



**Trabajo de Practica Profesional**

**“En medio de la dificultad se esconde la oportunidad de cambiar”**

Alumnos:

Domínguez, Jacqueline Belén

Gaubeca Amurin, Sebastián Ezequiel

Pereyra, Jesica Mariana

Tutora: Ruhl, Gabriela

Año: 2023

## Índice

Resumen.....	3
Capítulo 1.....	4
Introducción.....	4
Objetivo del trabajo.....	5
Metodología aplicada.....	6
Descripción del marco teórico .....	6
Hipótesis planteada .....	7
Capítulo 2 Las organizaciones .....	9
Capítulo 3 Cambio organizacional.....	13
<b>El impacto en las personas</b> .....	17
<b>Las 5 C' del cambio</b> .....	19
<b>Impacto del cambio organizacional en el rendimiento de los empleados</b> .....	21
<b>Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica</b> .....	24
Capítulo 4 Psicología Organizacional.....	27
<b>Beneficios de la psicología organizacional</b> .....	29
<b>Cinco principales áreas de la psicología organizacional</b> .....	29
<b>La falacia humana</b> .....	30
<b>La necesidad de una perspectiva sociológico/situacional</b> .....	31
<b>La perspectiva de desarrollo</b> .....	32
<b>Constructos Fundacionales de la Psicología Organizacional</b> .....	32
<b>El contrato Psicológico</b> .....	42
Capítulo 5 Motivación .....	45
<b>Tipos de motivación</b> .....	46
<b>Enfoques teóricos de la Motivación</b> .....	48
<b>Formas de diagnosticar y evaluar la motivación</b> .....	48
<b>Motivación en el área laboral</b> .....	49
<b>Proceso de motivación en la empresa</b> .....	51
<b>Motivación y supuestos sobre la naturaleza humana</b> .....	52
<b>Teorías de la motivación</b> .....	54
<b>Teoría ligada a la cultura</b> .....	54
<b>Teoría de la equidad</b> .....	55

---

<b>Teoría de las expectativas</b> .....	55
<b>Teoría de la autodeterminación</b> .....	56
<b>Teoría de la autorrealización</b> .....	56
Capítulo 6 Pensamiento Sistémico.....	58
Capítulo 7 Análisis de la encuesta .....	60
<b>Conclusión de la encuesta</b> .....	77
Capítulo 8 Conclusiones .....	81
Referencias bibliográficas.....	83
Anexos .....	85
<b>Encuesta realizada</b> .....	85

## Resumen

El principal objetivo de este trabajo ha sido estudiar los diferentes cambios que se producen en los empleados, cuando las empresas toman decisiones de índole administrativas, organizacionales o estructurales, a veces de manera inesperada, otras de manera metódica, pero que siguen siendo rupturas repentinas que los trabajadores tienen que afrontar en sus puestos de trabajo. Los métodos empleados abarcaron la búsqueda de material teórico, el cual nos permitió conocer qué son los cambios organizacionales, las consecuencias que estos traen y qué importante es la psicología en las organizaciones. Teniendo estos temas de base, nos enfocamos en qué es la motivación, cómo funciona, cuál su representatividad dentro de la compañía, cómo incentivarla y, en el caso que no estuviese presente, cómo generarla. Realizamos encuestas en distintos ambientes, no sólo limitándonos a una organización en particular, sino poder tomar una muestra más extensa incluyendo gente que trabaja de forma dependiente, independiente o actualmente sin trabajo.

Pudimos comprobar que todo cambio que no es planificado, pensado, organizado, generalmente trae consecuencias en sus empleados, y esto afecta directa e indirectamente en el bienestar de estos, en su motivación y desarrollo dentro de las organizaciones.

### **Palabras claves**

Cambio organizacional, motivación, psicología de las organizaciones, y desarrollo profesional.

---

## Capítulo 1

### Introducción

El trabajo se enfoca en analizar el efecto que producen los cambios en las organizaciones, cómo impacta esto en la motivación de los trabajadores y, en consecuencia, en sus desarrollos profesionales dentro de las empresas.

Utilizamos material teórico para llevar a cabo el desarrollo del objetivo. Los temas a considerar son: cambio organizacional, psicología de la organización y la motivación de las personas; los cuales nos darán un abanico de escenarios, donde podremos ver las diferentes formas de cómo se perciben los cambios para cada individuo en su puesto de trabajo.

También realizamos encuestas a distintos empleados, de diferentes edades y rubros; de las cuales pudimos obtener una visión más amplia del efecto de los cambios en las personas y las realidades que viven hoy en día. Para poder estudiarlo mejor, realizamos una matriz general que permite reflejar el contento o descontento de dichos cambios.

El trabajo considera el periodo de los últimos cinco años, y la información obtenida es sobre empresas de la provincia de Buenos Aires. Tomamos la última parte de la pandemia como parte del periodo estudiado, y solo hacemos referencia al inicio para contrastar las realidades de lo fue al comienzo y como se terminó desarrollando.

---

## Objetivo del trabajo

Cuando se produce un cambio inesperado en la organización, la motivación del empleado cambia, para bien o para mal, pero es inevitable que haya alguna consecuencia. Estos cambios repentinos a veces conllevan a realizarnos algunas preguntas: ¿Cómo cambia el clima dentro de la empresa? ¿Cómo afecta esto mi motivación? ¿Cómo afecta mi vida personal? ¿Estoy dispuesto a continuar en estas condiciones? ¿Qué estoy dispuesto a ceder a cambio de mi bienestar laboral? ¿Hay algo que pueda cambiar para sentirme mejor?

Esta problemática surgió desde las experiencias personales que tuvimos que atravesar, por ejemplo, cuando una empresa decidió de un momento a otro que ya no se iba a trabajar más de manera virtual y se volvía a la presencialidad de forma diaria y obligatoria. Esto afectó al estilo de vida que teníamos, ya que había que resolver una nueva dinámica familiar. Otro caso fue la modalidad híbrida adoptada por las empresas que optan por un cambio intermedio. Y, por último, una empresa que decidió mover sus instalaciones a otra localidad, afectando la dinámica de sus empleados para, por ejemplo, movilizarse desde sus casas hasta el nuevo sitio.

Es por estos temas que nos tocaron de cerca y que presenciamos, que consideramos importante desarrollar la parte teórica de los cambios organizacionales y que herramientas se pueden introducir desde la empresa, para que estos cambios tengan el menor impacto posible en los empleados. Buscamos revelar a través de dicho objetivo cómo podemos afrontar el impacto y poder sobrellevarlo de una manera más positiva, asumiendo que dichas acciones, generalmente, afectan a los integrantes de una manera negativa.

---

## **Metodología aplicada**

Para la obtención de la información necesaria y el cumplimiento de los objetivos planteados en este trabajo, hemos recurrido a estudiar a Edgar Schein (1982) en su libro *Psicología de la organización*, para estudiar el cambio dentro de la organización y el comportamiento de sus empleados leímos *Administración; un enfoque basado en competencias* de Don Hellriegel (2009). Todo este material nos permitió ver los puntos de vista de los autores, y junto con nuestras propias experiencias, hacer el material que da soporte a este trabajo. También llevamos a cabo varias encuestas a empleados de diferentes edades, puestos, rubros y gente no empleada actualmente. Con esto se logró analizar diferentes respuestas, que a su vez nos brindaron la posibilidad de realizar la matriz que nos permitió visualizar toda la información obtenida y obtener nuestras propias conclusiones.

## **Descripción del marco teórico**

La investigación se enfocó en analizar detenidamente tres temas fundamentales: los cambios organizacionales, la psicología de las organizaciones y la motivación. Nuestra intención fue realizar un estudio exhaustivo, explorando las diversas repercusiones que los cambios generan en la estructura salarial de las empresas, ya sea de manera positiva o negativa. Además, nos propusimos examinar cómo estos cambios inciden en el desarrollo profesional de los individuos y, por ende, en su motivación personal.

La creación de nuestra encuesta se basó en la asimilación de conceptos teóricos provenientes de la extensa literatura que aborda estos temas. Esta metodología nos proporcionó las herramientas necesarias para diseñar un cuestionario que permitiera captar las distintas

perspectivas de los participantes. Al analizar las respuestas recopiladas, pudimos asignar ponderaciones significativas a los resultados obtenidos, brindándonos así una visión más completa y matizada de la relación entre los cambios organizacionales, la psicología de las organizaciones y la motivación.

Además, el estudio se adentró en la complejidad de cómo estos cambios afectan no solo los aspectos tangibles, como la remuneración, sino también los aspectos intangibles, como el crecimiento profesional y la satisfacción personal. Este enfoque integral nos permitió no solo comprender los efectos inmediatos de los cambios organizacionales, sino también apreciar su influencia a largo plazo en el bienestar y la motivación de los individuos dentro de las estructuras laborales.

En resumen, nuestro trabajo busca arrojar luz sobre la interconexión entre los cambios organizacionales, la psicología de las organizaciones y la motivación, ofreciendo una perspectiva amplia y enriquecedora que va más allá de la superficie de los fenómenos estudiados.

### **Hipótesis planteada**

La implementación de cambios organizacionales se asocia con un impacto negativo significativo en la motivación, el bienestar personal y el desarrollo profesional de los empleados. Se postula que la incertidumbre inherente a los procesos de transformación, la cual puede surgir debido a modificaciones en las estructuras, roles y procedimientos laborales, se traduce en una disminución del compromiso de los empleados con sus responsabilidades cotidianas.

---

Además, se hipotetiza que la percepción de inestabilidad y la falta de claridad en las expectativas laborales pueden erosionar la confianza en la dirección de la empresa, contribuyendo a un ambiente laboral menos motivador. Esta pérdida de motivación puede afectar no solo el rendimiento diario de los empleados, sino también su satisfacción general en el trabajo.

En términos de bienestar personal, se postula que la adaptación a nuevos entornos laborales, roles y responsabilidades puede generar niveles significativos de estrés y ansiedad entre los empleados. La sensación de pérdida de control sobre su entorno laboral, combinada con la posible falta de apoyo emocional durante los periodos de cambio, puede tener consecuencias negativas para la salud mental y emocional de los trabajadores.

Por último, se propone que el cambio organizacional presenta desafíos específicos para el desarrollo profesional de los empleados. La necesidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos, así como la adaptación a tecnologías emergentes, puede generar inseguridades respecto a la relevancia y competencia individual en el nuevo panorama laboral. Esto, a su vez, podría influir en las oportunidades de crecimiento y avance profesional.

En conjunto, esta hipótesis sugiere que los cambios organizacionales no solo afectan las estructuras y procesos internos de una empresa, sino que también tienen repercusiones profundas en el aspecto humano, influyendo negativamente en la motivación, el bienestar personal y el desarrollo profesional de los empleados.

## Capítulo 2 Las organizaciones

La idea de incorporar este capítulo es conocer y comprender el núcleo de nuestra investigación, que son las organizaciones. En este texto, se aborda la noción fundamental de organización, según la definición de Chiavenato, en su libro Administración de Recursos Humanos, en el cual se destaca que una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas por dos o más personas, cuya cooperación es esencial para su existencia. Además, se subraya que una organización surge cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta para alcanzar un objetivo común. (Chiavenato, 2020)

Se profundiza en la idea de que la disposición a contribuir implica la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en favor de la coordinación. Se reconoce que esta disposición varía entre individuos y que el sistema de contribuciones totales es inestable, ya que la contribución de cada miembro fluctúa no solo debido a las diferencias individuales, sino también al sistema de recompensas empleado por la organización.

El texto mencionado anteriormente explora las características de las organizaciones complejas, destacando elementos como la complejidad estructural, el anonimato, las rutinas estandarizadas, las estructuras personalizadas no oficiales y la tendencia a la especialización y diversificación de funciones. Además, se menciona que el tamaño es un elemento intrínseco de las grandes organizaciones. (Chiavenato, 2020)

Se procede a examinar las diferentes eras de la organización: la era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era de la información. Se describen los cambios y transformaciones que experimentaron las organizaciones en cada etapa, desde la

estructura burocrática de la primera hasta la globalización y la importancia del conocimiento en la era de la información.

Se concluye resaltando la evolución en la percepción de los empleados a lo largo de la historia, pasando de ser vistos simplemente como proveedores de mano de obra en la era clásica a ser reconocidos como portadores de conocimientos y saberes en la actualidad. Se destaca la importancia de la gestión del talento humano en la era actual y cómo el capital humano se ha vuelto esencial para el desarrollo de las empresas.

	<b>Industrialización clásica</b>	<b>Industrialización neoclásica</b>	<b>Era de la información</b>
<b>Periodo</b>	1900-1950	1950-1990	1990-
<b>Estructura organizacional predominante</b>	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
<b>Cultura organizacional</b>	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del <i>statu quo</i> . Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
<b>Ambiente organizacional</b>	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
<b>Modo de tratar a las personas</b>	Personas como factores de producción inertes y estáticos; sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados.
<b>Visión de las personas</b>	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
<b>Denominación</b>	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano.

**Cuadro 1.0 Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX**

En la era de la información, la Administración de Recursos Humanos (ARH) ha experimentado una transformación significativa. Ya no se trata de administrar personas como recursos pasivos, sino de reconocer a los individuos como seres inteligentes y proactivos, dotados de responsabilidad, iniciativa, habilidades y conocimientos. Se destaca que el capital

---

intelectual, en lugar del financiero, es la moneda del futuro, y que el recurso más valioso de una organización se encuentra en la mente de las personas.

A lo largo de la Era Industrial, el éxito de las organizaciones se medía por el crecimiento de su capital financiero y su tamaño físico. Sin embargo, en la actualidad, el éxito se relaciona con la agilidad e innovación, y el tamaño ya no es un indicador definitivo. La importancia del capital intelectual se subraya, comprendiendo aspectos internos y externos de la organización, así como el papel esencial del capital humano.

El concepto de capital humano se desarrolla en detalle, destacando su valor en función de las habilidades y competencias que aporta a la organización. La autoridad, la información, las recompensas y el desarrollo de competencias se identifican como detonadores esenciales para aprovechar al máximo el capital humano. Se aborda el cambio de perspectiva sobre las personas, que pasan de ser consideradas recursos a convertirse en socios estratégicos y proveedores de conocimiento.

