE	F	%	F	%	F	%	F	%	N

Fuente: Elaboración propia

En donde:

f: Frecuencia (número de respuestas por ítem).

F: Total de respuestas de todos los ítems, discriminadas por alternativa.

N: Total de respuestas en la variable, teniendo en cuenta todos los ítems y todas las alternativas.

#: Porcentaje que representa el número de respuestas en cada alternativa (calculado en relación con el N).

Para efecto de la interpretación de los resultados, el instrumento expone:

Una mirada general de la variable, de acuerdo con los porcentajes obtenidos a partir del total de respuestas dadas a los ítems que la conforman. Se espera que los porcentajes dados a las alternativas “A” (acuerdo) y “T.A.” (total acuerdo) sean mayores que 50.0% y siempre superiores a los obtenidos para las alternativas “D” (desacuerdo) o “T.D.” (total desacuerdo).

A medida que dichos porcentajes se acerquen a 100.0%, se puede inferir una mejor disposición al Cambio organizacional en los aspectos medidos por la variable, y viceversa.

Con miras a poder hacer precisiones dentro de la variable misma, se debe hacer un análisis detallado de los porcentajes arrojados por cada uno de los ítems, teniendo los mismos criterios de interpretación sugeridos para la variable en general.

Operacionalización Cambio organizacional

Tabla 7. Operacionalización de la variable cambio organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Valoración
Cambio Organizacional	Preparación para el cambio	Nivel de información que tuvieron los servidores acerca de los cambios que se implementarían	La entidad difundió los motivos y propósitos que orientaron el proceso de reestructuración.	Total
				Desacuerdo (T.D.)
			La entidad suministró oportunamente información sobre la marcha del proceso de reestructuración.	Desacuerdo (D.)
				Acuerdo (A.)
			La entidad realizó actividades que permitieran ambientar el proceso de cambio.	Total
				Acuerdo (T.A.)
			Tuve oportunidad de opinar sobre aspectos relacionados con el proceso de reestructuración	
	Aporté sugerencias para identificar posibilidades de cambio en la organización.			

		La entidad emprendió oportunamente las acciones contempladas en el plan de protección social.
		La entidad brindó la orientación necesaria para asumir las responsabilidades asignadas a los cargos.
		Soy consciente de que la situación de cambio es permanente y afecta mi vida laboral y personal.
Asimilación del cambio	Evaluar hasta qué punto el servidor público se apropia de las nuevas responsabilidades y funciones	Entiendo las responsabilidades que me han asignado como producto del proceso de cambio organizacional.
		Me siento satisfecho con las responsabilidades asignadas.
		Tengo las capacidades para abordar las responsabilidades asignadas.
		Tengo la suficiente motivación para abordar las responsabilidades asignadas.

A partir del proceso de cambio organizacional desarrollo mis actividades de manera más eficiente.

Mi estado de ánimo producto de la reestructuración no me impide asimilar los cambios implementados en la entidad.

Me siento satisfecho con los cambios generados en la entidad a partir del proceso de reestructuración.

Percibo en la nueva situación organizacional oportunidades para mi crecimiento laboral y personal.

Los programas de inducción y reinducción brindaron la información suficiente para entender la nueva situación institucional.

Acceptación del cambio	Evaluar cómo el trabajador acepta las nuevas responsabilidades asignadas y cómo desarrolla su actividad laboral.	Me he adaptado bien a las responsabilidades asignadas a mi cargo
------------------------	--	--

Las responsabilidades que me han asignado corresponden a mis expectativas.

Aplico mis capacidades en el desarrollo de las responsabilidades asignadas

Me identifico con las responsabilidades asignadas a mi área de trabajo

Participó activamente en el logro de las metas de mi área de trabajo

Comparto las orientaciones de trabajo que con ocasión de la reestructuración imparte mi jefe o supervisor inmediato.

		Comparto las nuevas orientaciones y políticas de la entidad.
		Estoy seguro de que los cambios introducidos beneficiarán la gestión de la organización.
		He emprendido por iniciativa propia procesos de capacitación para asumir las responsabilidades asignadas a mi cargo.
		He contribuido a disminuir las tensiones generadas por el cambio en mi área de trabajo.
		Conozco y comparto las prioridades de mi área de trabajo
Compromiso con el cambio	Evaluar si el trabajador se siente capaz de aportar para hacer realidad los cambios	Estoy dispuesto a contribuir con propuestas para un mejor cumplimiento de las responsabilidades de mi área de trabajo.
		Estoy dispuesto a colaborar con mis compañeros en el logro de las responsabilidades del área de trabajo.

No requiero motivación por parte de otros para el cumplimiento de mis responsabilidades.

Animo a mis compañeros para que asuman positivamente el cambio organizacional.

Busco que el resultado de mi trabajo supere el desempeño esperado

Mi quehacer diario contribuye al posicionamiento de mi área de trabajo frente a la entidad.

Estoy dispuesto a contribuir para la superación de los obstáculos que se presenten en cumplimiento de las responsabilidades asignadas

Cuando es necesario aplico esfuerzos adicionales para contribuir al logro de los resultados

Estoy dispuesto a trabajar por el fortalecimiento de la imagen de la organización.

Me intereso por conocer las

responsabilidades
de otras áreas.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Técnica de análisis de datos

A continuación, se presentan las variables que son medidas en este estudio, incluyendo su naturaleza y nivel de medición. Por un lado, las variables cualitativas serán objeto de conteo ya que es la única operación que estas permiten. Por otro lado, con las variables de medidas a nivel de intervalo se hará la calificación de acuerdo a las instrucciones de la prueba para obtener el puntaje directo, posteriormente, dicho puntaje será interpretado en las categorías que las pruebas presentan, las cuales están representadas a nivel ordinal.

Tabla 8. Análisis de datos

VARIABLES	NATURALEZA	NIVEL DE MEDICIÓN
Motivación laboral	Cuantitativa	Intervalo
Cambio organizacional	Cuantitativa	Intervalo
Sexo	Cualitativa	Nominal
Nivel educativo	Cualitativa	Nominal
Edad	Cuantitativa	Nominal
Antigüedad	Cuantitativa	Nominal

Consideraciones éticas de la investigación

La presente investigación se enmarca en los criterios de la Ley 1090 de 2006 o Código Deontológico de la Psicología (Congreso de Colombia, 2006) y en el Manual Deontológico y Bioético del Psicólogo (Tribunal Nacional & Tribunales Departamentales Deontológicos y Bioéticos de Psicología, 2019) respecto a los principios de beneficencia, responsabilidad, voluntariedad, respeto a los derechos de los sujetos, confidencialidad y uso adecuado de la información, entre otros.

Así mismo, para la aplicación de los instrumentos de medición, como primera medida se busca la autorización por parte del encargado de la Institución Educativa Rafael Uribe Uribe, aclarando que los resultados y datos obtenidos solo serán utilizados con fines académicos, no podrán ser divulgados de ninguna manera y son totalmente confidenciales.

Por último, junto con los cuestionarios de motivación laboral y cambio organizacional, se entrega a cada docente un consentimiento informado que se basa en las recomendaciones del Colegio Colombiano de Psicólogos (Anexo 1), cabe resaltar, que el consentimiento informado es un documento que contiene la información que se le suministra al sujeto encuestado a cerca del proceso de evaluación en el que va a participar, en el cual manifiesta que lo hace de forma voluntaria conociendo las consecuencias positivas o negativas que pueden suscitar en el desarrollo de la investigación (Tribunal Nacional & Tribunales Departamentales Deontológicos y Bioéticos de Psicología, 2019).

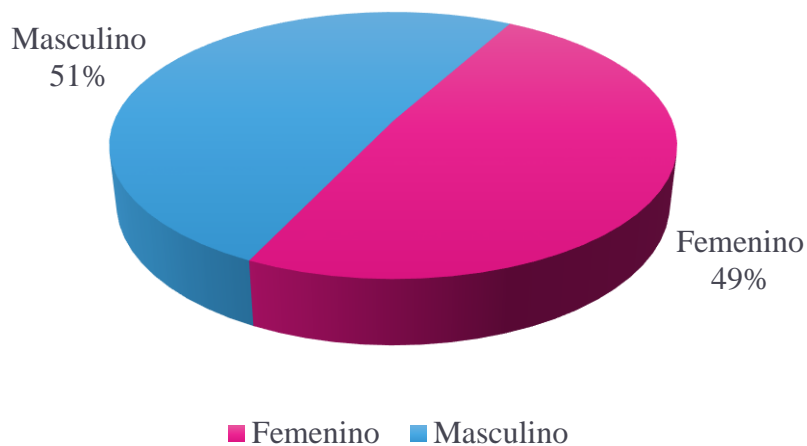
CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Análisis descriptivo

En este apartado se presentan los resultados de la investigación realizada sobre Motivación para el trabajo y Cambio organizacional en los docentes de la Institución Educativa Rafael Uribe Uribe, el cuestionario utilizado fue “CMT” y “La Calidad de Vida Laboral Para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión” teniendo en cuenta a 51 empleados que conforman la población de este estudio; en cuanto al perfil sociodemográfico se tiene:

En la figura 1, se observa la distribución de la población por sexo, donde el 49% son de sexo femenino y el 51% de sexo masculino.

Figura 1

Sexo*Figura 1. Sexo*

En la figura 2, se encuentra la distribución de la población por nivel educativo, donde se observa que el 90% está conformada por profesionales completos y un 10% por técnicos o tecnólogos.

Figura 2

Nivel educativo

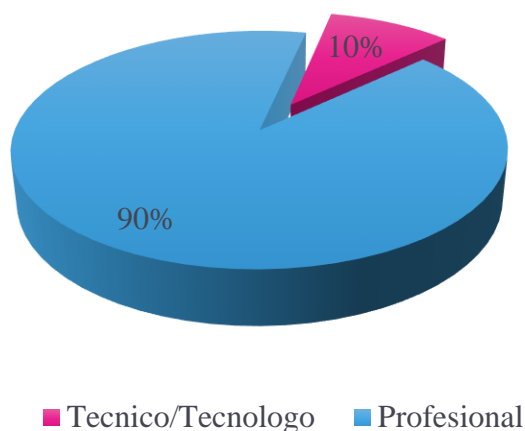


Figura 2. Nivel educativo

En la figura 3, se presenta la distribución de la población por edad, donde el 31% de los sujetos se encuentra en un rango de edad de 41 a 50 años, el 29% de 31 a 40 años, el 26% de 51 a 60 años, el 8% de 20 a 30 años y, por último, el 6% de 61 a 70 años.