El trabajo en la era de la información se caracteriza por ser cada vez más cerebral y mental, con un enfoque en la creatividad e innovación. La diversidad, el trabajo en equipo y la búsqueda de talentos individuales son promovidos. Se destaca el papel transformado de los gerentes en líderes democráticos, y la importancia de descentralizar la gestión del talento humano.

En resumen, se destaca la evolución en la percepción de los empleados a lo largo del tiempo y subraya la importancia del capital intelectual en la era actual. Proporciona una visión detallada de la transformación de la ARH y la necesidad de abordar la gestión del cambio y las

---

herramientas para que los empleados afronten estos cambios de manera efectiva. (Chiavenato, 2020)

### Capítulo 3 Cambio organizacional

En el mundo empresarial actual, el cambio organizacional es una constante. Las organizaciones se enfrentan a la necesidad de adaptarse y evolucionar para mantenerse competitivas. Este proceso de cambio tiene un impacto profundo en las personas que conforman la organización y, en última instancia, en su rendimiento. En la exploración del tema, vemos de real importancia para responder nuestra hipótesis, comprender con mayor magnitud el concepto de cambio organizacional y su influencia en la psicología de los empleados. Además, analizaremos las "5 C's del Cambio", concepto sacado del artículo *The 5 Cs of Change: Learn the five components of leading change successfully*, un marco esencial para guiar el cambio eficaz en las organizaciones. Finalmente, nos sumergiremos en el impacto del cambio en el rendimiento de los empleados, destacando cómo las empresas pueden optimizar este proceso para lograr el éxito empresarial.

Hellriegel (2009) indica que “el cambio organizacional se refiere a toda transformación que experimenta el diseño o el funcionamiento de una organización” (p.388). Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya una evaluación de las mejoras y poder medir mejor el desempeño administrativo, social y técnico. El cambio responde a una necesidad de cambio que presenta la compañía, por disfunciones en el desempeño de alguna de sus áreas o por el simple hecho de poder amoldarse a los sucesos dinámicos de su industria o del ambiente que la rodea. Ninguna empresa permanece estática, y de ser así, no perdurará en el tiempo. (Hellriegel, D., 2009).

El cuestionamiento sobre el motivo detrás del cambio organizacional es crucial para entender por qué una empresa debe abrazar la transformación y evolucionar con el tiempo. Es

natural que muchas empresas, en un momento dado, se pregunten: "¿Por qué quiero cambiar si todo está funcionando bien tal como está?" Sin embargo, esta mentalidad estática puede ser peligrosa en un mundo empresarial que evoluciona constantemente.

Aquí profundizaremos en las razones detrás de las preguntas "¿Por qué cambiar?" y "¿Para qué cambiar?".

¿Por qué cambiar?

Las organizaciones se enfrentan a un entorno empresarial que está en constante evolución. Los cambios externos, como las crisis económicas, cambios en las políticas gubernamentales o avances tecnológicos, pueden tener un impacto significativo en la operación de una empresa. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones tengan la capacidad de adaptarse y responder de manera proactiva a estos desafíos.

- Adaptación al entorno cambiante: Los mercados, las regulaciones y las expectativas de los clientes están en constante cambio. Las organizaciones que no pueden adaptarse a estas nuevas realidades corren el riesgo de quedar obsoletas y perder competitividad.
- Gestión de crisis: En momentos de crisis económicas o situaciones inesperadas, como la pandemia de COVID-19, el cambio organizacional puede ser necesario para reorientar el negocio y garantizar su supervivencia. La capacidad de adaptarse rápidamente puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

## ¿Para qué cambiar?

El cambio organizacional no debe ser impulsado únicamente por la necesidad de adaptarse al entorno. También puede ser una herramienta estratégica para lograr mejoras internas y obtener beneficios significativos. El "para qué cambiar" se relaciona con los objetivos y beneficios que una organización busca al emprender un proceso de transformación.

- Mejoras en procesos y procedimientos: A menudo, el cambio organizacional se lleva a cabo para optimizar y mejorar la eficiencia de los procesos internos. Esto puede conducir a una reducción de costos, una mayor calidad en la entrega de productos o servicios y una mayor satisfacción del cliente.
- Obtención de beneficios a través de herramientas adecuadas: La adopción de nuevas tecnologías o herramientas puede ofrecer ventajas competitivas significativas. Por ejemplo, la implementación de sistemas de gestión de la relación con el cliente (CRM) puede mejorar la comunicación y la retención de clientes.
- Mantener la relevancia y la competitividad: Las organizaciones que buscan un crecimiento sostenible a largo plazo comprenden que el cambio es esencial para mantenerse relevantes y competitivas en su industria. La innovación y la adaptación constante son clave para el éxito continuo.

El cambio organizacional no es un proceso instantáneo; a menudo implica diversas etapas, incluyendo la planificación, la implementación y la evaluación continua. Además, requiere el compromiso y la colaboración de todos los niveles de la organización. Al responder a las preguntas "¿Por qué cambiar?" y "¿Para qué cambiar?", las organizaciones pueden establecer

---

una visión clara y un propósito sólido para su proceso de cambio, lo que aumenta las posibilidades de éxito y crecimiento en un entorno empresarial en constante evolución.

- Evaluación del entorno: Identificar los factores clave del entorno que impulsan el cambio, como los clientes, la tecnología, los competidores y los trabajadores. Otros factores como la globalización, los avances tecnológicos y las acciones de grupos de interés también pueden ejercer presión para el cambio.
- Determinar la brecha de desempeño: Analizar la diferencia entre lo que la organización está haciendo y lo que desea lograr. Esto ayuda a identificar los problemas existentes.
- Diagnóstico de los problemas de la organización: Investigar y comprender las causas de las brechas de desempeño, brindando conocimiento sobre las razones detrás de dichas brechas.
- Articular y comunicar una visión del futuro: Establecer una visión clara y convincente del futuro deseado y comunicarla a todos los involucrados. Esto genera entusiasmo y recursos para el cambio cultural.
- Desarrollar un plan de acción: Crear un plan detallado que guíe la implementación del cambio, considerando actividades específicas y plazos.
- Anticipar y reducir la resistencia: Identificar y abordar las posibles resistencias al cambio, involucrando a los empleados, comunicándoles los beneficios y ofreciendo apoyo durante la transición.
- Monitoreo del cambio: Seguir de cerca las reacciones de los empleados y los resultados del cambio, evaluando indicadores como el estrés laboral, la

---

satisfacción del cliente, el desarrollo de nuevos productos, la participación de mercado y la rentabilidad.

Cierto, las etapas en el proceso de cambio organizacional son fundamentales para garantizar que la transformación sea exitosa y sostenible. Estas etapas no solo proporcionan una estructura y dirección clara, sino que también ayudan a las organizaciones a gestionar los desafíos y a maximizar los beneficios del cambio. (Hellriegel, D., 2009)

### **El impacto en las personas**

Los cambios organizacionales, ya sean mínimos o profundos, inevitablemente tienen un impacto sustancial en las personas que forman parte de la entidad. Las transformaciones, ya sean directas o indirectas, desencadenan una serie de emociones, ajustes y adaptaciones en los individuos, lo que a menudo les lleva a enfrentarse a nuevos desafíos y oportunidades.

Un ejemplo reciente y paradigmático de este fenómeno es la pandemia de COVID-19. Esta crisis global forzó a las organizaciones de todo el mundo a reevaluar su forma de operar y a adaptarse a un entorno laboral radicalmente diferente. El trabajo remoto se convirtió en la norma en muchas industrias, lo que provocó una transformación profunda en la dinámica laboral. Esta transición, aunque abrupta, generó una serie de cambios notables.

Algunas organizaciones vieron en esta crisis una oportunidad para replantear y revitalizar su cultura laboral. Comprendieron la importancia de poner en primer plano el bienestar de los empleados, priorizando su salud física y mental. Esto incluyó una mayor atención a la gestión del estrés y la promoción de prácticas saludables, como el equilibrio entre el trabajo y la vida

---

personal. Además, se hizo evidente que la flexibilidad en la jornada laboral se había convertido en un elemento esencial para mantener la moral y la productividad de los equipos.

En este contexto, se evidenció que los cambios pueden ofrecer oportunidades para repensar y mejorar la cultura laboral en general. Las organizaciones que adoptaron un enfoque proactivo hacia estas transformaciones lograron fortalecer la conexión entre los empleados y la empresa, fomentando un sentido de pertenencia y colaboración incluso en un entorno virtual. Además, la inversión en tecnología y herramientas de colaboración mejoró la eficiencia operativa y permitió a los empleados trabajar de manera más autónoma y efectiva.

No obstante, es importante destacar que la gestión de los cambios organizacionales no es tarea sencilla. La resistencia al cambio es un desafío común, y las organizaciones deben ser sensibles a las preocupaciones y necesidades de su personal durante estos periodos de transición. La comunicación efectiva, la formación y el apoyo son elementos cruciales para garantizar que los empleados se adapten de manera fluida a las nuevas circunstancias.

En resumen, los cambios en las organizaciones, como el cambio a un entorno de trabajo remoto durante la pandemia, tienen un impacto profundo en la cultura laboral y en las condiciones de trabajo de los empleados. Aquellas organizaciones que abrazan estos cambios como una oportunidad para mejorar y priorizar el bienestar de su personal están en una posición sólida para prosperar en un mundo laboral en constante evolución. (Thomas, 2020)

## Las 5 C' del cambio

Los cinco elementos clave para lograr un cambio exitoso, según Oeffner (2021), ofrecen un sólido marco estratégico para las organizaciones que buscan implementar transformaciones significativas en su funcionamiento:

- **Cultura:** La cultura organizacional ejerce un papel fundamental en la gestión efectiva del cambio. Una cultura basada en la confianza proporciona el terreno fértil necesario para que las personas se sientan seguras al expresar sus inquietudes y opiniones. Cuando los empleados perciben que pueden hacerlo sin temor a represalias, se crea un ambiente propicio para la colaboración y la innovación.
- **Comunicación:** La comunicación es el pilar sobre el cual se erige el éxito del cambio. Es imperativo comunicar la estrategia de cambio y la visión de manera constante y efectiva. Es importante comprender que durante períodos de estrés y transformación, la capacidad de absorber información puede estar limitada. Por lo tanto, la forma en que se comunica el cambio es esencial. Un plan de comunicación bien estructurado garantiza que todos los miembros del equipo estén informados, alineados y comprometidos con el proceso de cambio.
- **Compasión:** La compasión y la capacidad de empatizar con las dificultades que pueden enfrentar los empleados durante el proceso de cambio son componentes cruciales para ganar su compromiso. Mostrar empatía y ofrecer apoyo demuestra que la organización se preocupa por el bienestar de su personal. Esto fomenta una

sensación de seguridad y pertenencia que es esencial para que los empleados abracen el cambio de manera positiva.

- **Convicción:** La convicción en la importancia y los beneficios del cambio es un requisito fundamental para su éxito. Los líderes deben estar completamente convencidos de que el cambio es la mejor decisión para la organización y deben transmitir esta convicción a través de sus acciones y palabras. Además, deben estar preparados para anticipar y abordar con certeza las preguntas y desafíos que puedan surgir a medida que se implementa el cambio.
- **Coraje:** Liderar y gestionar el cambio con éxito requiere un gran coraje. A menudo, es tentador optar por el camino más fácil y resistir el cambio debido a la incertidumbre que conlleva. Sin embargo, el cambio es inevitable y necesario para el crecimiento y la adaptación de la organización. Los líderes deben mostrar determinación y perseverancia para superar los obstáculos y resistencias que puedan surgir en el camino hacia el cambio. El coraje es la fuerza motriz que impulsa la transformación.

Una vez que las personas experimentan un cambio bien gestionado y exitoso, es más probable que se vuelvan más abiertas y cómodas con futuros cambios. Comienzan a anticipar y dar la bienvenida al cambio como una oportunidad para el crecimiento personal y organizacional. En última instancia, la habilidad para abrazar y gestionar el cambio se convierte en una ventaja competitiva clave para cualquier organización que aspire a la adaptación y la excelencia en un mundo en constante evolución (Oeffner, J., 2021).

## **Impacto del cambio organizacional en el rendimiento de los empleados**

Los cambios organizacionales son una constante en el mundo empresarial, y su impacto en el desempeño de los empleados no debe subestimarse. Estos cambios, que pueden abarcar desde modificaciones en los procesos internos hasta reestructuraciones completas, representan la evolución necesaria de una organización hacia un estado futuro deseado. En esta transformación, los empleados juegan un papel central, y tanto los beneficios como los desafíos son inevitables.

Uno de los principales beneficios que pueden experimentar los empleados durante un proceso de cambio es un aumento en la motivación. Cuando los cambios se comunican de manera efectiva y se comprende su propósito, los empleados a menudo se sienten inspirados a contribuir activamente al éxito de la organización. Este aumento en la motivación puede traducirse en un mayor compromiso con el trabajo y una mayor satisfacción laboral. Los empleados pueden sentir que su contribución es significativa en la consecución de los objetivos de la empresa, lo que les brinda un sentido de propósito y logro. Además, los cambios organizacionales bien gestionados también pueden mejorar el trabajo en equipo y la colaboración. Los equipos a menudo se ven impulsados a adaptarse y a encontrar nuevas formas de trabajar juntos para abordar los desafíos que surgen durante el cambio. Esta colaboración puede fomentar la creatividad y la innovación, ya que los empleados aportan diferentes perspectivas y habilidades a la mesa. Sin embargo, no se puede negar que los cambios organizacionales también pueden presentar desafíos tanto a nivel individual como en los equipos de gestión. A nivel individual, los empleados pueden experimentar ansiedad o resistencia al cambio, especialmente si sienten que no tienen control sobre la situación o si carecen de información suficiente sobre los motivos detrás del cambio. La incertidumbre puede ser

abrumadora y afectar negativamente la moral y la productividad. Por otro lado, los equipos de gestión y liderazgo a menudo enfrentan el desafío de equilibrar la necesidad de implementar cambios con la preocupación por el bienestar de los empleados. Es crucial que los líderes sean capaces de comunicar de manera efectiva la visión detrás del cambio y proporcionar un apoyo adecuado para mitigar la resistencia y el estrés.

En resumen, los cambios organizacionales son inevitables en cualquier negocio y tienen el potencial de generar una serie de impactos tanto positivos como negativos. La gestión eficaz del cambio implica no solo la planificación cuidadosa de la implementación del cambio en sí, sino también la atención a las necesidades y preocupaciones de los empleados. Cuando se abordan adecuadamente, los cambios pueden impulsar la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados, así como fomentar una mayor colaboración y adaptabilidad en la organización en su conjunto. (Epilogue Systems, 2023)

Resistencia al cambio: El cambio puede ser un proceso difícil, y algunos empleados pueden resistirse al cambio debido al miedo a lo desconocido, la falta de información y el temor a perder sus trabajos. Nos detuvimos en este ítem en particular porque existen varios libros o bibliografías que hablan sobre este tema en particular, pero quisimos dar un ejemplo que pudimos captar del documento el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones (Macluf, Delfin Beltrán, & Arano Chavez, 2014). Dicho título indica que se presentan varias formas de expresar la resistencia al cambio y no todas se manifiestan de manera directa, sino que algunas son indirectas y cuyos indicios más comunes son:

- El cuestionamiento quisquilloso de los detalles del proyecto de cambio.
- El cuestionamiento acerca de la necesidad de cambiar.

- Manifestar burla o convertir en objeto de burla la iniciativa de cambio.
- Someter la aprobación del proyecto de cambio a múltiples instancias.
- Externar indiferencia hacia el proyecto.
- Postergar el estudio del proyecto para cuando se disponga de tiempo.
- Citar nostálgicamente el pasado.
- Enlistar consecuencias negativas solamente que acarrearán el cambio.
- No cooperar.
- Adoptar una actitud legalista y cerrada.
- Desacreditar a los agentes de cambio.
- Culpar al proyecto de cambio de todos los contratiempos sufridos en el sistema.

Pero este documento fue un poco más en profundidad y realizó la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las variables psicológicas de la resistencia humana al cambio? Las variables psicológicas que influyen en la resistencia humana al cambio son fundamentales para comprender por qué las personas a menudo reaccionan con reticencia ante las transformaciones organizacionales. Estas variables reflejan las complejidades de la mente humana y cómo nuestra percepción, hábitos, miedos y preferencias pueden jugar un papel preponderante en la respuesta al cambio.

Además de estas variables psicológicas, hay otros factores prácticos que también pueden fallar en la comunicación:

Fallas en la comunicación: La comunicación inadecuada o insuficiente sobre los motivos detrás del cambio, los objetivos y las expectativas puede llevar a malentendidos, rumores y desconfianza entre los empleados. Esto puede aumentar significativamente la resistencia.

Pérdida de productividad: Durante la fase de transición, es común que la productividad disminuya. Los empleados pueden estar distraídos por la incertidumbre y la adaptación a las nuevas circunstancias, lo que puede afectar temporalmente la eficiencia y la calidad del trabajo.

Falta de habilidades: En algunos casos, los empleados pueden carecer de las habilidades necesarias para adaptarse a los nuevos cambios. Esto puede llevar a un bajo rendimiento y al descontento laboral, ya que se sienten inseguros o inadecuados en su rol actual. (Macluf, Delfín Beltrán, & Arano Chavez, 2014)

### **Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica**

Para ir cerrando el concepto de este tema. Traemos un tema adicional que puede aportar una cuota extra a lo ya escrito, y es un artículo que se titula “Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica”, y fue publicado en la revista Innovar en el año 2013 por los autores Joaquín Romero, Santiago Matamoros y Carlos Andrés Campo, de la Universidad Nacional de Colombia.

El objetivo del artículo es hacer un recorrido por las principales corrientes teóricas que han abordado el cambio organizacional en las revistas de más alto impacto en la disciplina de la administración, y mostrar la evolución del concepto de cambio, considerando a la organización como un todo y las personas que la constituyen.

---

El artículo se divide en seis secciones, cada una dedicada a una propuesta teórica diferente sobre el cambio organizacional:

**Cambio e institucionalismo:** Esta sección explica cómo el cambio organizacional se ve influenciado por las presiones institucionales del entorno, que pueden ser coercitivas, normativas o miméticas, y cómo las organizaciones buscan legitimarse y sobrevivir mediante la adopción de prácticas o estructuras comunes o diferenciadas.

**Cambio evolucionario y revolucionario:** Esta sección describe cómo el cambio organizacional se puede entender como un proceso de adaptación y selección de las organizaciones a las condiciones ambientales, que puede ser gradual o radical, y cómo las organizaciones pueden generar ventajas competitivas mediante la innovación o la imitación.

**Cambio planeado:** Esta sección presenta cómo el cambio organizacional se puede planificar e implementar de forma sistemática y racional, mediante el diagnóstico, el diseño, la ejecución y la evaluación de las acciones de cambio, y cómo las organizaciones pueden mejorar su desempeño y su capacidad de aprendizaje mediante el cambio planeado.

**Cambio y aprendizaje:** Esta sección analiza cómo el cambio organizacional se relaciona con el aprendizaje organizacional, entendido como la generación, la transferencia y la aplicación de conocimientos nuevos o existentes, y cómo las organizaciones pueden lograr un aprendizaje individual, grupal y organizacional que les permita adaptarse y transformarse.

**Cambio y liderazgo:** Esta sección explora cómo el cambio organizacional depende del liderazgo organizacional, entendido como la capacidad de influir, motivar y movilizar a los

miembros de la organización hacia una visión compartida, y cómo las organizaciones pueden desarrollar líderes que faciliten el cambio y que gestionen la resistencia al cambio.

Cambio y comunicaciones: Esta sección examina cómo el cambio organizacional se comunica y se construye socialmente mediante el uso de diferentes medios, canales y mensajes, y cómo las organizaciones pueden mejorar la comunicación interna y externa para lograr una mayor participación, compromiso y legitimidad en el proceso de cambio.

El artículo concluye que el cambio organizacional es un fenómeno complejo y multidimensional, que requiere de una comprensión integral y holística, y que implica tanto aspectos racionales como emocionales, tanto estructurales como culturales, tanto individuales como colectivos. El artículo también sugiere que el cambio organizacional es un campo de estudio y de práctica en constante evolución, que plantea nuevos retos y oportunidades para las organizaciones y para los investigadores. (Romero, 2013)

Como conclusión a lo leído en este capítulo, podemos ver la importancia que tiene con nuestra hipótesis, ya que el cambio organizacional puede tener un impacto significativo en el rendimiento de los empleados. El cambio puede provocar una pérdida de productividad, resistencia y ruptura de la comunicación, entre otros desafíos. Sin embargo, con una planificación e implementación adecuadas, las organizaciones pueden superar estos desafíos y garantizar una transición fluida. La comunicación efectiva, el compromiso de los empleados, la capacitación y el refuerzo positivo son esenciales durante el proceso de cambio. El equipo que lidera esta transformación también debe considerar el impacto del cambio en el estado psicológico de los empleados y brindar el apoyo necesario para garantizar su bienestar.

## Capítulo 4 Psicología Organizacional

A partir de los cambios que se producen en las empresas, la psicología organizacional tiene relación con lo antes visto y toma importancia, ya que los que se ven afectados por esos cambios son los mismos empleados. De ahí nos surge la necesidad de adentrarnos en este tema, y poder comprender a esta psicología y sus modelos mentales. En este capítulo definimos qué es la psicología organizacional, los beneficios que trae ponerla en práctica tanto para los empleados como para las empresas y también las principales áreas donde se pueden implementar. A su vez, también desarrollamos los constructos fundacionales, sus definiciones, sus componentes; y de esta manera, se nos permite tener una visión completa del concepto y que pueda ser aplicado de manera correcta.

El éxito del cambio depende de la forma como se den a conocer esos cambios, y la claridad que se les da a los miembros de la empresa, para que no se generen retrasos en la implementación de dichos cambios. La cultura organizacional, el aprendizaje, el clima organizacional, el capital humano, entre otros, son elementos que hay que tener en cuenta al momento de implementar algún movimiento o cambio de estrategia. (Schein, 1982)

Según Edgar Schein, la psicología organizacional es el área de la psicología que se enfoca en dar soporte y ayuda a las organizaciones para evaluar las competencias, talentos, capacidades, habilidades y el potencial que tienen los empleados de su nómina para alcanzar los objetivos de ésta, al mismo tiempo que contribuye a potenciar su desarrollo profesional y humano también. El término se emplea para identificar un enfoque en la gestión de los recursos humanos. (Schein, E., 1982)

Lo más importante y primordial es que estudia el comportamiento humano en el lugar de trabajo. Pone toda su atención en la evaluación de la dinámica individual, grupal y organizacional; como así también sirve para identificar soluciones a los problemas que mejoren el bienestar y el rendimiento de la organización y sus empleados. Se ocupa principalmente de conjugar los intereses de la empresa y las necesidades de su fuerza laboral. Su objetivo es mejorar la calidad de vida y las condiciones de los empleados para lograr un mayor rendimiento y eficiencia. (Schein, E., 1982)

Además, la psicología organizacional se preocupa por el bienestar de los empleados y por mejorar su calidad de vida laboral, fomentando un ambiente de trabajo saludable y equilibrado. También se interesa en la gestión del cambio y la adaptación de las organizaciones a los nuevos desafíos y cambios del entorno laboral.

¿Cuáles son los desafíos de ayer y de hoy para la Psicología Organizacional? Se enfoca en resolver los problemas básicos que se presentan en cualquier organización. Primero en definir la estrategia, organizar el trabajo, elegir y preparar el equipo. Tiene que lograr y mantener el máximo rendimiento y la eficiencia; responde al cambio y exigencias interna y externas y superar el malestar el organizacional.

Esta Psicología evalúa el problema desde múltiples perspectivas (empleado, consumidor y empresario): estudia el comportamiento de los actores que intervienen dentro y fuera de la organización, analizando las relaciones e interacciones existentes entre ellos y las fuerzas que determinan la dinámica interna de las mismas, se tiene que entender desde todos lados.

## **Beneficios de la psicología organizacional**

Acá tenemos algunos de los beneficios de la psicología organizacional tanto para las empresas como para los empleados:

Para las empresas: El objetivo es proponer estrategias para fortalecer la cultura organizacional. De este modo, contribuye a crear un entorno saludable, que genera un mayor aumento de la productividad y del compromiso de los empleados. Por lo tanto, esto implicaría una reducción de los costos de rotación y de los nuevos procesos de contratación para la empresa.

Para los empleados: Refleja una mejora de la calidad de vida de los empleados. Los psicólogos tratan de conocer sus preferencias y promueven medidas que les permitan optar por una mayor conciliación con su vida personal, planes de carrera, relación con sus compañeros de trabajo, permitiéndoles estar más cómodos con su labor (Narvaez, M., 2021)

## **Cinco principales áreas de la psicología organizacional**

Según Marytere Narvaez, en su artículo publicado en el año 2021, las principales áreas de la psicología organizacional son:

**Reclutamiento:** Incluye el desarrollo de anuncios de trabajo, la definición de las calificaciones clave y el desarrollo de evaluaciones de selección.

**Formación y desarrollo de los empleados:** Se realizan análisis de puestos de trabajo en los que se determinan las habilidades y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo específico de forma eficaz.

Satisfacción de los empleados y vida laboral: Se ocupa de la satisfacción en el trabajo, la motivación laboral, la salud, la seguridad y el bienestar de los empleados.

Evaluación del rendimiento: Ayuda a las organizaciones a medir y gestionar el rendimiento de los empleados mediante el desarrollo y la realización de evaluaciones del rendimiento, la identificación de las carencias de habilidades y la aportación de comentarios y recomendaciones.

Desarrollo y gestión de la organización: Una organización requiere de esta área para determinar el grado de eficiencia, productividad y rentabilidad y para ayudar a tomar decisiones relacionadas con la cultura laboral y los cambios estructurales dentro de la organización.

(Narvaez, M., 2021)

### **La falacia humana**

Según Schein, en el capítulo 3 de su libro, vemos que existe gran cantidad de teorías sobre la motivación que compiten entre ellas mismas y tratan de explicar la conducta de la gente en una organización, pero lo que hay no está respaldado claramente por la investigación.

La variación que se observa en la conducta humana es que esa conducta está determinada solo parcialmente por el tipo de necesidad o de motivación que tenemos como miembros de una especie biológica. Nuestras motivaciones y nuestras necesidades están determinadas principalmente por la forma como percibimos la situación en la que nos encontramos y esa percepción esta a su vez, grandemente determinada por lo que ya se ha aprendido.

A pesar de que los seres humanos puedan empezar con tendencias biológicas y genéticas muy similares, desarrollan patrones diferentes de necesidades, motivaciones, talentos, actitudes y

valores que reflejan el tipo de crianza particular y la situación sociocultural en la que se encuentran

No solo es una falacia tratar de encontrar la “naturaleza humana” en nuestro origen biológico, sino que existen pruebas de que los determinantes más importantes de la conducta humana son situacionales y están relacionadas con un rol.

La definición de la situación, significa que los seres humanos siempre están funcionando de algún tipo de situación cuyo significado está definido por percepciones colectivas y por los supuestos y expectativas que se tienen sobre esa situación.

### **La necesidad de una perspectiva sociológico/situacional**

Una compañía puede gastar una gran cantidad de dinero para tratar de cubrir un error cometido por una persona y proteger así sus sentimientos, es decir tratar de que a esa persona no se le pierda el respeto. Y otros sociólogos han observado que esta motivación es importante precisamente porque si no podemos confiar en que otras personas pueden proteger nuestra dignidad, la inseguridad reinaría en todo el orden social.

Muchas de las crisis más severas entre empresarios y trabajadores se pueden entender solamente analizando la forma como el trabajador percibe amenazas e insultos que casi siempre trascienden salario o condiciones de trabajo. Uno no puede verdaderamente entender que tipo de cosas amenazan la dignidad de una persona sin tomar una perspectiva sociológico/situacional, sin estudiar las normas y valores de la gente que conforma el grupo que se está observando.

## **La perspectiva de desarrollo**

Es simplemente una extensión de la perspectiva sociológico/situacional que nos previene sobre el hecho de que las necesidades, las motivaciones, los valores y las normas cambian con la evolución de la sociedad, con el crecimiento y desarrollo de las organizaciones y con el crecimiento y desarrollo del individuo.

Uno de los grandes problemas que se encuentran al estudiar científicamente el comportamiento humano, es que no se puede fácilmente distinguir entre los factores que permanecen estables y aquellos que tienen más posibilidad de cambiar y crecer.