Figura 3

Edad

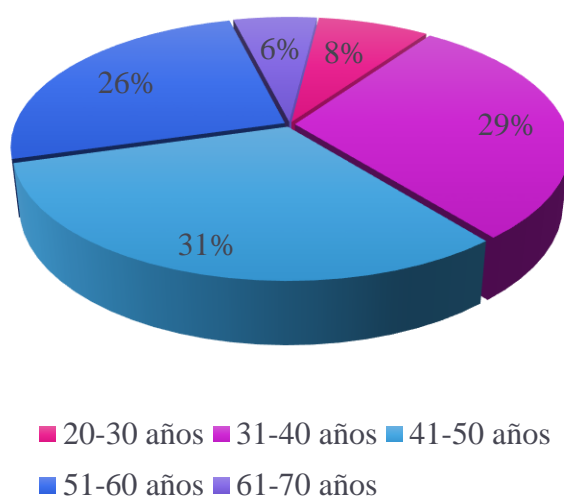


Figura 3. Edad

En la figura 4, se encuentra la distribución de la población por antigüedad o cantidad años laborando en la institución, se observa que el 29% del total de sujetos tienen de 6 a 10 años en la entidad, el 27% de 23 años en adelante, el 22% de 1 a 5 años, el 12% de 11 a 16 años y el 10% de 17 a 22 años de antigüedad.

Figura 4

Antigüedad

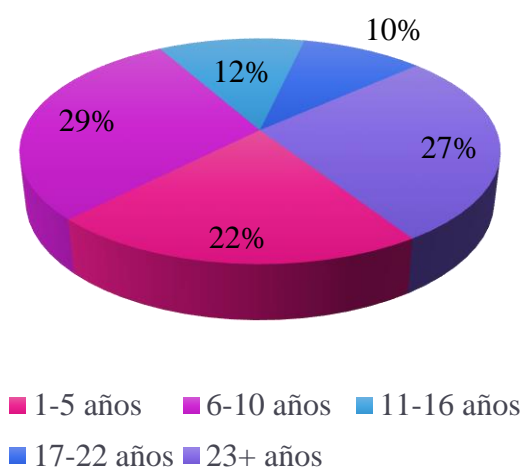


Figura 4. Antigüedad

A partir de lo anterior, se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los docentes de la Institución Educativa Rafael Uribe Uribe, enfocado en la variable Motivación para el trabajo, con sus respectivas dimensiones e indicadores; es importante tener en cuenta que el instrumento evalúa 3 dimensiones, que están conformadas por 5 subdimensiones cada una.

Condiciones motivacionales internas

En la figura 5, se encuentra la distribución frecuencial del indicador “Logro”, donde se observa que el 84% de los sujetos manifiestan un interés medio bajo por resolver problemas,

idear formas eficientes de realizar el trabajo, lograr mejores resultados y ser mejor empleado que sus demás compañeros, el 14% menciona tener un interés medio por realizar todas estas actividades mejor que sus colegas y el 2% tiene un interés alto por lo antes mencionado.

Figura 5

Logro

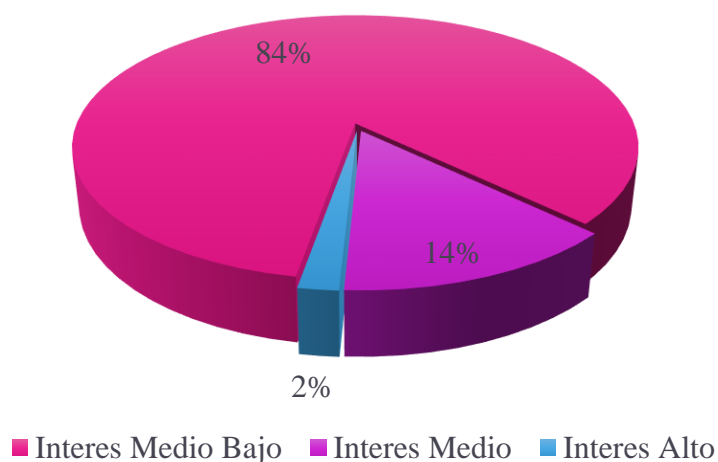


Figura 5. Logro

En la figura 6, se observan los resultados de la subdimensión “Poder”, donde el 67% de los sujetos menciona tener un interés medio por coordinar, estimular, persuadir, convencer y guiar a otros a realizar su trabajo, enseñar e influir en los demás y dar sugerencias relacionadas con la labor; por el otro lado, el 17% manifiesta tener un interés medio bajo por lo anterior, y el 16% un interés alto por lo antes mencionado.

Figura 6

Poder

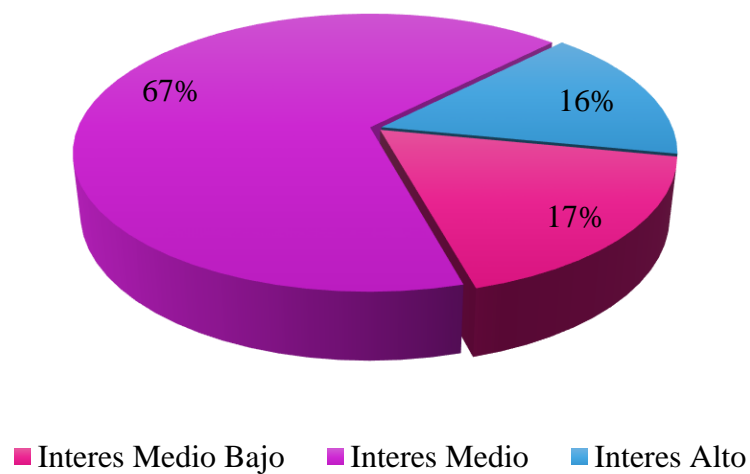


Figura 6. Poder

En la figura 7, se encuentra la distribución frecuencial de la subdimensión “Afiliación”, donde el 57% de la población manifiesta un interés medio por saber que sus compañeros los aprecian, mantener una relación cordial con los demás, y sentir aprecio, estimación y unidad con su equipo de trabajo; por otro lado, el 41% de los sujetos menciona un interés alto por lo antes mencionado y el 2% un interés medio bajo.

Figura 7

Afiliación

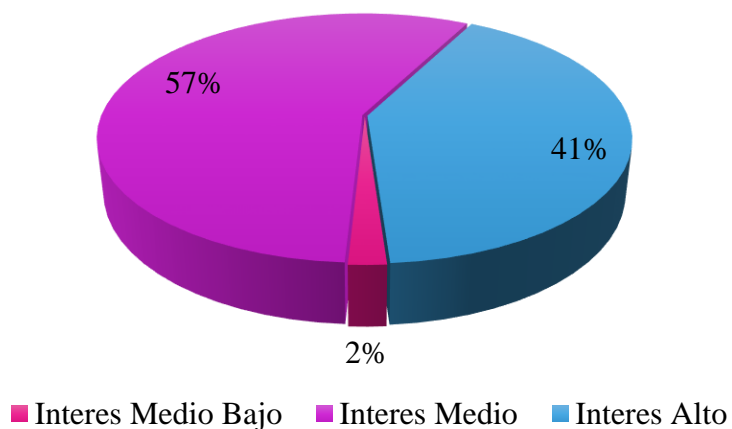


Figura 7. Afiliación

En la figura 8, se presenta el comportamiento de la subdimensión “Autorrealización”, donde se observa que el 67% de los sujetos encuestados exponen un interés medio por ocupar puestos de acuerdo a sus capacidades y preocuparse por adquirir, perfeccionar y aplicar sus conocimientos; así mismo, el 19% de la población manifiesta un interés medio bajo por lo antes expuesto y, por último, el 14% menciona un interés alto.

Figura 8

Autorrealización

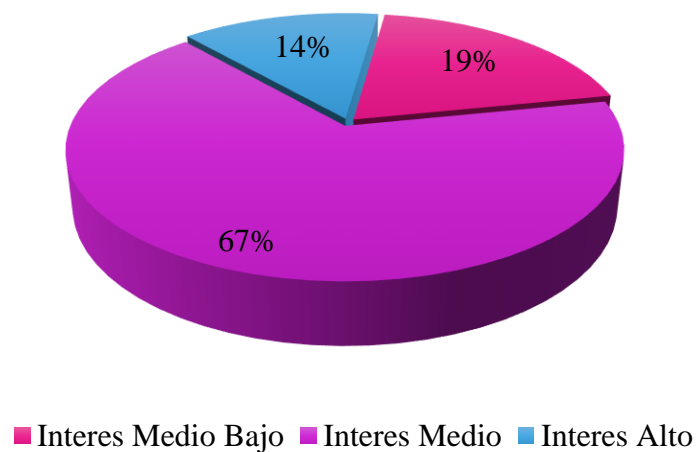


Figura 8. Autorrealización

En la figura 9, se observa la distribución frecuencial de la subdimensión “Reconocimiento”, donde el 90% del total de la población manifiesta un interés alto por que se le reconozcan sus conocimientos, propuestas e ideas, y que sus compañeros le tengan respeto y reconocimiento; el 6% evidencia un interés muy alto por lo anterior, y el 4% un interés medio.