El dirigente de una organización debe permanecer alerta a este tipo de cambios y no predicar las decisiones de la teoría motivacional que se supone, se aplican a los que están en una determinada edad o en un determinado grupo cultural.

## **Constructos Fundacionales de la Psicología Organizacional**

Se han establecido ciertos criterios que deben reunir los constructos para ser incluidos dentro de los estudios de esta nueva psicología. Son un conjunto de criterios que deben cumplir para ser parte del espacio psicológico; estar basados en la teoría y la investigación; ser medidos a través de instrumentos válidos y confiables; tener un impacto positivo sobre la satisfacción y el nivel individual de rendimiento laboral; y, sobre todo, más que rasgos fijos, ser estados susceptibles de cambio y desarrollo. (Omar, A., 2015)

Según Alicia Omar, hasta el momento, los constructos que cumplen con tales criterios de inclusión son los siguientes:

- 1- Identificación con la empresa
  - 2- Justicia organizacional
  - 3- Comportamiento de ciudadanía organizacional
  - 4- Confianza en la empresa
  - 5- Compromiso organizacional
  - 6- Satisfacción laboral
  - 7- Capital psicológico
- 
- 1- Identificación organizacional

La identidad y cultura organizacional se refiere a la forma en que una organización define quiénes son, cuáles son sus valores, creencias, objetivos y normas, y cómo se manifiesta todo esto en su funcionamiento diario. La cultura organizacional es un conjunto de prácticas, comportamientos, creencias y valores que son compartidos por los miembros de la organización y que influyen en la forma en que se comportan y toman decisiones. (Omar, A., 2015)

La identidad y cultura organizacional pueden tener un impacto significativo en el rendimiento de la organización y en la satisfacción de los empleados. Las empresas con una cultura sólida y bien definida tienen una mayor unión entre los empleados, lo que puede mejorar la colaboración y la eficiencia en el trabajo. Además, una cultura empresarial positiva puede atraer y retener a los mejores talentos.

Las empresas pueden trabajar para construir y mantener una cultura sólida y bien definida a través de la comunicación efectiva de sus valores y objetivos, la implementación de prácticas y políticas coherentes con esos valores y objetivos, y el fomento de un ambiente de trabajo colaborativo y positivo. La cultura organizacional también puede evolucionar con el tiempo a medida que la empresa crece y se enfrenta a nuevos desafíos y oportunidades.

Se incluyen tres componentes básicos de la identificación: pertenencia (referida a los sentimientos de apego y orgullo de ser miembro de la organización), lealtad (vinculada con las actitudes de apoyo a los objetivos de la organización) y similitud (referida a la congruencia percibida entre los valores y los objetivos de los empleados con los de la organización)

Los empleados con identificación positiva demostraron ser un referente y factor determinante en los procesos de cambio organizacional. Las personas que se sienten identificados con su organización muestran actitudes más positivas hacia su trabajo, menos intenciones de renunciar, más comportamientos de identificación con la organización, y cooperan más con los demás miembros de la empresa. Asimismo, se ha puntualizado que una empresa que cuente con empleados altamente identificados se caracteriza por tener miembros más comprometidos, menos estresados y más productivos

La identificación produce un incremento de la autoestima del trabajador, al tiempo que repercute positivamente sobre su bienestar, satisfacción y productividad. (Omar, A., 2015)

## 2- Justicia organizacional

La justicia organizacional se refiere al grado en que los empleados perciben que las decisiones y acciones de la organización son justas y equitativas. Existen diferentes tipos de justicia organizacional, entre ellas:

1. Justicia distributiva: se refiere a la percepción de los empleados sobre la equidad en la distribución de los recursos y recompensas, como salarios, beneficios y promociones. Los empleados pueden sentir que una decisión es justa si creen que reciben una compensación adecuada por su trabajo.
2. Justicia procesal: se refiere a la percepción de los empleados sobre la equidad en los procesos utilizados para tomar decisiones, como la selección de personal, la evaluación del desempeño y la resolución de conflictos. Los empleados pueden sentir que una decisión es justa si creen que se siguieron procesos justos y transparentes. Tiene relación con los medios a través de los cuales se distribuyen los beneficios y las recompensas.
3. Justicia interpersonal: se refiere a la percepción de los empleados sobre la equidad en las relaciones interpersonales dentro de la organización, como el trato que reciben de sus supervisores y colegas. Los empleados pueden sentir que una decisión es justa si creen que se les trata con respeto y dignidad.

La justicia organizacional es importante porque puede tener un impacto significativo en la satisfacción de los empleados, su compromiso y su lealtad hacia la organización. Además, una percepción de justicia también puede mejorar la productividad y la eficacia de la organización en

su conjunto. Las empresas pueden trabajar para mejorar la justicia organizacional a través de políticas y prácticas transparentes, la comunicación efectiva y la participación de los empleados en la toma de decisiones. (Omar, A., 2015)

Si los empleados creen que están siendo tratados de forma justa, sus actitudes serán positivas hacia el trabajo, hacia los jefes y supervisores y hacia la misma organización. La justicia constituye requisito básico para el funcionamiento eficaz de las organizaciones y la satisfacción personal de sus miembros

### 3- Comportamiento de ciudadanía organizacional

El comportamiento de ciudadanía organizacional se refiere a las acciones voluntarias que realizan los empleados en beneficio de la organización y sus compañeros de trabajo. Estas acciones van más allá de las responsabilidades formales del trabajo y pueden incluir ayudar a otros empleados, ser proactivos en la solución de problemas y contribuir al ambiente laboral positivo.

Este punto es importante para las empresas porque puede mejorar la productividad y la eficiencia, reducir el estrés laboral y aumentar el compromiso de los empleados con la organización. Además, los empleados que muestran comportamiento de ciudadanía organizacional pueden ser vistos como modelos a seguir y pueden fomentar un ambiente laboral positivo.

Las empresas pueden fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional a través de políticas y prácticas que apoyen y reconozcan este tipo de comportamiento, como la promoción de la colaboración y el trabajo en equipo, el fomento de una cultura de apoyo y ayuda

mutua entre los empleados, el reconocimiento y recompensa por el comportamiento de ciudadanía organizacional y el liderazgo positivo y ético.

Es importante que las empresas reconozcan y valoren el comportamiento de ciudadanía organizacional, ya que esto puede mejorar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados con la organización, y en última instancia, contribuir al éxito y sostenibilidad de la empresa. (Omar, A., 2015)

#### 4- Confianza en la organización

La confianza en la organización se refiere a la creencia de los empleados en que la empresa es confiable y actúa de manera ética y justa. La confianza en la organización es importante porque puede afectar la forma en que los empleados interactúan con la empresa y su nivel de compromiso y satisfacción laboral. Además, la confianza también puede afectar la forma en que los clientes, proveedores y otros Stakeholders perciben a la organización.

Existen varios factores que pueden influir en la confianza de los empleados en la organización, como la transparencia de la empresa, la coherencia entre lo que la empresa dice y lo que hace, y el trato justo y equitativo de los empleados. La confianza también puede verse afectada por la percepción de los empleados sobre la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos y objetivos, así como por la calidad de las relaciones entre los empleados y la dirección.

Las empresas pueden trabajar para aumentar la confianza en la organización a través de la comunicación efectiva, la implementación de políticas y prácticas éticas y transparentes, y el fomento de relaciones positivas entre los empleados y la dirección. Además, la empresa puede

mejorar la confianza de los empleados al involucrarse en la toma de decisiones y en la solución de problemas, y al proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable.

En los últimos años, tanto científicos como académicos han comenzado a estudiar la confianza dentro de las organizaciones, habida cuenta que se trata de uno de los principales recursos para crear un clima laboral estable y productivo. La confianza organizacional se desarrolla cuando los individuos generalizan su confianza personal a las grandes organizaciones compuestas por individuos con los que tienen poca familiaridad, poca interdependencia y escasa interacción. Los estudiosos de la confianza dentro de las organizaciones han identificado dos grandes áreas de análisis: confianza en el supervisor y confianza en la gerencia, al tiempo que han observado que se le ha dado poca atención al concepto de confianza en la organización como un todo. La confianza en el supervisor se refiere a la voluntad de un subordinado de aceptar las indicaciones de su supervisor frente a las acciones que no puede controlar. Por su parte, la confianza en la gerencia desempeña un papel especial en la generación de confianza organizacional, ya que los empleados no sólo evalúan si vale la pena confiar en la institución a partir de eventos vividos, sino también a partir de la conducta de los modelos de alta visibilidad.

Las empresas modernas están implementando programas y acciones que contribuyan a incrementar la confianza entre los empleados y los representantes de la gerencia, con miras a generar ambientes laborales armoniosos, seguros y positivos. (Omar, A., 2015)

#### 5- Compromiso organizacional

El compromiso organizacional se refiere al grado en que los empleados se sienten conectados con la organización y su trabajo, y están dispuestos a esforzarse por alcanzar los

objetivos de la empresa. El compromiso organizacional es importante porque está relacionado con la productividad, la satisfacción laboral y la retención de empleados. El compromiso organizacional está conformado por tres factores separados, los que fueron designados, respectivamente, como compromiso afectivo, continuo y normativo.

1. **Afectivo:** se refiere al vínculo emocional que los empleados sienten con la organización y su trabajo. Los empleados comprometidos afectivamente se identifican con la empresa y se sienten valorados.
2. **Continuo:** se refiere al costo que tendría para los empleados dejar la organización. Los empleados comprometidos de manera continua pueden sentir que tienen pocas alternativas y que su futuro está ligado a la organización.
3. **Normativo:** se refiere a la obligación moral o ética que sienten los empleados de permanecer en la organización. Los empleados comprometidos normativamente pueden sentir que tienen una responsabilidad hacia la empresa y su equipo de trabajo.

El compromiso organizacional es una relación que se define por el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en la organización. (Omar, A., 2015)

## 6- Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se refiere al grado de felicidad y satisfacción que los empleados experimentan con su trabajo y su ambiente laboral. La satisfacción laboral es importante porque se relaciona con el rendimiento, la productividad y la retención de empleados.

Existen varios factores que pueden influir en la satisfacción laboral de los empleados, como el salario y los beneficios, la calidad de las relaciones laborales, la comunicación y el apoyo de la dirección, la oportunidad de crecimiento y desarrollo, el nivel de autonomía y control sobre el trabajo, y la compatibilidad entre los valores personales y los valores de la empresa.

Las empresas pueden trabajar para mejorar la satisfacción laboral de los empleados a través de políticas y prácticas que demuestren su valoración por los empleados y su bienestar, como la retroalimentación constante, la formación y desarrollo de habilidades, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el reconocimiento y recompensa por el desempeño y la promoción de un ambiente laboral saludable y seguro. La creación de oportunidades de desarrollo y crecimiento, la flexibilidad en el trabajo, el fomento de relaciones positivas entre los empleados y la dirección y la promoción de la comunicación abierta también pueden ser importantes para mejorar la satisfacción laboral.

Es importante que las empresas comprendan la importancia de la satisfacción laboral y trabajen para crear un ambiente de trabajo que promueva la felicidad y el bienestar de los empleados, ya que esto puede tener un impacto positivo en la productividad y en los resultados de la empresa.

La importancia de la satisfacción laboral radica en sus efectos benéficos tanto para los empleados como para la organización. La organización puede influir en la satisfacción de los empleados mediante políticas de salarios justos, entrenamiento para incrementar la productividad, recompensas por ejecuciones destacadas, y similares, mientras que los empleados satisfechos pueden contribuir al trabajo confiable, responsable y de calidad, lo que reduce los

costos internos de cualquier proceso de producción. Por su parte, cuando la satisfacción laboral aumenta, también se desarrollan actitudes positivas hacia uno mismo. En este sentido, se puntualiza que la felicidad con el trabajo influye positivamente en la satisfacción con la vida en general. (Omar, A., 2015)

## 7- Capital Psicológico

El capital psicológico se refiere al conjunto de recursos emocionales, cognitivos y de comportamiento que una persona posee y que le permiten enfrentar los desafíos y adversidades del trabajo y de la vida en general. Estos recursos incluyen la autoeficacia, la resiliencia, la esperanza y el optimismo. La autoeficacia se refiere a la creencia de una persona en su capacidad para lograr tareas específicas, mientras que la resiliencia se refiere a la capacidad de una persona para recuperarse de situaciones difíciles o estresantes. La esperanza se refiere a la creencia de una persona en su capacidad para alcanzar sus objetivos y al optimismo se refiere a la tendencia de una persona a pensar de manera positiva sobre el futuro.

El capital psicológico es importante porque se relaciona con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el desempeño y la salud mental. Las personas que tienen un alto nivel de capital psicológico tienden a ser más resistentes al estrés laboral y personal, lo que les permite enfrentar de manera más efectiva los desafíos y adaptarse a los cambios en el entorno laboral.

Las empresas pueden fomentar el capital psicológico de los empleados a través de políticas y prácticas que apoyen y refuercen estos recursos, como la formación en habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones, la promoción de un ambiente laboral positivo y de

apoyo, el reconocimiento y recompensa por el desempeño, y el liderazgo positivo y de apoyo. Es importante que las empresas comprendan la importancia del capital psicológico y trabajen para fomentarlo, ya que esto puede tener un impacto positivo en la salud mental y bienestar de los empleados, en la satisfacción laboral y en el desempeño y productividad de la empresa (Omar, A., 2015)

### **El contrato Psicológico**

El contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización de extenderse mucho más que cualquier contrato formal de empleo en el que establezca el trabajo a realizar y la recompensa correspondiente. Aunque no sea un acuerdo formal ni algo claramente expresado, el contrato psicológico es un compromiso tácito entre individuo y organización respecto a una vasta gama de derechos, privilegios y obligaciones establecidos por la práctica, que serán respetados y observados por ambas partes. El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación de trabajo que influye en el comportamiento de ambas partes. Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. Cada persona representa sus propios contratos que rigen tanto las relaciones interpersonales como la relación que ella mantiene consigo misma (relación intrapersonal). Una fuente frecuente de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos claros y explícitos. Las personas no siempre expresan abierta y explícitamente lo que desean y lo que necesitan. El esclarecimiento de los contratos, tanto en las relaciones intrapersonales como en las interpersonales es importante para una experiencia interpersonal efectiva. Del mismo modo, tanto para la organización como para el

individuo es prominente que ambos exploren los dos aspectos del contrato y no únicamente el formal.

Las personas forman una organización o entran en alguna de ellas porque esperan que su participación satisfaga algunas de sus necesidades personales. Para lograr esa satisfacción, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer ciertas inversiones personales (esfuerzos) en la organización con la esperanza de que la satisfacción de sus necesidades personales sea superior al costo; las satisfacciones esperadas y los costos son evaluados mediante su propio sistema de valores. Así, las expectativas recíprocas, cuando son satisfechas, conducen a un mejoramiento increíble de la relación entre personas y organizaciones y viceversa.

El concepto de contrato psicológico surge en la psicología de grupo. De acuerdo con algunos autores, la vida como un todo es una serie de acuerdos y pactos (contratos) que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. El contrato constituye un medio para la creación e intercambio de valores entre las personas. Toda organización puede verse en términos de grupos de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Esos recursos se modifican constantemente y, sin duda, no se limitan únicamente a recursos materiales, sino que comprenden ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos se tienen contratos psicológicos entre personas y sistemas, personas y grupos, sistemas y subsistemas en los que prevalece un sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que ofrece y lo que recibe a cambio. En ese continuo intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, se presenta una modificación dentro del sistema.

---

Como cierre de este capítulo, es importante que las empresas comprendan la importancia del capital psicológico y trabajen para fomentarlo, ya que esto puede tener un impacto positivo en la salud mental y bienestar de los empleados, en la satisfacción laboral y en el desempeño y productividad de la empresa. Desde hace un tiempo la psicología ha tomado un papel preponderante dentro de las organizaciones. Esto refleja un enfoque más humano y sostenible de la gestión empresarial, reconociendo que las personas son un recurso invaluable en cualquier organización.

## Capítulo 5 Motivación

Para finalizar con los temas abarcados para el desarrollo teórico del trabajo, y en concordancia con los temas anteriores, en este capítulo tratamos la motivación como tema principal. Se entiende que gran parte de los problemas internos de las organizaciones están directamente relacionados con una mala gestión de la comunicación. Y esto trae como consecuencia que la motivación de los empleados se vea disminuida y a veces casi nula, y por tal, el desarrollo profesional se ve afectado y al mismo tiempo, pueden acabar el buen ambiente y debilitando las relaciones entre los directivos y empleados. Por eso, detectar los principales problemas que afectan la motivación es fundamental para proponer acciones correctivas que eliminen las causas que los producen.

La motivación personal es el estado positivo de una persona que mantiene una conducta con el fin de realizar determinado objetivo propuesto. El hecho de lograr ese objetivo, le generaría una emoción de felicidad. Para llegar a la meta deberá mantener una conducta para la realización de acciones y ser persistente con ellas mismas para poder lograr el objetivo. Lo que mantiene a la motivación constante es que nunca se pierda de vista el objetivo propuesto, juntarte con personas que son optimistas y positivas, es muy importante también que se disfrute del camino mientras se realiza, poseer tiempo para dedicarle y tener mucha fuerza de voluntad y energía física.

La motivación laboral es “el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador”. Los empleados que se encuentran motivados laboralmente tienen una buena fijación

de objetivos, se sienten bien en su lugar de trabajo, cómodos en su puesto, están de acuerdo con el sueldo propuesto y tienen pasión por lo que hacen. (Gamarra, G., 2023)

Estos objetivos se logran con la ayuda de un buen motivador y es el resultado de una buena búsqueda laboral y buenas condiciones de contratación y beneficios.

### **Tipos de motivación**

Existen dos tipos diferentes de motivación laboral que sirven para poder realizar un estudio más profundo que ayuda a lograr los objetivos propuestos por la organización a corto o largo plazo. Esto permite tener un análisis del problema y una resolución al mismo. A continuación, encontramos los siguientes tipos de motivación:

**Motivación Intrínseca:** es la que nace desde el interior de cada persona y es totalmente independiente ante cualquier factor externo. Nace de nosotros mismos y está dirigida a explorar, aprender y a obtener recompensas internas satisfactorias. Como, por ejemplo: La fuerza interior, satisfacción personal, amor propio, etc. Según varias teorías psicológicas, cuando una persona está motivada intrínsecamente posee más posibilidades de mantener las ganas de trabajar en un alto nivel de producción y así poder lograr los objetivos propuestos.

**Motivación Extrínseca:** nacen debido a factores externos, son beneficios, reconocimientos o premios que genera que el empleado trabaje con más ganas. (Edward L. Deci, Richard M. Ryan, 2000). Tiene su origen fuera de nosotros, es decir viene inducida por nuestro medio. Este tipo de motivación en psicología se define como aquellos impulsos y elementos del exterior que elevan las ganas de trabajar y dirigen los actos hacia la persecución de un estímulo externo positivo, como por ejemplo: Premios, dinero y aceptación social.

Según unas investigaciones realizadas por Dan Pink, la motivación intrínseca hoy en día tiene un mayor impacto tanto laboral como personalmente porque menciona que es muy importante trabajar de lo que a uno le guste, disfrutar de su trabajo genera una motivación positiva para cada empleado. (Pink, D., 2000)

En una organización son varios los aspectos que pueden influir en la motivación de los empleados en primer lugar tener un clima laboral desfavorable. Las relaciones interpersonales son muy importantes a la hora de trabajar, ya que se pasan muchas horas en la oficina con distintas personas y mantener una mala comunicación afecta de forma negativa a las personas en general.

En segundo lugar, podemos notar una desmotivación cuando no se proyectan posibilidades de mejora o crecimiento profesional. Cuando el circuito laboral se torna monótono la persona empleada suele perder la motivación. Otro factor que afecta de forma directa en las personas es la falta de capacitación, ya que es muy importante la incorporación de nuevos conocimientos porque limita y retrasa el crecimiento personal y desarrollo profesional dentro de la organización.

En tercer lugar, la falta o poca comunicación y vínculo con los gerentes o supervisores. Es sumamente importante que el personal se sienta cómodo con su lugar de trabajo y que tenga una buena relación cercana y amistosa con sus jefes. Esto permitirá que se sienta a gusto al desarrollar sus tareas.

La desmotivación, se presenta cuando pierdes el interés por lograr el objetivo propuesto, afecta de manera negativa porque genera una falta de compromiso e incluso sentimientos de frustración. (Gamarra, G., 2003)

## **Enfoques teóricos de la Motivación**

Modelo Conductista: este modelo parte de un análisis sobre la conducta del individuo donde puede ser motivada frente a distintos estímulos. Parten dos teorías:

- Teoría de contenido: Pertenecen todas aquellas teorías que consideran todo lo más importante que puede llegar a motivar a las personas.
- Teoría de proceso: Aquí se considera, la forma del proceso en la cual la persona puede lograr motivarse dependiendo de algún factor.

Modelo Mecanicista: Este modelo lo que demuestra es que el dinero es parte de un factor muy importante motivacional y que afecta en su totalidad en el desarrollo y motivación del empleado.

## **Formas de diagnosticar y evaluar la motivación**

La motivación puede ser diagnosticada y evaluada por especialistas como un Psicólogo o un profesional de Recursos Humanos, utilizan distintas herramientas para poder lograr un diagnóstico y evaluar el tipo de motivación.

Se puede evaluar por medio de los siguientes métodos:

- La observación, si se utiliza de una manera correcta podrá demostrar si la actitud de la persona es negativa o positiva en sus acciones, actividades y funciones en su área laboral.
- La entrevista, es un método directo donde se puede evaluar el grado de insatisfacción de la persona por medio del análisis de la información que brinde.

- Mejora de las condiciones laborales, el aumento del salario y las condiciones físicas y humanas del entorno laboral, como es la comodidad, la iluminación, la temperatura, la seguridad, buenas relaciones interpersonales y un buen clima laboral
- Análisis de los resultados, el resultado de las tareas puede demostrar el desempeño laboral y el estado anímico de los empleados. Esto se puede analizar a través de las ausencias, baja de productividad y la queja de los clientes. Este es un indicador que muestra la motivación de los empleados.

### **Motivación en el área laboral**

La motivación en el área laboral se ve identificada por el conjunto de factores internos y externos del individuo en donde demuestra lo mejor de él. Tiene respectivas conductas y acciones que las va a dirigir de manera positiva o negativa demostrándola a través de una acción. Dentro del mecanismo de la motivación de los empleados influyen varios factores que los Directivos de la empresa deben tener en cuenta.

En primer lugar, se debe tener en claro el concepto de individualidad, donde cada individuo cuenta con sus factores motivacionales propios y esto ayuda a que los impulsos que permitan desplegar su potencial dentro de las actividades que tengan que emplear. El tener claro el objetivo les permite poder ser parte de ellos y realizar un buen desempeño.

En segundo lugar, son importante que coincidan los roles que participen en su vida tanto personal como profesional, esto permite que se sientan identificados con su labor y se nutran de las tareas laborales junto con sus estudios hasta crear una carrera profesional dentro de la organización, lo cual hará que se sienta parte de la misma y genere una mayor motivación a la

---

hora de modificar o incorporar nuevos procesos. Esto es importante porque las personas se encuentran insertas en un sistema social amplio.

En tercer lugar, la personalidad de los individuos está condicionada a factores genéticos y a la influencia del entorno lo que hace que se refleje en expresiones de carácter individuales. Tiene mucho peso el clima laboral y las perspectivas de cada empleado dentro de la organización ya que esta condiciona la visión de su compañero. Se realiza una encuesta de clima laboral para poder evaluar cómo se sienten con respecto a sus objetivos y tareas laborales, ya que un mal análisis de este punto reforzará la desmotivación de los empleados. Esta evaluación sirve para poder analizar cuáles son los aspectos a modificar o hacer hincapié para que los empleados se sientan escuchados y cómodos en su puesto de trabajo. Esto afecta de manera directa a la motivación de cada uno de ellos.

La integración de estos tres elementos mencionados anteriormente, forman las metas personales de cada empleado dentro de la organización, es por ello que es muy importante conocer sus roles, habilidades, personalidades, capacidades y la forma de aprendizaje para alcanzar las metas personales. Esto permitirá que cada uno de los empleados se sientan identificados y a gusto dentro de la organización para que puedan desenvolverse de manera positiva y realizar cambios favorables tanto para su vida personal como también profesional porque dará la oportunidad de poder sacar los frutos de la organización.

## Proceso de motivación en la empresa

Son muy importantes las estrategias para motivar al personal, se realiza a través de crear las condiciones en donde los trabajadores puedan desarrollarse profesionalmente y personalmente en la organización, esto quiere decir que se puede crear un ambiente en donde se promueva la confianza, en donde el empleado se siente motivado al ver que el trabajo que está realizando tiene un sentido y un propósito. Una debilidad de esta estrategia es que se desarrollen únicamente si se ven los resultados puntuales de su actividad, la motivación en los empleados se relaciona con el proceso de trabajo y con la participación y la dedicación que tengan en el mismo, sin dejar de lado una constante comunicación con la empresa.

Es importante saber que la motivación de los empleados se debe abordar desde un proceso del trabajo, los objetivos conseguidos en el mismo y la retribución final, por lo que se recomienda aplicar las siguientes pautas:

- Crear eficientes y claros procesos administrativos en donde haya transparencia en referencia a las normas establecidas por la empresa y también tener establecido reconocimientos, promociones ante el buen comportamiento de empleado, lo que generara una mayor motivación en él.
- Ser claro y explícito con las etapas de los proyectos ya que los empleados prefieren siempre tener en claro lo que las empresas esperan de ellos y lo que ellos puedan esperar de la empresa, así como los riesgos implícitos en la relación y las etapas involucradas fijan fechas de compromiso, lo que motiva la confianza del empleado para desarrollar su potencial.

- El deseo, de las personas es importante porque es un factor clave inherente a su personalidad y esto implica pasión e intensidad de integración de hecho es uno de los mayores retos de motivar a otros, es crear desafíos que estimulen la energía e intereses, donde también reconozcan sus triunfos y puedan llevar a cabo las fallas en el trabajo de la mejor manera. Por lo que hay que generar y entregarles las herramientas las cuales son necesaria para afrontar ciertos retos.
- Es necesario poder utilizar los valores personales y compartirlos con el personal. En general las personas tienen valores, como la honestidad, la lealtad, generosidad, la justicia y la responsabilidad, estos tienen una relación directa con la identificación emocional y va a influir en el lugar donde se desarrolla el empleado.

### **Motivación y supuestos sobre la naturaleza humana**

Se han realizado investigaciones acerca de la motivación donde muestran que no hay una manera de llevarla a cabo, ni una forma correcta de dirigir personas, ni una manera perfecta de organizar o diseñar el trabajo individual o en equipo. Dada esta situación, se hace imprescindible cultivar la flexibilidad y lograr desarrollar una gran comprensión de las interpretaciones subjetivas que las personas pueden tener. Esto implica estar dispuesto a poder adaptarse a diferentes puntos de vista y ser conscientes de que las percepciones individuales pueden variar significativamente, lo que requiere una habilidad continua para empatizar y comunicarse de una forma afectiva en un entorno de constante evolución.

Existen una gran cantidad de teorías sobre la motivación que compiten entre sí mismas que explican la conducta de las personas en una organización. A veces trabajan por dinero, pero de un momento a otro dejan de responder a ese incentivo económico y por lo general suelen

utilizar toda su capacidad para hacer algo, pero a veces se niegan a hacer un trabajo que le exija más de lo que pueden ofrecer, esto genera una sensación de sobrecarga o agotamiento lo que puede afectar negativamente a su motivación, comienzan a interesarse menos x su trabajo y la calidad de su trabajo comienza a disminuir.

¿Cómo se pueden explicar todas estas inconsistencias y como un gerente puede mejorar el trato con las personas?

En primer lugar, se puede ver que los seres humanos tengan tendencias de índoles biológicas y genéticas, que generan patrones con distintas necesidades, motivaciones, actitudes y valores que pueden reflejar el tipo de crianza y su forma de accionar.

En segundo lugar, las experiencias pasadas tienen un impacto significativo en la motivación. Las personas tienden a basar sus acciones en experiencias previas, por ejemplo, si alguien ha tenido éxito realizando una tarea en particular puede ser que este se muestre interesado, seguro y con ganas de volverla a realizar. Por otro lado, las experiencias negativas, pueden generar aversiones o desmotivaciones hacia la realización de algunas actividades.