Figura 9

Reconocimiento

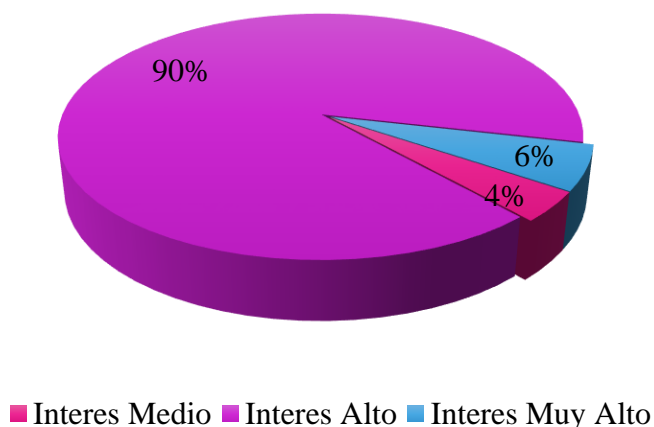


Figura 9. Reconocimiento

Medios requeridos para obtención retribución

En la figura 10, se observa la distribución frecuencial de la subdimensión “Dedicación a la tarea”, donde el 92% mencionan un interés medio por dedicarle el tiempo debido al trabajo, realizarlo con eficacia y responsabilidad, ponerle empeño e imaginación, presentar proyectos y mostrar interés por las tareas asignadas; el 6% un interés alto y, por último, el 2% un interés medio bajo por lo anteriormente mencionado.

Figura 10

Dedicación a la tarea

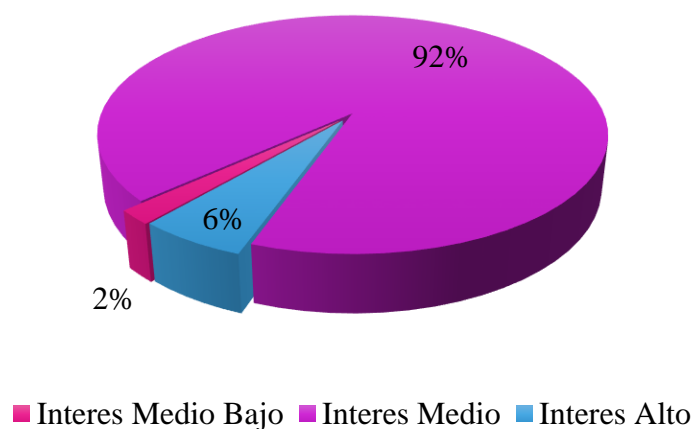


Figura 10. Dedicación a la tarea

En la figura 11, se encuentran los resultados de la subdimensión “Aceptación de la autoridad”, donde se observa que el 51% de los sujetos manifiestan un interés medio por dar cumplimiento a las instrucciones y sugerencias de su jefe, mostrar respeto, colaboración y apoyo, además de acatar las decisiones y orientaciones de este; por otra parte, el 39% de los sujetos menciona tener un interés alto por anterior expuesto, y un 10% un interés medio bajo.

Figura 11

Aceptación a la autoridad

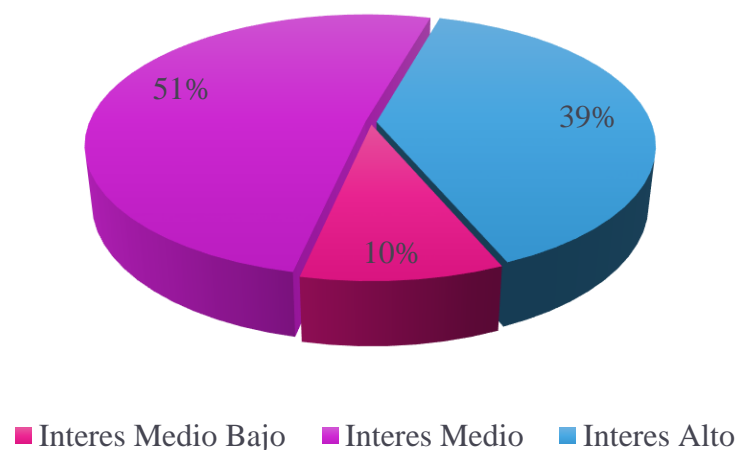


Figura 11. Aceptación a la autoridad

En la figura 12, se presenta la distribución frecuencial de la subdimensión “Aceptación de valores”, donde se puede apreciar que el 59% de la población, manifiesta un interés medio por economizar material y evitar el riesgo de pérdidas o daños, aceptar el reglamento, normas y funciones con entusiasmo, así como mostrar apoyo por los proyectos implantados; por otro lado, el 41% de los sujetos, presenta un interés alto por lo anteriormente expuesto.

Figura 12

Aceptación de valores

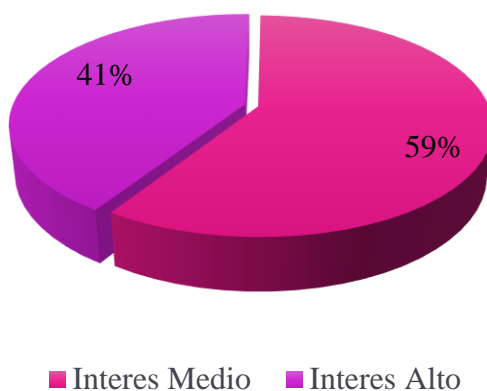


Figura 12. Aceptación de valores

En la figura 13, se encuentra la distribución frecuencial de la subdimensión “Requisición”, donde se observa que el 86% de los encuestados, manifiesta un interés medio por sentirse ubicado en su puesto de trabajo de acuerdo a sus capacidades, recibir méritos de su jefe, ofrecerle su apoyo para obtener beneficios grupales y convencerlo con su rendimiento; el 12% menciona un interés alto por lo anterior expuesto, y el 2% un interés medio bajo.

Figura 13

Requisición

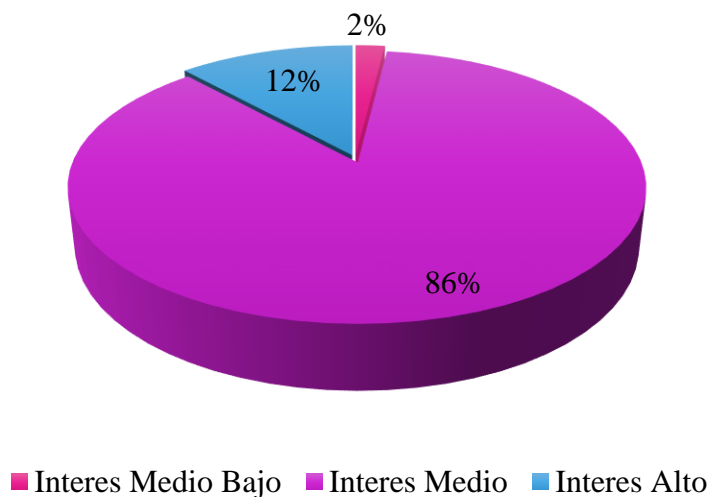


Figura 13. Requisición

En la figura 14, se presenta la distribución frecuencial de la subdimensión “Expectación” donde se aprecia que el 69% de los sujetos, expone un interés medio por cumplir con el rendimiento que se espera, confiar en que la empresa haga aumentos y brinde nuevas oportunidades, lo tenga en cuenta para desarrollo de actividades, lo acepte y reconozca sus capacidades; el 29% manifiesta un interés medio bajo y el 2% un interés alto, por lo anteriormente mencionado.

Figura 14

Expectación

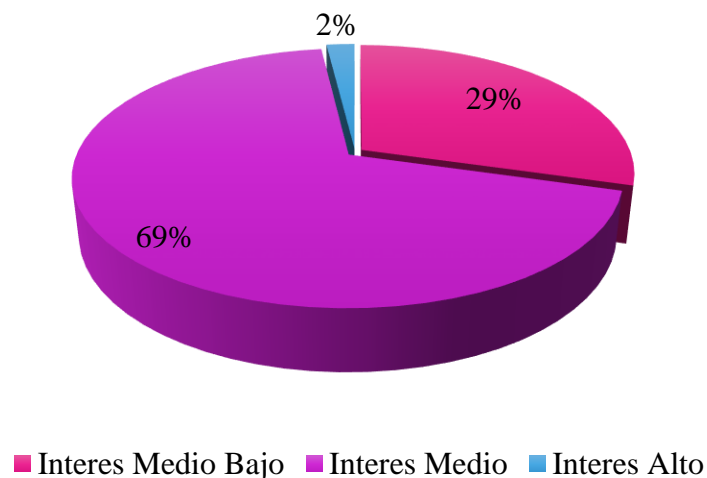


Figura 14. Expectación

Condiciones motivacionales externas

En la figura 15, se muestra el comportamiento de la subdimensión “Supervisión”, donde se puede observar que el 84% de la población, manifiesta un interés alto por contar con un jefe que se preocupe por sus empleados, que dé a conocer los resultados del trabajo, se fije más en los aciertos que en los errores, y que sea considerado, comprensivo y motivador; así mismo, el 16% de los sujetos, menciona un interés medio por lo anteriormente expuesto.

Figura 15

Supervisión

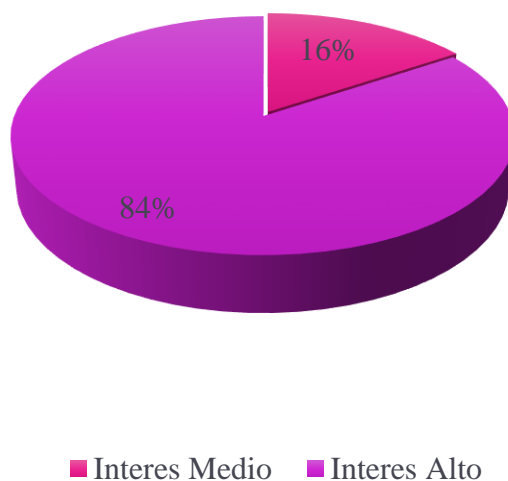


Figura 15. Supervisión

En la figura 16, se presentan los resultados de la subdimensión “Grupo de trabajo”, donde se observa que el 51% de los sujetos muestra un interés medio por estar en un grupo de trabajo que sea dinámico, que organice actividades de interés, y del cual pueda aprender y beneficiarse de sus conocimientos; por otra parte, el 29% de los sujetos manifiesta un interés alto por lo anterior y el 20% un interés medio bajo.