En tercer lugar, la motivación está influenciada por la visión y los objetivos personales de cada individuo. Las personas que tienen metas claras y significativas tienden a desarrollarse positivamente. La alineación de los objetivos personales con las tareas que se les asignan en la vida laboral o cotidiano es un factor clave para mantenerlos incentivados para de realizar cosas nuevas.

Por último, según las condiciones laborales desempeñan un papel importante en la motivación en el ámbito profesional. Factores como la cultura de la empresa, remuneración, el

equilibrio entre trabajo y vida personal y las oportunidades de desarrollo pueden impactar positiva o negativamente en el rendimiento y compromiso de las personas.

Para llevar a cabo un mejor manejo se debe entender el, porque una persona en una determinada situación acciona de tal manera y por qué lo hace. Por ejemplo, si en una organización ponen incentivos por mejores desempeños y esta persona no reacciona positivamente frente a esto, se debe analizar y conocer el motivo del porque su reacción. Podemos ver que lo que es un proceso complejo y multifacético que se ve influenciado por una interacción entre distintos factores. La motivación está ligada a situaciones muy particulares y no se puede asumir una misma en todo momento, sino que cada una está ligada a una cosa diferente.

Estas consistencias pueden ser adoptadas a través de experiencias, de la cultura, de una familia, de un estrato socioeconómico, de una comunidad o de desempeñar un rol organizacional.

### **Teorías de la motivación**

A lo largo de la historia se han desarrollado diversas teorías que buscan comprender que impulsa a las personas a actuar de cierta manera y como se puede fomentar la motivación. En este contexto, exploraremos algunas de las teorías más influyentes, cada una de las cuales ofrece una perspectiva única sobre lo que nos impulsa a perseguir objetivos y aspiraciones

### **Teoría ligada a la cultura**

Sugiere que existen dos orientaciones culturales principales, La orientación de independencia, e culturas occidentales como las de los Estados unidos, y Europa, se tienda a promover la autonomía individual, la autodefinición y la obtención de metas personales. Estas culturas, la motivación se basa en el logro individual y las preferencias personales universales.

La orientación de interdependencia: En contraste, en muchas culturas asiáticas y de otros lugares, se valora más el bienestar del grupo y las relaciones sociales. Debe mantenerse la armonía social y satisfacer las expectativas del grupo. (Schein, E., 1982)

La jerarquía de necesidades de Maslow sostiene que la gente empieza en el nivel fisiológico y luego se mueve progresivamente en la jerarquía en este orden: Fisiológico, de seguridad, social, de estima y de autorrealización. Esta jerarquía tiene una aplicación que se alinea con la cultura estadounidense.

### **Teoría de la equidad**

Esta teoría las personas comparan su contribución, (esfuerzo, habilidades, tiempo, etc) con recompensas (salario, reconocimiento, beneficios, etc) que reciben en su trabajo. Destaca la importancia de la percepción de equidad en la motivación de los empleados. Esta teoría es fuerte cuando predice los comportamientos de ausencia y rotación, y débil cuando predice las diferencias en la productividad del empleado.

### **Teoría de las expectativas**

Está enfocada a las variables del desempeño, explica la productividad del empleado, si esta se incrementa, si los trabajadores están desempeñando tareas de una manera correcta dentro de la organización. Se basa en tres elementos claves, la creencia en la relación entre esfuerzo y desempeño, el valor de la recompensa y la creencia en la conexión entre desempeño y recompensa.

### **Teoría de la autodeterminación**

Se centra en la importancia de satisfacer las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación. Sugiere que las personas son más motivadas cuando sienten que están eligiendo sus acciones y cuando experimentan un sentido de competencia y conexión con otras personas.

### **Teoría de la autorrealización**

Maslow propuso una jerarquía de necesidades, con las necesidades básicas en la base (alimentación, seguridad) y la autorrealización en la cima. Las personas que están motivadas para satisfacer las necesidades más básicas primero buscan satisfacer las necesidades en niveles más altos, las personas pueden alcanzar su máximo potencial y experimentar su profundo sentido de satisfacción y realización personal. (Robbins, S., 1999)

En conclusión y para cerrar con el capítulo pudimos ver a la motivación en varios aspectos y nos permitió comprender tanto su importancia como su forma de llevarla a cabo según sus distintas teorías. Cabe destacar que es evidente que desempeña un papel crucial en el éxito y en el logro de metas tanto a nivel personal como profesional. A lo largo de este trabajo hemos explorado diferentes teorías, y factores que influyen en la motivación de las personas. En última instancia queda claro que comprenderla y cultivarla es esencial para lograr un mayor compromiso, productividad y satisfacción en la vida cotidiana y laboral.

La motivación laboral es un componente vital que influye en el desempeño, la productividad y el bienestar general de los empleados dentro de un entorno organizacional.

A lo largo del exhaustivo análisis, hemos explorado una variedad de aspectos relacionados con la motivación laboral, desde la importancia de cómo llevarla a cabo hasta la

---

influencia de incentivos y reconocimientos en el compromiso y la satisfacción laboral. Al examinar la interacción entre factores intrínsecos y extrínsecos, se ha resaltado la complejidad de las dinámicas motivacionales en el lugar de trabajo y la necesidad de estrategias personalizadas para maximizar el potencial de cada empleado. Además, al abordar la conexión entre la motivación, la cultura organizacional y la consecución de los cambios empresariales, se subrayó la importancia de cultivar un ambiente laboral positivo y de apoyo que fomente el crecimiento profesional y personal de los empleados. Se proporcionó una visión integral sobre la importancia de la motivación laboral y se destaca el papel fundamental en el logro de un entorno de trabajo productivo, colaborativo y gratificante.

## Capítulo 6 Pensamiento Sistémico

El pensamiento sistémico, como enfoque fundamental en la psicología de las organizaciones, la motivación laboral y el cambio organizacional, presenta una metodología integradora para analizar y comprender la dinámica interconectada de los sistemas empresariales y humanos. En este sentido, su aplicación efectiva se basa en la consideración de múltiples aspectos y clasificaciones que se conecten entre sí, de manera cíclica para poder optimizar y mejorar los procesos.

En primer lugar, en el ámbito de la psicología de las organizaciones, el pensamiento sistémico sugiere la evaluación holística de los diferentes elementos y subsistemas que constituyen la estructura empresarial. Esto implica examinar la interdependencia entre la cultura organizacional, la estructura jerárquica y los procesos de gestión. La clasificación de los diferentes estilos de liderazgo, junto con la comprensión de los comportamientos grupales y la influencia del entorno laboral en el bienestar psicológico de los empleados, se vuelve esencial en la aplicación del pensamiento sistémico.

En lo que respecta a la motivación laboral, el pensamiento sistémico aboga por una evaluación exhaustiva de los múltiples factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en el compromiso y el desempeño de los empleados. Esto incluye la consideración de clasificaciones motivacionales según teorías clásicas como la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, así como enfoques más contemporáneos como la teoría de la autodeterminación. Al examinar estos marcos de clasificación, el pensamiento sistémico revela la compleja interacción entre las necesidades individuales, las aspiraciones profesionales y los

---

objetivos organizacionales, lo que permite el diseño de estrategias de motivación más personalizadas y efectivas.

En el contexto del cambio organizacional, el pensamiento sistémico proporciona una comprensión profunda de cómo las modificaciones en una parte del sistema pueden desencadenar efectos en cascada en otras áreas. Al considerar las clasificaciones de los diversos tipos de cambios organizacionales, como los cambios estructurales, tecnológicos o culturales, el enfoque sistémico permite anticipar posibles resistencias, identificar áreas de riesgo y facilitar una transición más fluida hacia una nueva configuración empresarial. Además, el pensamiento sistémico también subraya la importancia de la gestión del cambio en sí misma, con sus propias clasificaciones según enfoques proactivos, reactivos o interactivos, lo que ayuda a garantizar una adaptación más exitosa y sostenible en el entorno empresarial en evolución.

En síntesis, el pensamiento sistémico, al integrar clasificaciones y análisis detallados en los campos de la psicología de las organizaciones, la motivación laboral y el cambio organizacional, ofrece una perspectiva global y enriquecedora para comprender y abordar la complejidad de los sistemas empresariales y humanos en un entorno dinámico y en constante evolución.

## Capítulo 7 Análisis de la encuesta

Este estudio encuestó a 101 participantes con edades comprendidas entre los 20 y más de 40 años, con una predominancia del 60% de mujeres frente al 40% de hombres. Estos datos, inicialmente recopilados para tener un panorama demográfico, fueron posteriormente analizados en relación con el ámbito laboral.

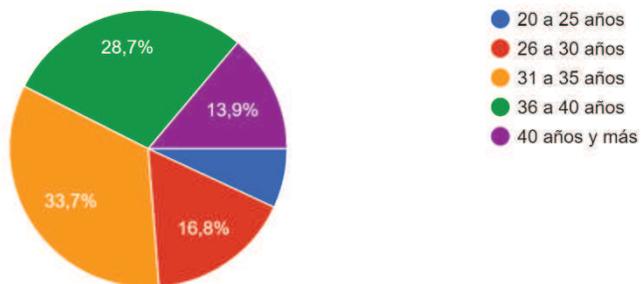
En cuanto a la antigüedad laboral, se observa una clara tendencia reciente: casi la mitad de los encuestados tiene menos de 5 años trabajando en el mismo lugar. Sin embargo, sorprendentemente, alrededor de 26 a 27 personas superan la marca de los 10 años en la misma empresa. Este fenómeno contrasta con la tradicional estabilidad laboral de épocas pasadas, donde los empleados solían permanecer en un solo lugar durante toda su vida laboral. La actualidad refleja una preferencia por trabajar en un entorno que satisfaga tanto las condiciones profesionales como las personales, en contraposición a la antigua práctica de dedicar toda la carrera a una sola empresa.

En el ámbito empresarial, se observa diversidad tanto en el tamaño de las empresas como en las horas laborales semanales. La encuesta revela una clara tendencia hacia la modalidad híbrida, que combina días de trabajo presencial con días de trabajo remoto. Este cambio en la dinámica laboral puede atribuirse a la adaptación forzada durante la pandemia, que ocurrió hace tres años. Antes de este evento, es probable que la encuesta hubiera reflejado predominantemente un modelo de trabajo presencial. Sin embargo, la necesidad de ajustarse a las nuevas formas de trabajar ha llevado a la adopción generalizada de esta modalidad híbrida, aunque aún existen empresas que mantienen un enfoque exclusivamente presencial. Esta tendencia también se refleja

en la cantidad de horas trabajadas por semana, siendo la mayoría de los encuestados aquellos que trabajan alrededor de 8 a 9 horas por día.

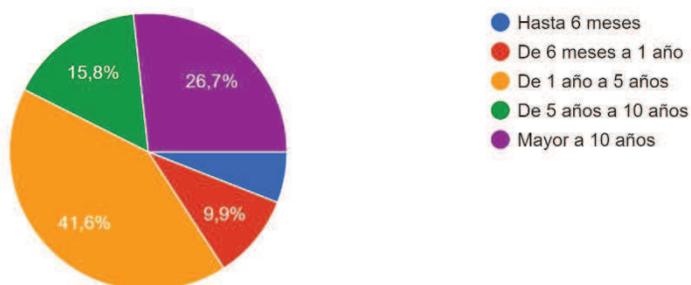
### 1. Edad

101 respuestas



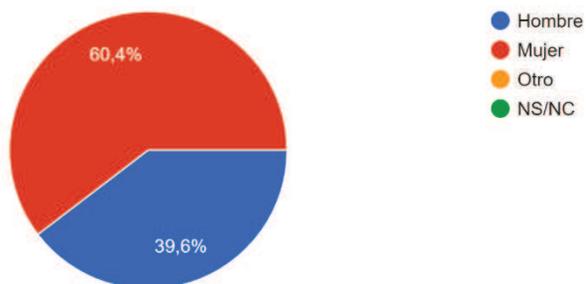
### 2. Antigüedad en la empresa

101 respuestas



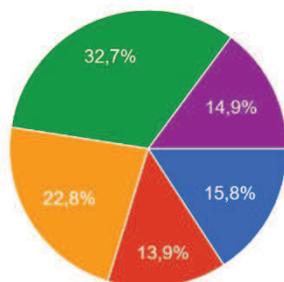
### 3. Sexo

101 respuestas



#### 4. Tipo de empresa

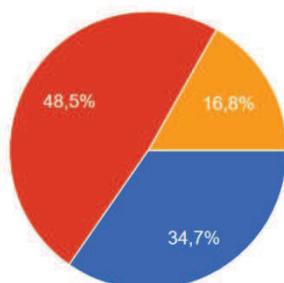
101 respuestas



- PyMe chica (hasta 50 trabajadores)
- PyMe mediana (de 51 hasta 200 trabajadores)
- PyMe grande (más de 200 trabajadores)
- Multinacional
- Otras

#### 5. Modalidad de trabajo

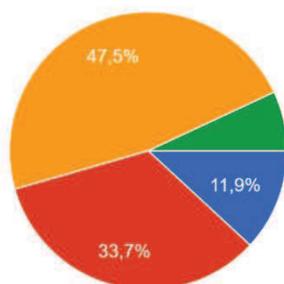
101 respuestas



- Presencial
- Híbrida
- Remota

#### 6. Carga horaria semanal

101 respuestas

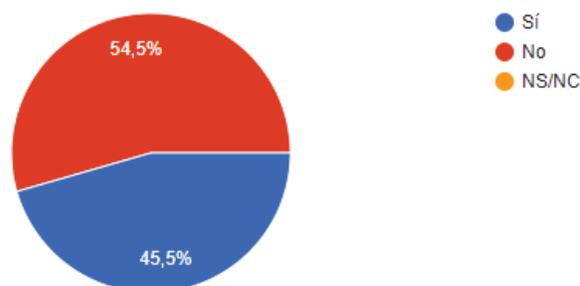


- De 24 a 32hs
- De 33 a 40hs
- De 41 a 48hs
- Más de 48hs

## Cambio Organizacional

### 1. ¿Hubo algún cambio repentino en tu lugar de trabajo?

101 respuestas



Continuando por el punto de Cambio Organizacional, siguiendo con la base de 101 personas encuestadas, ahora partimos de un desglose teniendo en consideración que trabajan en diferentes sectores y áreas. La pregunta inicial fue si hubo algún cambio repentino en su lugar de trabajo.

El 54,5% de los encuestados (55 personas) respondieron que no hubo un cambio, mientras que el 45,5% restante (46 personas) respondieron que sí.