Figura 16

Grupo de trabajo

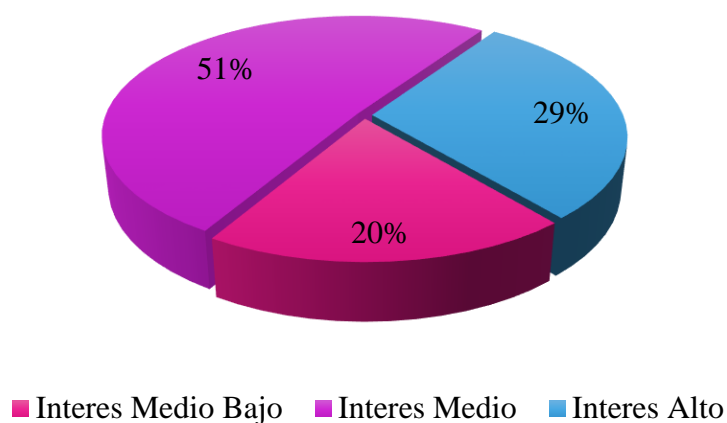
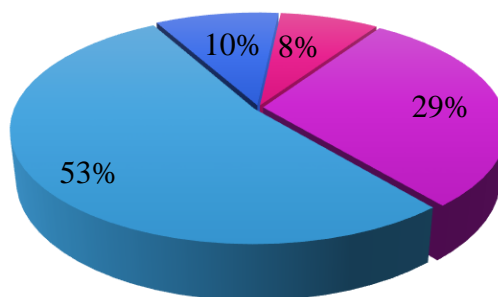


Figura 16. Grupo de trabajo

En la figura 17, se encuentra la distribución de frecuencia de la subdimensión “Contenido de trabajo”, donde el 53% de los sujetos manifiesta un interés medio por realizar actividades o tareas variadas, dinámicas e interesantes, poder atender diferentes asuntos del trabajo y poder experimentar interés y motivación por estas; el 29% de la población presenta un interés medio bajo, el 10% un interés alto y, por último, el 8% menciona un interés bajo.

Figura 17

Contenido de trabajo



■ Interes Bajo ■ Interes Medio Bajo ■ Interes Medio ■ Interes Alto

Figura 17. Contenido de trabajo

En la figura 18, se observa la distribución frecuencial de la subdimensión “Salario”, donde se evidencia que el 76% de los encuestados, presenta un interés medio por recibir aumentos periódicamente, ganar buenos auxilios económicos, un sueldo que cubra todas sus necesidades, que recompense su esfuerzo y que sea mejor que el de sus colegas que tienen el mismo puesto; el 16% de los sujetos manifiesta un interés alto por lo anterior, y el 8% un interés medio bajo.

Figura 18

Salario

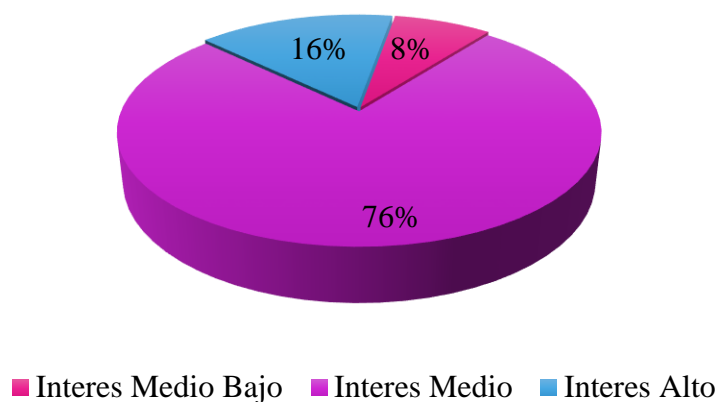


Figura 18. Salario

En la figura 19, se encuentra el comportamiento de la subdimensión “Promoción”, donde se puede observar que el 67% de la población, manifiesta un interés medio por tener ascensos que le otorgue un trabajo importante, interesante, con más responsabilidad, que le permitan sentir prestigio y obtener progreso; el 29% de los sujetos presenta un nivel medio bajo por lo anteriormente expuesto y el 4% un interés alto.

Figura 19

Promoción

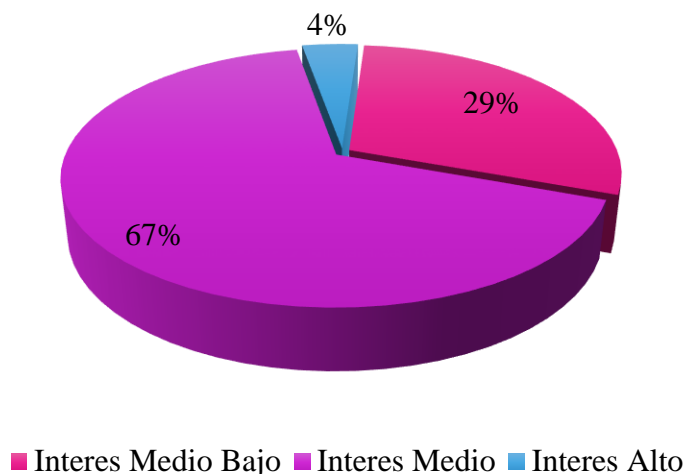


Figura 19. Promoción

Para finalizar, terminada la presentación de los resultados del estudio sobre la variable de Motivación para el trabajo, se procede a realizar énfasis en la segunda variable foco de la investigación determinada como cambio organizacional.

En la figura 20, se encuentra el comportamiento de la dimensión “Preparación para el cambio”, donde se puede observar que el 86% de la población manifiesta que la entidad difundió los motivos y propósitos de la restructuración, suministró información acerca del proceso, realizó actividades para ambientar y preparar a los empleados, les permitió opinar y aportar sugerencias, brindó las orientaciones necesarias y por último comentan estar conscientes que la situación de cambios es permanente y afecta tanto su vida laboral como personal; por otra parte el 14% de los sujetos expone no estar de acuerdo con lo anterior.

Figura 20

Preparación para el cambio

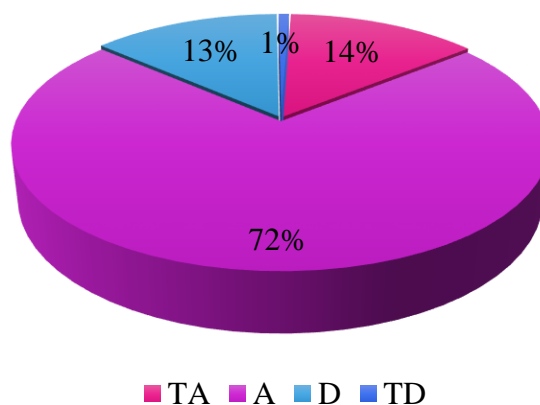


Figura 20. Preparación para el cambio

En la figura 21, se encuentra la distribución frecuencial de la dimensión “Asimilación del cambio”, donde se refleja que el 82% de los sujetos manifiesta que entienden las responsabilidades asignadas producto del proceso de cambio organizacional, se sienten satisfechos con ellas, tiene las capacidades y la suficiente motivación para abordarlas, el estado de ánimo producto de la reestructuración no les impide asimilar los cambios implementados en la entidad y por último, perciben una oportunidad de crecimiento laboral y personal; por el contrario 18% de los docentes expresa estar en desacuerdo con lo anterior mencionado.

Figura 21

Asimilación del cambio

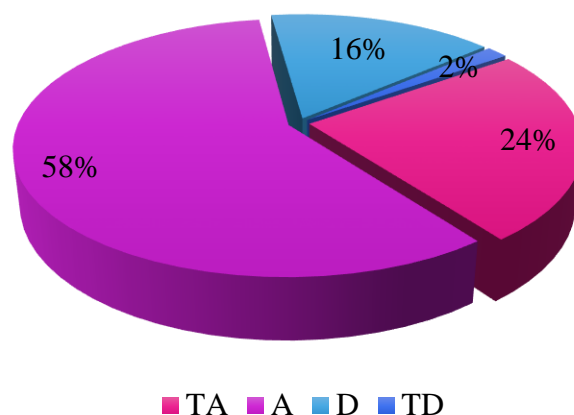


Figura 21. Asimilación del cambio

En la figura 22, se encuentran los resultados de la dimensión “Aceptación del cambio”, donde se puede observar que el 100% de la población expresa compartir las prioridades del área de trabajo, adaptarse bien a las responsabilidades asignadas las cuales corresponden a sus expectativas, aplicar sus capacidades en el desarrollo de estas y tener seguridad de que los cambios introducidos beneficiarán la gestión de la organización.

Figura 22

Aceptación del cambio

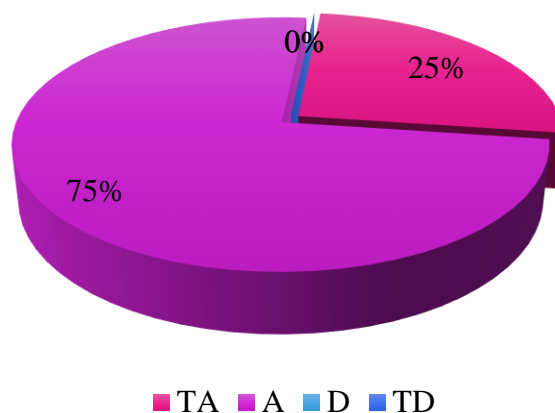


Figura 22. Aceptación del cambio

En la figura 23, se observa el comportamiento de la dimensión “Compromiso con el cambio”, donde el 94% de los encuestados comenta estar dispuestos a contribuir con propuestas para un mejor cumplimiento de responsabilidades, colaborar con los compañeros en el logro de estas, no requerir motivación, animar a sus colegas para que asuman positivamente el cambio organizacional, buscar que el resultado de su trabajo supere el desempeño esperado y aplicar esfuerzos adicionales para contribuir al logro de los resultados; por otro lado, el 6% de la muestra planteó estar en desacuerdo con lo anteriormente mencionado.

Figura 23

Compromiso con el cambio

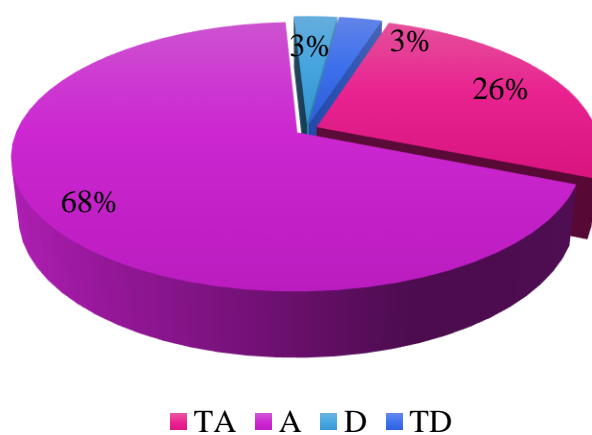


Figura 23. Compromiso con el cambio

Por último, en la figura 24, se encuentra la distribución frecuencial de la variable Cambio Organizacional, donde se puede observar que el 83% de los sujetos manifiesta que durante el proceso de cambio organizacional se han dado las estrategias de comunicación, retroalimentación y ajustes, por lo cual hay un periodo de desequilibrio estable, es decir, un

proceso de cambio organizacional adecuado o favorable; sin embargo, se encuentra que el 16,6% de la población comenta no estar de acuerdo con lo antes planteado.

Figura 24

Cambio organizacional

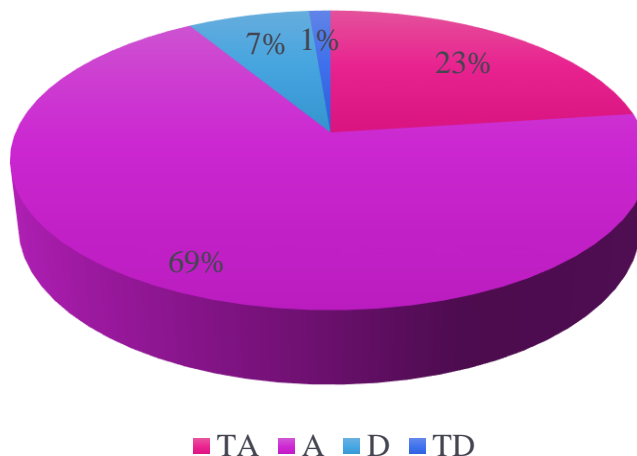


Figura 24. Cambio organizacional

Análisis correlacional

Para realizar el análisis inferencial se utilizó el programa SPSS por medio del cual, como primera medida, se aplicó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, los resultados se pueden observar en la *tabla 9*, donde se evidencia que la distribución de los datos no es normal, por lo tanto, se hace necesario utilizar un estadístico no paramétrico para la correlación; en este caso el coeficiente de correlación de Spearman.

Tabla 9. Prueba de normalidad

<i>Resultados de la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov</i>		
Variable	KS	Sig.
Preparación al cambio	0,394	,000
Asimilación al cambio	0,387	,000
Aceptación al cambio	0,186	,000
Compromiso con el cambio	0,324	,000
Cambio organizacional	0,319	,000
Logro	0,202	,000
Poder	0,160	,002
Afiliación	0,143	,011
Autorrealización	0,177	,000
Reconocimiento	0,186	,000
Dedicación	0,133	,025
Aceptación de la autoridad	0,163	,002
Aceptación de normas y valores	0,175	,000
Requisición	0,141	,013
Expectación	0,201	,000
Supervisión	0,150	,006
Grupo de Trabajo	0,135	,022
Contenido del trabajo	0,132	,026
Salario	0,152	,005
Promoción	0,144	,010

Fuente: Elaboración propia (2021)

Para la interpretación de los resultados arrojados por el coeficiente de correlación Spearman, se utilizó la tabla propuesta por Hernández, et al., (2006) esta se puede observar en la tabla 10.

Tabla 10. Interpretación de correlaciones

<i>Guía de interpretación del estadístico Spearman.</i>	
Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Correlación de los puntajes totales

Tabla 11. Correlación de los puntajes totales

Variables	Cambio organizacional		
	Sperman	Sig	N
Logro	,279*	0,047	51
Poder	,068	0,634	51
Afiliación	,303*	0,031	51
Autorrealización	-,249	0,078	51
Reconocimiento	-,225	0,112	51
Dedicación	-,225	0,124	51
Aceptación de la autoridad	,036	0,801	51
Aceptación de normas y valores	-,212	0,135	51
Requisición	,075	0,602	51
Expectación	,318*	0,023	51
Supervisión	-,247	0,081	51
Grupo de Trabajo	,127	0,376	51
Contenido del trabajo	,209	0,141	51
Salario	-,233	0,100	51
Promoción	-,031	0,827	51

Respecto a el objetivo que busca conocer el nivel de correlación entre las variables de estudio, en la tabla 11, se puede evidenciar que el cambio organizacional tiene una correlación positiva baja con la subdimensión logro, con una significancia de 0,047 y un nivel de correlación de 0,279. Esto indica que entre más alto sea el nivel de logro existirá una mejor disposición al cambio organizacional.

Así mismo, se encontró que el cambio organizacional tiene una correlación positiva baja con la subdimensión afiliación, el nivel de correlación es de 0,303 y el valor de P es de 0,031. Lo que significa que entre más alto sea el nivel de cambio organizacional se presentaran niveles más altos de afiliación.

Por último, también se encontró un nivel de correlación positivo bajo (0,318) entre cambio organizacional y expectativa, el valor de P en este caso fue de 0,023. Donde se puede afirmar que, si los niveles de expectativa son altos, el sujeto puede aceptar mejor el cambio organizacional.

Cabe resaltar que no se encontró correlación significativa entre poder, autorrealización, reconocimiento, dedicación a la tarea, aceptación a la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición, supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción con cambio organizacional. Esto se debe a que en todas estas correlaciones el nivel de significancia fue mayor de 0,05.

Correlación de las dimensiones

Para describir de manera más exacta las correlaciones encontradas se aplicó el coeficiente de Spearman entre todas las dimensiones de las variables de estudio; estos resultados se describirán en tres pasos, primero entre las condiciones motivacionales internas y las dimensiones cambio organizacional, segundo los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo y las dimensiones cambio organizacional y tercero las condiciones motivacionales externas y las dimensiones cambio organizacional.

Tabla 12. Correlación entre dimensiones

Variables	Preparación al cambio			Asimilación al cambio			Aceptación al cambio			Compromiso con el cambio		
	Sperman	Sig.	N	Sperman	Sig.	N	Sperman	Sig.	N	Sperman	Sig.	N
Logro	,285*	0,042	51	,317*	0,023	51	,108	0,452	51	,183	0,199	51
Poder	,029	0,841	51	,115	0,421	51	-,126	0,380	51	,028	0,847	51
Afiliación	,338*	0,015	51	,247	0,081	51	,218	0,124	51	,243	0,086	51

Autorrealización	-,296*	0,035	51	-,238	0,093	51	,005	0,973	51	-,184	0,195	51
Reconocimiento	-,188	0,186	51	-,285*	0,043	51	-,190	0,182	51	-,182	0,202	51

La tabla 12, muestra los resultados obtenidos al correlacionar las dimensiones de las condiciones motivacionales internas y las de cambio; se encontró que preparación para el cambio tiene una correlación positiva baja con logro, donde el valor del RHO es de 0,285 y la significancia de 0,042, lo que indica que el nivel de preparación para el cambio se relaciona con el nivel de logro de los sujetos.

Además, se encontró correlación entre preparación para el cambio y afiliación, con un nivel de significancia de 0,015 y un nivel de correlación de 0,338; esto indica un nivel de correlación positivo bajo.

Así mismo, se afirma una correlación negativa baja entre preparación para el cambio con autorrealización, el nivel de significancia fue de 0,035 y el coeficiente de Spearman arrojó -0,296, lo que indica que entre más alto sea el nivel de autorrealización existe menos preparación para el cambio.

En contraparte, no se encontró correlación entre poder y reconocimiento con preparación para el cambio ya que el nivel de P en estos casos fue mayor a 0,05.

En cuanto a la asimilación al cambio, se encontró que tiene una correlación positiva baja con logro, donde el nivel de significancia es de 0,023 y el valor de Spearman es 0,317. Esto se refiere a que los niveles altos de logro indican niveles altos de asimilación al cambio. También, se encontró una correlación negativa baja entre asimilación al cambio y reconocimiento, donde P es de 0,043 y el valor de Spearman es -,285; lo cual se traduce en que los niveles altos de reconocimiento son los que presentan menor asimilación al cambio.

Es necesario aclarar que no se encontró correlación entre asimilación al cambio y las subdimensiones, poder, afiliación y autorrealización, esto porque el nivel de significancia es mayor a 0,05 para estos casos.

Ahora bien, las dimensiones aceptación al cambio y compromiso con el cambio no se relacionaron con ninguna de las subdimensiones de las condiciones motivacionales internas, ya que el valor de P en estos casos fue mayor a 0,05.

Tabla 13. Correlación entre dimensiones

<i>Correlación entre medios preferidos para obtener retribuciones al trabajo y las dimensiones de cambio organizacional.</i>												
Variables	Preparación al cambio			Asimilación al cambio			Aceptación al cambio			Compromiso con el cambio		
	Sperman	Sig.	N	Sperman	Sig.	N	Sperman	Sig.	N	Sperman	Sig.	N
Dedicación	-,127	0,037	51	-,139	0,329	51	-,180	0,206	51	-,224	0,114	51
Aceptación de la autoridad	,039	0,785	51	,053	0,713	51	,024	0,865	51	-,016	0,914	51
Aceptación de normas y valores	-,194	0,172	51	-,286	0,042	51	,181	0,204	51	-,100	0,484	51
Requisición	,001	0,993	51	,023	0,875	51	-,131	0,360	51	,101	0,481	51
Expectación	,287*	0,041	51	,349*	0,012	51	,161	0,258	51	,213	0,133	51

En la tabla 13, se establecen las correlaciones encontradas entre las subdimensiones de los medios preferidos para obtener retribuciones al trabajo y las dimensiones de cambio organizacional.

En este apartado se identifica una correlación negativa muy baja entre preparación para el cambio y dedicación, el valor de Spearman fue de -0,127 y la significancia de 0,037; además, se encuentra una correlación positiva baja entre preparación para el cambio y expectativa, donde el valor de P es de 0,041 y el RHO de ,287.

Así mismo, no se encontró relación entre preparación para el cambio y las subdimensiones aceptación a la autoridad, aceptación de normas y valores y requisición, debido a que el nivel de significancia fue mayor a 0,05.