Dentro de los que respondieron que sí, se les pidió que digan qué cambios fueron, y se recibieron 37 respuestas diferentes, que se pueden agrupar en cinco categorías: cambio de modalidad de trabajo, cambio de estructura organizacional, cambio de liderazgo, cambio de tareas o personal, y cambio de accionista o dirección.

La categoría más frecuente fue el cambio de modalidad de trabajo, que se refiere a la transición de una modalidad híbrida (remota y presencial) a una modalidad totalmente

presencial, o viceversa, debido a la pandemia o a otras razones. Esta categoría representó el 35,1% de las respuestas.

La segunda categoría más frecuente fue el cambio de estructura organizacional, que se refiere a la reorganización de los equipos, las áreas, las responsabilidades, los alcances o los modelos operativos de la empresa. Esta categoría representó el 32,4% de las respuestas.

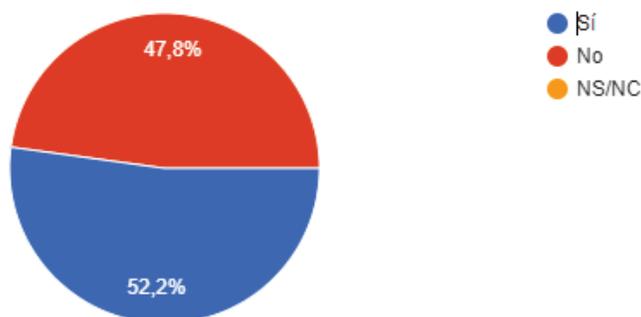
La tercera categoría más frecuente fue el cambio de liderazgo, que se refiere a la sustitución, el ingreso o la salida de los jefes, gerentes, directivos o representantes legales de la empresa. Esta categoría representó el 18,9% de las respuestas.

La cuarta categoría más frecuente fue el cambio de tareas o personal, que se refiere a la rotación, el ingreso, la salida, la asignación o la modificación de las tareas o los compañeros de trabajo. Esta categoría representó el 10,8% de las respuestas.

La quinta y última categoría fue el cambio de accionista o dirección, que se refiere a la venta, la compra o la modificación de la propiedad o el control de la empresa. Esta categoría representó el 5,4% de las respuestas.

## 2. ¿La empresa te comunicó con anticipación el cambio?

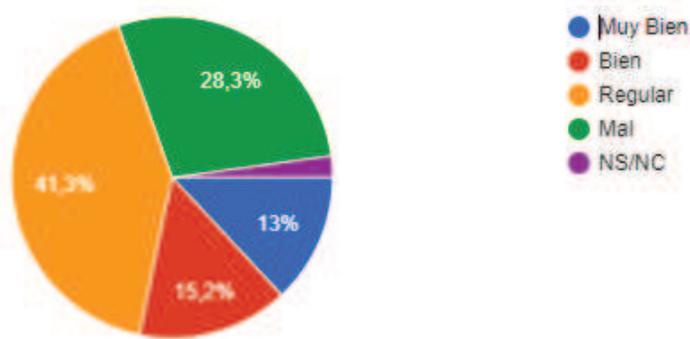
46 respuestas



La segunda pregunta que se le hizo, fue ¿La empresa te comunicó con anticipación el cambio? Si la respuesta anterior es sí, indicar con cuanto tiempo. De las 46 personas que respondieron, 24 (52,2%) indicaron que la empresa les comunicó con anticipación el cambio, y 22 (47,8%) indicaron que no. Las respuestas rondan entre los 2 o 3 meses, pero siendo la más destacada la de 6 meses de anticipación.

### 3. ¿Cómo te hizo sentir este cambio?

46 respuestas



Se les preguntó a los trabajadores que respondieron que sí hubo un cambio repentino en su lugar de trabajo cómo les hizo sentir este cambio, y se les dio opciones de respuestas desde muy bien a NS/NC.

Se recibieron 46 respuestas, que se distribuyeron en cinco categorías: muy bien, bien, regular, mal, muy mal y NS/NC.

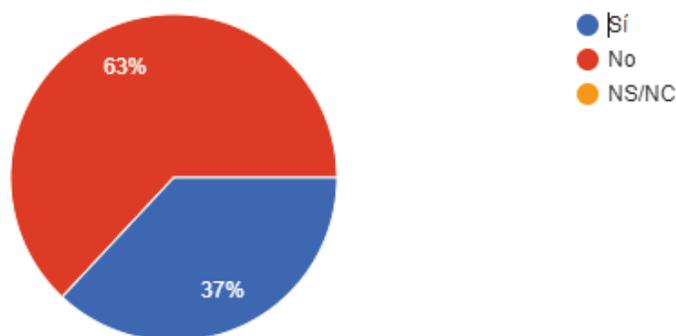
La categoría más frecuente fue la de regular, que representa casi la mitad de las respuestas, seguida por la de mal, que representa más de un cuarto de las respuestas, y la de bien, que representa más de una séptima parte de las respuestas.

La categoría menos frecuente fue la de NS/NC, que representa solo una cuadragésima quinta parte de las respuestas, seguida por la de muy mal, que no tuvo ninguna respuesta.

Esto muestra que los trabajadores tuvieron sentimientos variados sobre el cambio, desde muy positivos hasta muy negativos, pero que predominaron los sentimientos neutros o insatisfechos.

#### 4. ¿Pensaste en cambiar de trabajo ante este cambio?

46 respuestas



La cuarta pregunta que se les hizo a los trabajadores que respondieron que sí hubo un cambio repentino en su lugar de trabajo fue: ¿Pensaste en cambiar de trabajo ante este cambio?

Se recibieron 46 respuestas, de las cuales 29 (63%) respondieron que no pensaron en cambiar de trabajo, y 17 (37%) respondieron que sí.

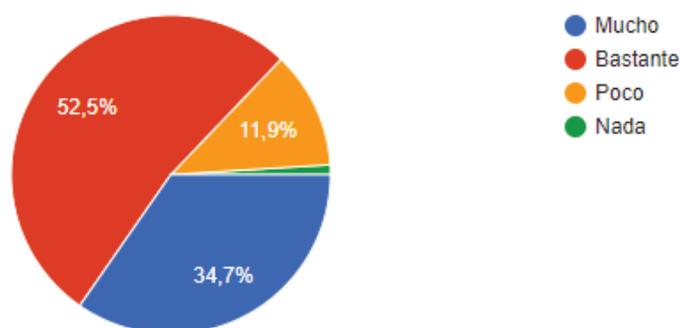
Esto indica que la mayoría de los trabajadores no consideraron la posibilidad de buscar otro empleo a raíz del cambio, lo que podría deberse a que estaban satisfechos con su trabajo actual, no tenían otras opciones disponibles, o tenían un alto compromiso con la empresa.

Por el contrario, una minoría de los trabajadores sí pensaron en cambiar de trabajo, lo que podría deberse a que estaban insatisfechos con el cambio, no se sentían valorados o reconocidos, o tenían otras oportunidades más atractivas o convenientes.

## Psicología Organizacional

### 1. De acuerdo con la modalidad que trabajas hoy en día, ¿Cómo influye en tu bienestar personal?

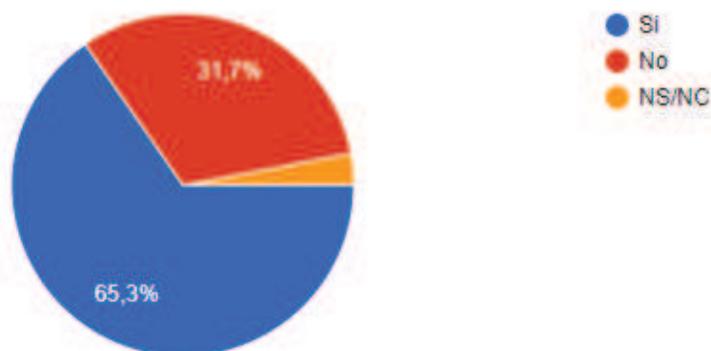
101 respuestas



De acuerdo a uno de los puntos que queremos demostrar en nuestro trabajo, esta pregunta era fundamental para poder dejar registro de cómo afecta un cambio en el desarrollo y motivación de los empleados, por eso en la parte de la psicología organizacional, primero preguntamos cómo afecta en la vida personal la modalidad de trabajo. En la mayoría de las respuestas vimos que afecta mucho y bastante, casi 87/88 personas dijeron que el tipo de modalidad, sea presencial, remoto o híbrido trae una organización personal y familiar, que anteriormente no existía, porque no existía la opción.

## 2. ¿Sentís que hay comunicación en tu empresa?

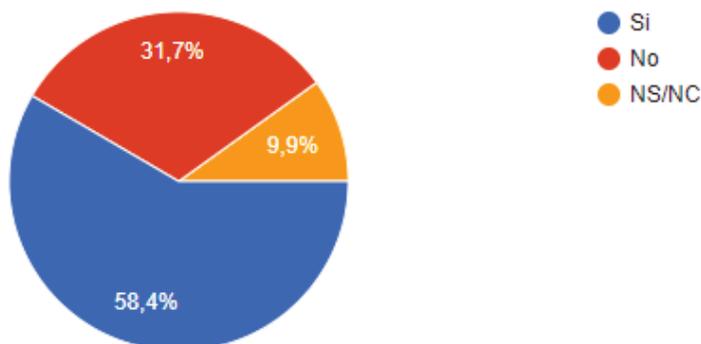
101 respuestas



Con respecto a la pregunta de comunicación, vemos que más del 65% respondió que en sus empresas si hay; este punto es de suma importancia a la hora de transmitir o comunicar los cambios. Por este mismo motivo, que los encuestados sientan que existe esta herramienta, nos permite dimensionar que, en gran cantidad de empresas, procuran fomentar la comunicación, y no la había, créala. Esto puede ser en primera medida, a través de avisos, de comunicados; luego con el tiempo puede pasar a charlas de feedback, charlas antes alguna situación laboral o personal, y de apoco se va creando el circuito.

### 3. ¿Sentís que tienen en cuenta tu opinión dentro de la organización?

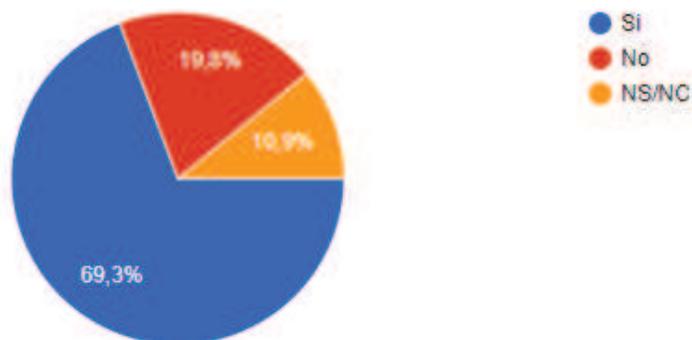
101 respuestas



En esta pregunta fue muy evidente, que esas 58 personas, que sienten que sus opiniones son tenidas en cuenta, se encuentran trabajando en empresas donde la comunicación es un factor muy importante, trabajan en organizaciones que ponen atención en sus empleados y en sus opiniones y estos se sienten escuchados. La forma en que se tiene en cuenta la opinión de los empleados dentro de una organización puede variar según la cultura organizativa, las políticas de recursos humanos y las prácticas de gestión. Algunas maneras comunes en las que las organizaciones buscan y consideran las opiniones de sus empleados pueden ser: encuestas, charlas, entrevistas uno a uno, encuestas de clima, etc.

#### 4. ¿La empresa transmite valores?

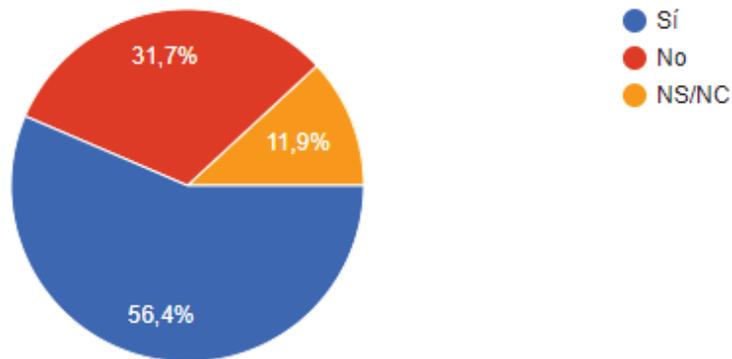
101 respuestas



Hoy en día, las empresas se preocupan y ocupan cada vez de que las organizaciones tengan cultura empresarial, es un punto importante donde recursos humanos o los sectores de desarrollo organizacional, están cada vez más dedicados a que se transmitan. En primer lugar, hay una tarea de crear esa cultura, no solo que viene desde los dueños o de los altos mandos, sino de dictar valores o normas que acompañan la empresa y que sirven de pilar o guía para formar esta cultura de la que hablamos. Una vez establecida, hay un trabajo en transmitirla: eso puede ser a través de charlas, folletos, carteleras, y también en la parte humana, no solo que quede en palabras sino también en actos, que todo lo que se cree también se realice. Después queda que cada uno si está de acuerdo con esa cultura o esas políticas que son transmitidas, pero ya es parte del empleado.

## 5. ¿Sentís que la empresa tiene una cultura organizacional? ¿Te sentís identificado con ella?

101 respuestas



Creemos que en la actualidad el tema de la cultura organizacional es un punto muy importante a la hora de pensar si estamos a gusto o no en el lugar de trabajo. Cada empleado tiene en cuenta varios factores, modalidad, salario, comunicación, beneficios; pero intrínsecamente la cultura es la base de la empresa, y sino no se comparten los valores, llegará un momento que el empleado se sentirá incomodo, y que no encaja en ese lugar.

La cultura organización es un aspecto fundamental puede manifestarse de diversas maneras:

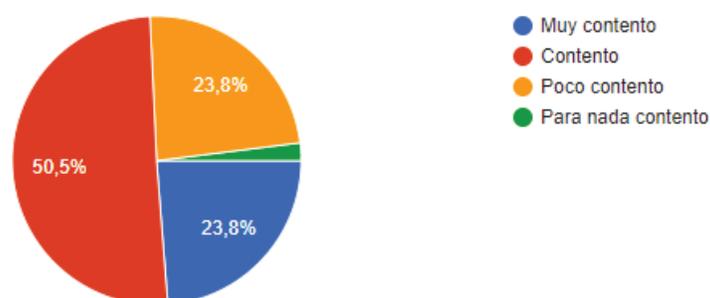
- Valores
- Normas y comportamientos
- Comunicación
- Estructura organizacional
- Rituales y tradiciones
- Enfoque al cliente o empleado
- Innovación

Es importante destacar que la cultura organizacional puede evolucionar con el tiempo, no es algo estático, especialmente es respuesta a cambios en el liderazgo.