Por otro lado, la dimensión asimilación al cambio se correlaciona en un nivel negativo bajo con la subdimensión aceptación de normas y valores, donde el valor de RHO fue de -0,286 y P de 0,042. Adicionalmente, se relaciona con la subdimensión expectativa con una significancia de 0,012 y un coeficiente de correlación de 0,349 que indica una correlación positiva baja.

Respecto a la asimilación al cambio y las subdimensiones requisición, aceptación a la autoridad y dedicación, dado el nivel de significancia es mayor que el crítico, las correlaciones encontradas no son significativas y no difieren significativamente de 0.

En relación a las dimensiones aceptación al cambio y compromiso para el cambio, no se encontró correlación con ninguna de las subdimensiones de los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo.

Tabla 14. Correlación entre dimensiones

<i>Correlación entre condiciones motivacionales externas y las dimensiones de cambio organizacional.</i>												
Variables	Preparación al cambio			Asimilación al cambio			Aceptación al cambio			Compromiso con el cambio		
	Sperman	Sig.	N	Sperman	Sig.	N	Sperman	Sig.	N	Sperman	Sig.	N
Supervisión	-,286	0,042	51	-,298	0,033	51	-,150	0,294	51	-,184	0,195	51
Grupo de Trabajo	,182	0,200	51	,231	0,102	51	,116	0,416	51	,001	0,996	51
Contenido del trabajo	,080	0,576	51	,132	0,357	51	,121	0,399	51	,226	0,110	51
Salario	-,159	0,264	51	-,117	0,415	51	-,155	0,277	51	-,278	0,048	51
Promoción	,042	0,768	51	-,066	0,644	51	-,005	0,973	51	,020	0,892	51

La tabla 14, describe las correlaciones encontradas entre las condiciones motivacionales externas y las dimensiones de cambio organizacional, se encontró que la dimensión preparación para el cambio tiene una correlación negativa baja con la subdimensión supervisión, donde la significancia es de 0,042 y el RHO de -0,286.

En contraposición, las subdimensiones grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción no se correlacionaron con preparación para el cambio, ya que el nivel de P es mayor a 0,05.

Ahora bien, se encontró relación entre la dimensión asimilación al cambio y la subdimensión supervisión, la significancia fue de 0,033 y el nivel de correlación fue de -0,298, lo que indica una correlación negativa baja.

Por otra parte, la dimensión asimilación al cambio no se relaciona con grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción, porque la significancia en esta correlación fue mayor a 0,05.

Con respecto a la dimensión aceptación al cambio no se correlaciona con ninguna de las subdimensiones de las condiciones motivacionales externas, dado el nivel de significancia es mayor que el crítico, las correlaciones encontradas, no son significativas y no difieren significativamente de 0.

Por último, la dimensión compromiso con el cambio solo se relaciona con la subdimensión salario, obteniendo una correlación negativa de -0,278 con un nivel de significancia de 0,048, lo cual indica que entre más alto sea el nivel de salario existe menos compromiso con el cambio. En contraposición, las subdimensiones supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo y promoción no se correlacionaron con compromiso con el

cambio dado que el nivel de significancia es mayor que el crítico, las correlaciones encontradas, no son significativas.

Discusión de los resultados

En esta investigación se encontró 91% de percepción favorable al cambio, estos resultados concuerdan con lo hallado por Bueno (2018), donde se encontró que el nivel de cambio organizacional en sus cuatro dimensiones es alto, así mismo, con los resultados obtenidos por Saez & Guerra (2021) donde alrededor del 84% de la población encuestada manifestó una percepción favorable acerca del cambio organizacional.

Además, en este estudio se encontró correlación entre reconocimiento y asimilación del cambio, este descubrimiento es congruente con lo obtenido por Alfonso & Sandoval (2017), quienes encontraron que la variable de reconocimiento presenta correlación con la dimensión individual y con la variable motivación de la prueba de cambio organizacional, los valores de correlación oscilan entre 0,054 y 0,078.

También, en este estudio se encontró correlación entre reconocimiento y asimilación del cambio, este descubrimiento es congruente con lo obtenido por Alfonso & Sandoval (2017), quienes Encontraron que La variable de reconocimiento presenta correlación con la dimensión individual y con la variable motivación de la prueba de cambio organizacional, los valores de correlación oscilan entre 0,054 y 0,078.

Así mismo, en este proyecto se establecen que a nivel general más del 50% de los sujetos manifestaron un interés alto por todos los niveles de motivación este resultado concuerda con lo hallado por Moran (2021) donde el 85% de la población obtuvo puntajes favorables respecto a la variable de motivación. Por un lado, Bernable (2018) concuerda con

lo anterior debido a que el 62% de la muestra se encontró en un nivel medio – alto de percepción favorable frente a la motivación laboral. Sin embargo, el autor señala una correlación positiva entre motivación y compromiso organizacional, lo cual difiere con los resultados de la presente investigación. Por otro lado, Jaraba (2020) señala que más del 50% de la muestra en estudio presentó una alta motivación extrínseca e intrínseca, lo que a su vez concuerda con los resultados de la presente investigación.

Ahora bien, en esta investigación no se encontró relación entre aceptación al cambio y ninguna de las dimensiones de motivación, este hallazgo es similar a lo encontrado por Salgado, et al., (2018) donde no se encontró relación alguna entre la aceptación al cambio y los factores individuales asociados al querer, saber y a la responsabilidad.

En este orden de ideas, en el presente proyecto el cambio organizacional se relacionó con las subdimensiones logro, expectativa y afiliación solamente de las 15 dimensiones de motivación, lo cual no es compatible con lo encontrado por Salas, et al., (2016) estos investigadores encontraron que existe una correlación positiva y significativa entre la motivación y la disposición al cambio (11.95), con un nivel de confianza del 95%.

Por último, los resultados del presente estudio arrojan que la población encuestada manifiesta mayor nivel de interés alto en la subdimensión reconocimiento, requisición y supervisión; lo cual no concuerda con los datos obtenidos por Cuadro & Bustamante (2017), debido a que estos obtuvieron intereses más altos en las subdimensiones de afiliación, dedicación a la tarea y salario.

Conclusiones

A partir del análisis de los resultados obtenidos en el presente estudio, la discusión y objetivos planteados, se considera pertinente llegar a las siguientes conclusiones.

En relación a las características sociodemográficas de la población, se tiene que el 51% pertenecen al sexo masculino, en cuanto a la edad el 60% de los sujetos se encuentran entre los 31 y 50 años, el 90% de los docentes poseen estudios de educación superior y, por último, el 63 % tienen de 5 a 16 años de antigüedad en la institución educativa.

En cuanto a la variable motivación laboral, se tiene que el 84% de los sujetos encuestados se encuentra en un nivel medio – bajo en la subdimensión de Logro, el 67% posee un interés medio de Poder, el 57% un interés medio de Afiliación, un 67% tienen un interés medio de Autorrealización y un 90% de los docentes presentan un interés alto por el Reconocimiento.

Por otra parte, el 92% de los sujetos encuestados presenta un interés medio en la subdimensión Dedicación a la tarea, un 51 % de los docentes tiene un interés medio en Aceptación a la autoridad, un 59% posee un interés medio en Aceptación de valores, un 86% un interés medio de Requisición y, para terminar, un 69% presenta un interés medio de Expectación.

Por último, con respecto a la subdimensión de Supervisión un 84% de los docentes presentan interés alto, un 51% posee un interés medio en Grupo de trabajo, un 53% tiene interés medio en Contenido de trabajo, un 76% interés medio en Salario y un 67% presenta interés medio en Promoción.

En este orden de ideas, en relación a la segunda variable en estudio Cambio organizacional, el 86% de los docentes presenta un nivel de percepción favorable en la dimensión de preparación para el cambio, un 82% manifiesta una percepción favorable sobre los procesos asimilación al cambio en la I.E; un 75% de la población tiene un nivel de percepción favorable de aceptación del cambio y, por último, un 92% posee un nivel de percepción favorable por el compromiso con el cambio.

Por último, en cuanto a la relación entre las dimensiones de las dos variables, se tiene que solo se encontró relación positiva baja entre Preparación para el cambio con Logro y Afiliación; y Asimilación con el cambio y logro, Por otra parte, una correlación negativa baja entre Preparación para el cambio y Autorrealización, Asimilación para el cambio y reconocimiento y dado el nivel de significancia es mayor que el crítico, las demás correlaciones de las dimensiones de cambio y las condiciones motivacionales internas encontradas, no son significativas y no difieren significativamente de 0.

En cuanto a las correlaciones entre Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y las dimensiones de Cambio organizacional, se encontraron correlaciones positivas bajas entre Expectación con Preparación para el cambio y Asimilación con el cambio; por el contrario, se encontró una correlación negativa baja entre Preparación para el cambio y Dedicación a la tarea y Asimilación con el cambio y Aceptación de normas y valores. Es importante mencionar que, dado el nivel de significancia es mayor que el crítico, las demás correlaciones de las dimensiones de cambio y Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo no son significativas y no difieren significativamente de 0.

Así mismo, con respecto a las Condiciones motivacionales externas y las dimensiones de Cambio organizacional, se encontró una correlación negativa baja entre Supervisión con

Preparación para el cambio y Asimilación con el cambio, y, entre Compromiso con el cambio y Salario. Cabe resaltar que, dado el nivel de significancia es mayor que el crítico, las demás correlaciones de las dimensiones de cambio y las Condiciones motivacionales externas no son significativas y no difieren significativamente de 0.

Para finalizar, en cuanto al objetivo principal planteado en la presente investigación, solo se encontró una relación positiva baja entre las subdimensiones de Poder, Afiliación y Expectación con Cambio organizacional, con las demás dado el nivel de significancia es mayor que el crítico, las correlaciones encontradas, no son significativas y no difieren significativamente de 0, por lo que no hay una correlación significativa entre las variables expuestas.

Recomendaciones

En este orden de ideas, se realizan las siguientes recomendaciones:

- A la Institución Educativa Rafael Uribe Uribe:

Debido a que, alrededor del 70% de los docentes manifestaron un interés medio y alto por tener un grupo dinámico con el que puedan interactuar, participar, aprender y apoyarse, se recomienda generar ambientes en el lugar de trabajo que propicien el desarrollo de la creatividad, independencia, participación y colaboración al momento de realizar las tareas asignadas, ya que, los seres humanos tienen necesidades que buscan satisfacer de distintas maneras, entre ellas, las necesidades sociales o de grupo que ocupan un lugar importante, dado que son seres gregarios y la existencia de necesidades insatisfechas es por una parte causa de malestar individual y social (Maslow, 1970).

Teniendo en cuenta que, El 80% de los sujetos encuestados manifiesta un interés medio y alto sobre los procesos de requisición y expectación, se plantea crear espacios descentralizados, que permitan recoger ideas y sugerencias de los empleados sobre el perfil necesario para ocupar un determinado cargo dentro de la empresa y sobre las expectativas que tienen los jefes ante el desempeño de cada trabajador, esto con el fin de una mayor transparencia en la asignación de cargos y reconocimientos de logros; dado que, la motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan (Vroom, 1964).

De acuerdo a los resultados, la etapa de preparación y asimilación para el cambio tuvieron un nivel medio de 80%, sin embargo, se necesita mejorar estos procesos en la institución debido a que, un porcentaje significativo de los docentes correspondiente a un 20% manifiesta que la entidad no proporciona suficiente información sobre los procesos de cambio organizacional, por lo tanto, se sugiere orientar e informar detalladamente sobre las reestructuraciones y procesos de cambio que se realizarán en la institución.

Dado que, un 90% de la población estudiada en el caso de aceptación a la autoridad y un 100% en aceptación de normas y valores posee un interés medio alto por conocer las reglas, cumplirlas, respetar las decisiones y normas de las institución educativa e identificarse con ella, se recomienda elaborar un plan de capacitación de carácter obligatorio, dirigido al personal docente con el fin de fortalecer y potencializar los conocimientos que ya poseen acerca de la plataforma estratégica de la institución.

Visto que, el 90% de los docentes presenta interés alto sobre la apreciación y estima que le tienen sus compañeros y cómo estos reconocen sus ideas, esfuerzos, conocimientos y capacidades, se estipula organizar iniciativas para crear espacios que ayuden y fortalezcan las

relaciones entre compañeros y el reconocimiento de sus capacidades. Pues, la satisfacción de la necesidad de afiliación, genera un ambiente que favorece la transferencia de conocimiento, mejorando el rendimiento global del equipo de trabajo en una empresa (Mc.Clelland, 1989).

A causa de que, el 71% de los sujetos encuestados manifiesta un interés medio por cumplir con las tareas asignadas y lo que el jefe espera con el fin de recibir aumentos, que los tengan en cuenta y le reconozcan sus capacidades, se plantea incentivar la formación de grupos de trabajo por áreas, que desarrollen el liderazgo y propicien el logro de las metas que trae consigo recompensas organizacionales, De ahí que, el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimentan en su ambiente laboral (Herzberg, 1966).

- A Psicólogos en formación investigadores

Para la realización de este estudio se recomienda aplicar los instrumentos a toda la población en un mismo momento y lugar, debido a que la cantidad extensa de preguntas puede intervenir en la actitud del encuestado y arrojar resultados erróneos.

Así mismo, se recomienda realizar con anticipación el conducto regular que se requiere para los permisos y el espacio otorgado por la institución para aplicar los instrumentos de medición, debido a que, todos los docentes no manejan el mismo horario de trabajo y los procesos administrativos en las escuelas son tediosos.

- Universidad Popular del Cesar

Actualizar el repositorio propio de la institución, en razón a la ausencia de antecedentes y bases teóricas que presentan las variables en estudio.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse el cambio organizacional. *Revista colombiana de psicología* (11), 9-24.
- Alfonso, L. F., & Sandoval, G. (2017). *Relación entre las dimensiones del clima organizacional y la disposición frente al cambio en una organización colombiana*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Araya, L. & Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(142), 45-61.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Bernable Naupa, B. Y. (2018). *Motivación laboral en el compromiso organizacional docente de las instituciones Red N° 12 -UGEL N° 06 Vitarte*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Bueno, M. Y. (2018). *Cambio organizacional y su relación con la actitud al cambio en colaboradores de la empresa Miguelito E.I.R.L, Trujillo 2018*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Burbano, D. (2014). *Cambio organizacional y calidad de vida laboral en servidores públicos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional Nariño*. Pasto: Universidad de Nariño.
- Cárdenas, S., Castillo, D., Contreras, Y. & Guzmán, C. (2018). *Caracterización de la motivación en el desarrollo de procesos administrativos de una empresa del sector tecnológico*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.

Cardona, L. M. (2021). Percepciones de docentes frente al cambio. *EDUCACIÓN Y CIENCIA*, 25 - 70.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: ELSEVIER.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.

Cuadro, J., & Bustamante, C. (2017). *Factores ue afectan la motivación laboral de los trabajadores de AGROJEMUR en la ciudad de Cartagena de Indias*. Cartagena de Indias: Universidad de Cartegena.

DAFP. (1998). Decreto 1567 DE 1998. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.

DAFP. (2013). Resolución N. 312 de 2013. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.

DAFP. (2015). DECRETO 1083 DE 2015. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2004). *La calidad de vida laboral para una cultura de lo público: Instrumentos para su gestión*. Bogotá D.C: Departamento Administrativo de la Función Pública.

- Díaz, A., Rivera, J., & Franco, A. (2018). *Importancia de la Motivación y su Correlación con el Puesto de Trabajo en la Empresa ATENTO en la ciudad de Pereira*. Pereira: Fundación Universitaria Area Andina.
- El congreso de Colombia. (2004). LEY 909 DE 2004. Bogotá: El congreso de Colombia.
- Escobar, M., & Otero, O. (2011). *Estudio descriptivo de las motivaciones laborales de las personas evaluadas en MC Consultores Internacional Ltda. Entre los años 2007 al 2009*. Cartagena de Indias: Universidad Tecnológica del Bolívar.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. México: Oxford University Press.
- García, M., & Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90.
- García, M., & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores de cambio organizacional. *Psicogente*, 17(31), 120-142.
- García, M., Gómez, G. P., & Londoño, O. P. (2010). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Diversitas*, (3) 2 pp 112 - 133.
- García, M., & Forero, C. (2015). Contrato psicológico y cambio organizacional en una entidad perteneciente al sector terciario de la ciudad de Bogotá - Colombia. *Rev. Investig. Desarro. Innov*, 6(1), 15-28.
- García, A. (2012). *Evaluación de la motivación de los trabajadores del área operacional de AMDI ASISTENCIA S.A.* Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

- García, V. (2012). *La motivación laboral: Estudio descriptivo de algunas variables*. España: Universidad de Valladolid.
- García, M. & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, (17) 31 pp. 120 - 142.
- Gareth, J. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. México: PEARSON Educación.
- Gomez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.
- González, C. (2017). *Cambio organizacional*. Valle del Cauca: Universidad del Valle.
- González, R. D. & Quintanilla, K. J. (2017). *Clima organizacional y disposición al cambio en una entidad sin ánimo de lucro*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Gaynor, E. (2003). *Cambio organizacional y desarrollo organizacional, Intervenciones de consultoría: Fases de desarrollo organizacional*. Buenos Aires: Congreso de desarrollo y cambio organizacional.
- Guzmán De la Rosa, A. E. (2018). *Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. P. (2014). Metodología de la investigación Sexta edición. *Metodología de la investigación Sexta edición* (págs. 3 - 10). Malaga: McGRAW-HILL.
- Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Man*. Cleveland: The World Press.
- Jackson, S., Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Administración: Naciones Unidas enfoque basado en competencias*. México: Cengage.
- Jaraba, C. (2020). *Proyecto de investigación para el conocimiento de las causas y consecuencias de la falta de motivación laboral en la empresa AUGUSTEA GRAN COLOMBIA S.A.S*. Santa Marta: Universidad del Magdalena.
- Lambis, R. M. & Villalobos, F. R. (2016). *Incidencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la empresa COMPAS S.A*. Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science. *Human Relations* (1), 541.
- Londoño Olga, García, M., & Gómez, G. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159.
- Mc.Clelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. España: narcea.
- Martínez, G., Celis, A. & Ramirez, I. (2012). *Teoría X y Teoría Y*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 370-396.

- McGregor, D. (2006). *The human side of enterprise*. México: McGraw-Hill.
- Morales, A. & Pons, O. (2002). Influencia de la organización en la motivación laboral: Aplicación al caso de una administración pública. *Capital Humano*, 26-36.
- Moran, Y., Jayo, R., Chuyma, M., & Rios, L. (2021). Motivación laboral y clima organizacional endocentes dela Institución Educativa “San Fernando” de Manantay - Ucayali. *Innova Shimnambo*, 3(1), 11 - 20.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). *La educación durante la COVID-19 y después de ella*. UNESCO.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica:Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria*, vol. 16, (1) pp. 1-14.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Sabino, C. (2002). *El proyecto de investigación científica. Edición actualizada*. Caracas: Panapo.
- Saez, B., & Guerra , M. (2021). *Clima laboral y cambio organizacional en los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de Lopez*. Valledupar: Universidad Popular del Cesar.
- Salas , J. F., Limas, M. L., Jiménez, B., Jaramillo, C. & Melgar Bayardo, J. (2016). La motivación y la disposición al cambio de los trabajadores en mandos medios de la

industria maquiladora de ciudad de Juárez. *novaRua revista universitaria de administración*, (30) 1 – 8

Salgado, J. A., Leria, F. J., Arcos, L. D., Pineda, C. I. & González, C. M. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista De Psicología*, 36(1), 105-134.

Sánchez, M. & Rossella, A. (2018). *Correlación entre motivación y satisfacción laborales en un grupo de colaboradores que trabajan por contratos indefinidos y temporales en una empresa de Guatemala*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Tirado, D. (2015). *Estado de la motivación en los colaboradores de servicios generales de la Corporación Universitaria Lasallista*. Caldas: Corporación Universitaria Lasallista.

Toro, F. (1985). *Motivación para el trabajo*. Medellín: Cincel.

Toro, F. (1992). *Desempeño y productividad, contribuciones de la psicología ocupacional*. Medellín: Cincel.

Toro, F. (1998). Motivación para el trabajo: Derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 17(1), 4-21.

Toro, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el trabajo CMT: Manual de instrucciones*. Medellín: Cincel.

Torres, J. (2013). *Análisis del clima laboral y adaptación al cambio organizacional del personal adscrito al plan nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes de la*

Policía Metropolitana de Santiago de Cali. Santiago de Cali: Universidad de Manizales.

Urcola, J. (2011). *La motivación empieza en uno mismo: Aspectos básicos para motivar a los demás y motivarse uno mismo*. Madrid: ESIC.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Anexos

Anexo 1. Consentimiento Informado

Consentimiento informado

Yo, _____ identificado con cedula de ciudadanía No. _____ de _____ he recibido explicación sobre el desarrollo de la investigación que tiene como objetivo “establecer la relación entre motivación laboral y cambio organizacional en los docentes de la Institución Educativa Rafael Uribe Uribe”. Entiendo que la participación en el proyecto es voluntaria y requiere de mi parte responder de manera veraz a los enunciados del instrumento usado y que la información de este proyecto es importante. Dicha información recolectada tendrá un manejo confidencial y será empleada únicamente con propósitos académicos.

Sé que puedo cambiar de opinión en cualquier momento del estudio sin que por ello tenga ninguna consecuencia.

Para mayor constancia se firma en Media Luna, San Diego – Cesar a los _____ días del mes de _____ del año 2021.

FIRMA DEL DOCENTE

FIRMA DEL RESPONSABLE

Sede Sabanas

Valledupar, Cesar - Colombia

www.unicesar.edu.co

Anexo 2. Encuesta de Caracterización

Encuesta de caracterización

Fecha de aplicación: ____/____/____

1. Sexo:

Masculino	
Femenino	

2. Último nivel de estudios que alcanzó

Ninguno	
Primaria completa	
Bachillerato	
Técnico / tecnológico	
Profesional incompleto	
Profesional completo	
Postgrado incompleto	
Postgrado completo	

3. ¿Hace cuántos años que trabaja en la institución?: _____

4. En que rango de edad se encuentra, marque con una X.

20 – 30	
31 – 40	
41 – 50	
51 – 60	
61 – 70	

Anexo 3. Cuestionario de Motivación para el Trabajo

INSTRUCCIONES GENERALES

ESTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO RECOGER UNA IDEA GENERAL SOBRE AQUELLOS ASPECTOS DEL TRABAJO QUE SON DE INTERES PARA USTED Y SOBRE LAS ACCIONES QUE ESTÁ DISPUESTO A REALIZAR PARA CONSEGUIRLOS.

TODAS LAS RESPUESTAS DADAS POR USTED SON IMPORTANTES PARA COMPRENDER SUS INTERESES EN EL TRABAJO, POR LO TANTO, NO HAY RESPUESTAS NI BUENAS NI MALAS, LO UNICO QUE CUENTA ES SU VERACIDAD.

RESPONDA TODOS Y CADA UNO DE LOS PUNTOS EN ORDEN DESCENDIENTES, CONSIDERANDO (5) LA RESPUESTA MÁS IMPORTANTE Y (1) LA MENOS IMPORTANTE. RESPONDA CON RAPIDEZ DE FORMA SINCERA Y ESPONTANEA

EJEMPLO: LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:	
a.- Dirigir personal	
b-Ser estimado	
c.- Tener amistades	
e-Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer	

1-LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:	
a.- Saber que se reconoce mis conocimientos y capacidades	
b.- Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros	
c-Saber que otras personas me aprecian	
d.- Hacer de forma eficiente el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados	
e-Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades	

2.- LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:	
a.- Que mis ideas y propuestas sean tomadas en cuenta	
b.- Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo	
c.- Poder convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo	
d.- Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y puedo hacer	
e.- Poder resolver con más éxitos que los demás, los problemas más difíciles del trabajo	

3.-LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:	
a.-Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento	
b.-Llegar a sentir aprecio y estimulación por las otras personas	
c.-Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos	
d.-Ser mejor en el trabajo que el común de todas las personas	
e.-Tener el respeto y el reconocimiento de mis compañeros por lo que valgo como persona	

4.-LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:	
a.- Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo	
b.- Que mis ideas y propuestas sean tomadas en cuenta	
c.- Poder enseñar a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo	
d.- Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación	
e.-Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo	

5.- LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:	
--	--

a.- Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas	
b.-Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente	
c.- Que las otras personas acepten mis méritos	
d.- Idear algo de interés y/o luchar hasta sacarlo adelante	
e- Poder aplicar los conocimientos que poseo	

6.- EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO DEL JEFE ES:	
a - Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños	
b-Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado cuando sea necesario	
c-Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo	
d. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido	
e. Dar cumplimiento a sus instrucciones o sugerencias	

7.-EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA TENER UN TRABAJO VERDADERAMENTE INTERESANTE ES:	
a-Ponerle empeño e Imaginación	
b-Solicitarle al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades	
c-Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas	
d.-Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad	
e-Aceptar con Interés los cambios de puesto de trabajo o actividades cuando el jefe lo solicite	

8.-EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA TENER UN AUMENTO DE SUELDO Y BENEFICIOS ECONOMICOS ES:	
a-Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello	
b.-Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad	

c.-Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo	
d.- Aceptar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato	
e- Esperar que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades	

9.-EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO ES:	
a-Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa	
b.- Presentar proyectos e iniciativa en el trabajo	
c-Convencer al jefe con mi rendimiento, de los méritos y capacidades con que cuento	
d.- Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades	
e-Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia del área	

10.-EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:	
a.- Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo	
b.-Dar apoyo cuando sea necesario y trabajar para obtener ventajas o beneficios	
c.- Colaborar para que se pueda sacar adelante los trabajos que el jefe asignó para todos	
d.- Esperar que a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta	
e- Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales	
11.- LO MÁS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:	
a-Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente	
b. Ganar buenos auxilios económicos para mi beneficio y el de mi familia	
c. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad	
d-Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otros y poder producir oficios mutuos	
e-Poder experimentar interés y motivación por mis tareas	

12- LO MÁS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:	
a-Ganar un sueldo que me permita atender bien todas mis necesidades y las de mi familia	
b-Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante	
c- Poderme integrar a un equipo con gente dinámica	
d. Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa	
e- Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes	

13.-LO MÁS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:	
a-Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otros que trabajan en mi ocupación	
b.- Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender	
c.-Tener un jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo	
d.- Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio	
e-Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes y autoridad	

14.-LO MÁS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:	
a-Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencias	
b.- Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales	
c.-Levar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía	
d.- Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación	
e. Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores	

15.-LO MÁS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:	
--	--

a-Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad	
b-Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo	
c-Tener un jefe que, antes de exigirme me apoye y me motive	
d-Poder elegir la mejor opción entre diversas posibilidades para realizar las tareas	
e-Tener ascensos que me den a conocer que se tienen en cuenta mis capacidades	

Anexo 4. Cuestionario Cambio Organizacional

ITEM	TD	D	A	TA
1. La entidad difundió los motivos y propósitos que orientaron el proceso de reestructuración.				
2. La entidad suministró oportunamente información sobre la marcha del proceso de reestructuración.				
3. La entidad realizó actividades que permitieran ambientar el proceso de cambio.				
4. Tuve oportunidad de opinar sobre aspectos relacionados con el proceso de reestructuración.				
5. Aporté sugerencias para identificar posibilidades de cambio en la organización.				
6. La entidad emprendió oportunamente las acciones contempladas en el plan de protección social.				
7. La entidad brindó la orientación necesaria para asumir las responsabilidades asignadas a los cargos.				
8. Soy consciente de que la situación de cambio es permanente y afecta mi vida laboral y personal.				
9. Entiendo las responsabilidades que me han asignado como producto del proceso de cambio organizacional.				
10. Me siento satisfecho con las responsabilidades asignadas.				
11. Tengo las capacidades para abordar las responsabilidades asignadas.				
12. Tengo la suficiente motivación para abordar las responsabilidades asignadas.				
13. A partir del proceso de cambio organizacional desarrollo mis actividades de manera más eficiente.				
14. Mi estado de ánimo producto de la reestructuración no me impide asimilar los cambios implementados en la entidad.				
15. Me siento satisfecho con los cambios generados en la entidad a partir del proceso de reestructuración.				

16. Percibo en la nueva situación organizacional oportunidades para mi crecimiento laboral y personal.				
17. Los programas de inducción y reinducción brindaron la información suficiente para entender la nueva situación institucional.				
18. Me he adaptado bien a las responsabilidades asignadas a mi cargo.				
19. Las responsabilidades que me han asignado corresponden a mis expectativas.				
20. Aplico mis capacidades en el desarrollo de las responsabilidades asignadas.				
21. Me identifico con las responsabilidades asignadas a mi área de trabajo.				
22. Participó activamente en el logro de las metas de mi área de trabajo.				
23. Comparto las orientaciones de trabajo que con ocasión de la reestructuración imparte mi jefe o supervisor inmediato.				
24. Comparto las nuevas orientaciones y políticas de la entidad.				
25. Estoy seguro de que los cambios introducidos beneficiarán la gestión de la organización.				
26. He emprendido por iniciativa propia procesos de capacitación para asumir las responsabilidades asignadas a mi cargo.				
27. He contribuido a disminuir las tensiones generadas por el cambio en mi área de trabajo				
28. Conozco y comparto las prioridades de mi área de trabajo.				
29. Estoy dispuesto a contribuir con propuestas para un mejor cumplimiento de las responsabilidades de mi área de trabajo.				
30. Estoy dispuesto a colaborar con mis compañeros en el logro de las responsabilidades del área de trabajo.				
31. No requiero motivación por parte de otros para el cumplimiento de mis responsabilidades				
32. Animo a mis compañeros para que asuman positivamente el cambio organizacional.				
33. Busco que el resultado de mi trabajo supere el desempeño esperado.				

34. Mi quehacer diario contribuye al posicionamiento de mi área de trabajo frente a la entidad.				
35. Estoy dispuesto a contribuir para la superación de los obstáculos que se presenten en cumplimiento de las responsabilidades asignadas.				
36. Cuando es necesario aplico esfuerzos adicionales para contribuir al logro de los resultados.				
37. Estoy dispuesto a trabajar por el fortalecimiento de la imagen de la organización.				
38. Me intereso por conocer las responsabilidades de otras áreas.				