## Motivación

### 1. ¿Cómo te sientes trabajando en la empresa?

101 respuestas



Viendo la parte motivacional, surgen los siguiente resultados, que indican que más del cincuenta por ciento de los empleados se sienten contentos con su experiencia en la empresa, esto sugiere que hay aspectos positivos en el ambiente laboral, como quizás un equipo colaborativo, oportunidades de crecimiento o un equilibrado entre el trabajo y la vida personal.

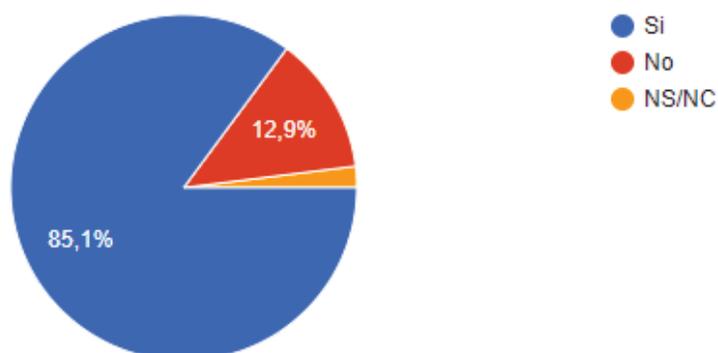
Sin embargo, el 23.8 % se sienten pocos contentos, por los pocos beneficios y flexibilidad que les brida la organización, esto muestra que tienen varios aspectos a trabajar tanto sea como el clima laboral y las condiciones. El 23.8% se siente muy contento, lo que podría indicar que la empresa está promoviendo un ambiente satisfactorio y gratificante para sus empleados.

Dicho esto, podrían existir factores como la comunicación interna, las oportunidades de desarrollo profesional, la carga de trabajo o la cultura organizacional que influyen en los niveles de satisfacción de los empleados. ‘

Es importante como te sientes trabajando en una empresa porque no solo afecta en tu vida laboral sino también en el bienestar general y la salud de la organización. Por lo tanto, es esencial que las empresas se esfuercen por crear un ambiente en el que los empleados se sientan valorados, respetados y motivados por ser parte de la empresa.

## 2. ¿Estás cómodo en el lugar de trabajo?

101 respuestas



El 85.1% de los encuestados afirmaron sentirse cómodos en su lugar de trabajo, esto muestra un indicador positivo de que muchas empresas están logrando proporcionar un ambiente laboral favorable para sus empleados. Esto podría sugerir que existe una buena comunicación, relaciones interpersonales saludables, políticas de recursos humanos eficaces o incluso instalaciones adecuadas que contribuyen a esta sensación general de comodidad.

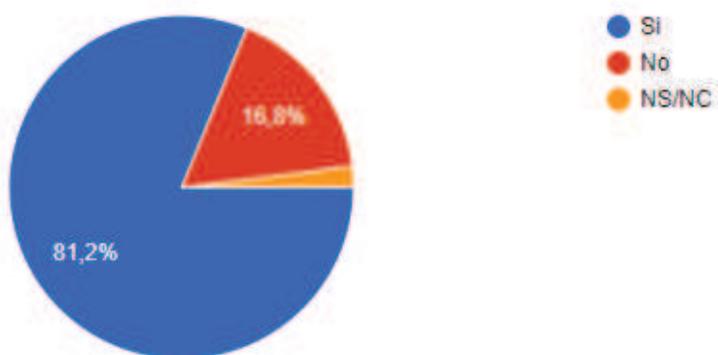
Sin embargo, el 12.9% expresó no sentirse cómodo en la empresa, este resultado se refleja diversas preocupaciones, desde problemas de comunicación interna hasta desafíos

relacionados con la cultura organizacional. Es esencial considerar que la falta de comodidad en el trabajo puede tener un impacto en la moral de los empleados, su productividad y, en última instancia, en la retención del talento.

En conclusión, los resultados resaltan la importancia de cultivar un entorno laboral donde la mayoría de los empleados se sientan cómodos. También subrayan la necesidad de abordar las preocupaciones de aquellos que no se sienten cómodos, a fin de crear un ambiente inclusivo, motivador y productivo para todos los miembros del equipo en las diferentes empresas representadas en la encuesta.

### 3. ¿Tu empresa te brinda beneficios?

101 respuestas



La mayoría de las empresas proporcionan una visión interesante sobre la manera en que gestionan los beneficios para sus empleados. Esto es un indicador positivo de que muchas reconocen la importancia de brindarles un sistema de compensación más completo, indica una

mentalidad centrada en el bienestar de los empleados para poder mantener motivados y lograr su retención a largo plazo.

Entre los beneficios más detallados se encuentran:

- Obra social.
- Presentismo.
- Modalidad Híbrida.
- Comedor en planta.
- Día de estudio.
- Flexibilidad horaria.
- Día de cumpleaños.
- Descuento en universidades, supermercados y gimnasios.
- Curso de idiomas.
- Chárter y viáticos.

No obstante, un porcentaje mejor de las empresas no brindan beneficios, esto podría indicar una gran cantidad de distintas razones, como posibles limitaciones presupuestarias o desconocimiento sobre la importancia de los beneficios tradicionales que se les otorga a los empleados a la hora de realizar la contratación. Esta decisión impacta tanto en la satisfacción de los empleados como en la capacidad de atraer y retener el talento en un mercado laboral competitivo.

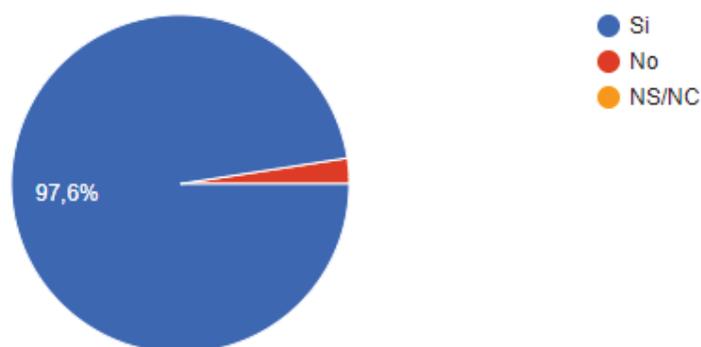
Estos resultados demuestran la diversidad entre las distintas modalidades laborales.

Es importante reconocer que la oferta de los beneficios no solo puede incluir el bienestar de los mismos, sino también en la percepción general de la empresa como un empleador atractivo y comprometido con su equipo.

A medida que las empresas busquen mantener y atraer a los mejores talentos, es fundamental equilibrar los costos y beneficios, así como comprender las expectativas cambiantes de los empleados en relación con su compensación total.

#### 4. ¿Estás de acuerdo con ellos?

82 respuestas



La encuesta revela que la mayoría de los empleados están de acuerdo con los beneficios otorgados. Con un porcentaje significativo de respuestas positivas, se destaca que las empresas que brindan beneficios han podido satisfacer las expectativas y necesidades de sus empleados en gran medida. No solo es importante contribuir con el bienestar, sino que también refuerzan la percepción de que valoran los talentos y se preocupan por la mejora continua.

También se les consultó que beneficio es importante para ellos, y estas fueron las respuestas más solicitadas:

Uno de los más solicitados en este último tiempo por los empleados es la modalidad híbrida y la flexibilidad horaria, ya que les permite ajustar el horario y ambiente de trabajo según sus necesidades y preferencias, lo que puede mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal. También al reducir el desplazamiento diario, lo ahorran en tiempo, reduce el estrés asociado con el viaje y la reducción del gasto de viático. Produce un aumento de la satisfacción laboral y fomenta la diversidad e inclusión, ya que les permite que elijan como y donde trabajan, las empresas puedan apoyar a diferentes grupos, como padres, cuidadores o personas con discapacidades. En general, esta modalidad ofrece varios beneficios al promover una mayor flexibilidad, eficiencia y bienestar en el entorno laboral.

Entre otros se encuentran los bonos semestrales, extensiones de los días de vacaciones iniciando a partir de los 15 días en adelante, comedor en planta, pago de viáticos y traslados hacia la empresa, capacitaciones, clases de idiomas, descuento en supermercado, universidades y gimnasios.

### **Conclusión de la encuesta**

La encuesta reveló una realidad impactante en el entorno laboral, destacando que más del 50% de los trabajadores han experimentado cambios significativos en su lugar de trabajo. Estos cambios se clasifican en cinco categorías principales: cambio de modalidad de trabajo, cambio de estructura organizacional, cambio de liderazgo, cambio de tareas o personal, y cambio de accionista o dirección. Estos resultados sugieren que la dinámica laboral actual es dinámica y está sujeta a transformaciones que pueden afectar a los empleados de diversas maneras.

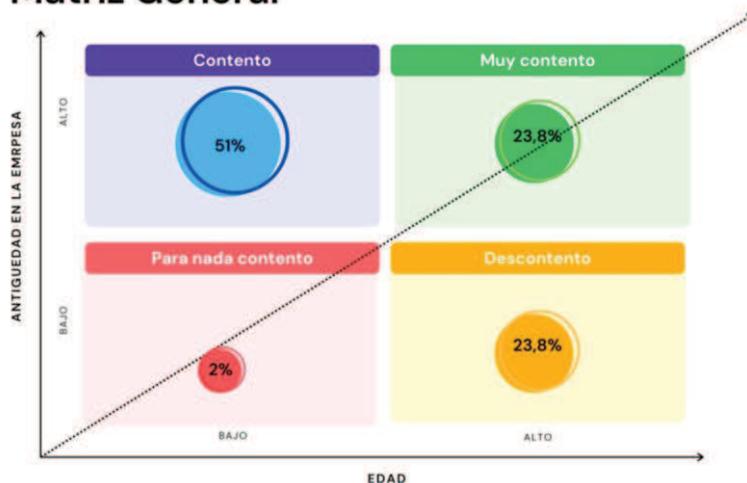
En cuanto a las reacciones de los trabajadores ante estos cambios, la encuesta reveló una gama diversa de emociones, desde positivas hasta negativas, pero predominaron los sentimientos neutros o insatisfechos. Este hallazgo indica que, en general, los empleados no perciben los cambios como altamente positivos y que existe un terreno fértil para mejorar la gestión del cambio en la empresa.

Un punto de especial interés es la falta de consideración sobre la posibilidad de buscar otro empleo por parte de la mayoría de los trabajadores afectados por los cambios. Esto podría interpretarse como un signo de compromiso con la empresa o, alternativamente, como una falta de opciones disponibles en el mercado laboral. Sea cual sea la razón, este dato subraya la importancia de analizar más a fondo la relación entre los empleados y la empresa en el contexto de los cambios organizativos.

Un aspecto crítico identificado por la encuesta es la deficiente comunicación entre la empresa y los trabajadores durante los procesos de cambio. Casi la mitad de los encuestados no recibieron información o la recibieron con poca anticipación. Esta falta de comunicación podría haber contribuido a la predominancia de sentimientos neutros o insatisfechos, afectando la percepción, adaptación y rendimiento de los trabajadores.

En términos de recomendaciones, la encuesta sugiere que la empresa debería mejorar su gestión del cambio. Esto implica involucrar más a los trabajadores en el proceso, comunicar clara y transparentemente los motivos, beneficios y desafíos del cambio, y proporcionar apoyo y capacitación para facilitar la transición y desarrollo de los empleados.

## Matriz General



Cuadro 2.0 Matriz General

En relación con la parte de psicología organizacional, los datos recopilados sobre la afectación en la vida personal debido a la modalidad de trabajo revelan que la gran mayoría de los encuestados experimentan un impacto significativo. Esto destaca la importancia de considerar no solo los aspectos laborales, sino también cómo estos cambios afectan la vida personal y familiar de los empleados.

En el tema de comunicación, la encuesta revela que, si bien existe comunicación en las empresas, las opiniones de los empleados no siempre son tenidas en cuenta. Esto sugiere que la comunicación actual tiende a ser más institucional que bidireccional, un aspecto que podría mejorarse para fortalecer la conexión entre los empleados y la empresa.

Finalmente, se destaca la importancia de la cultura organizacional en la percepción de los empleados sobre su entorno laboral. La encuesta muestra que la cultura organizacional es un factor crucial para determinar si los empleados se sienten a gusto en su lugar de trabajo. La

---

creación y transmisión efectiva de esta cultura son fundamentales para fomentar un ambiente laboral positivo y para que los valores de la empresa sean compartidos y aceptados por todos los miembros.

En resumen, los resultados de la encuesta subrayan la necesidad de una gestión del cambio más efectiva, una comunicación más abierta y una atención especial a la cultura organizacional para mejorar la experiencia de los empleados en un entorno laboral en constante evolución. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para implementar cambios y mejoras que beneficiarán tanto a la empresa como a sus empleados.

## Capítulo 8 Conclusiones

En este trabajo práctico profesional, nos propusimos explorar y comprender cómo los cambios en los entornos laborales impactan en el bienestar personal, la motivación y el desarrollo profesional de los empleados. Esta investigación surgió de nuestra propia experiencia al vivenciar estos cambios, lo que nos permitió observar de cerca tanto los aspectos positivos como los negativos de estas transformaciones.

A lo largo del trabajo, exploramos el concepto de organización y cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo, reconociendo la importancia que ha adquirido el empleado como talento humano en contraposición al antiguo enfoque de considerarlo simplemente como proveedor de mano de obra. Este cambio de perspectiva ha llevado a una mayor atención a las necesidades de los trabajadores, destacando la importancia de comprender y gestionar el capital humano en las empresas.

Abordamos el tema del cambio organizacional, subrayando su constante presencia en las empresas y la importancia de comprender la necesidad detrás de cada cambio propuesto. La psicología organizacional emergió como un pilar esencial, especialmente en el ámbito de la motivación, factor clave para enfrentar los desafíos que conlleva el cambio organizacional.

La encuesta realizada reveló hallazgos interesantes sobre cómo los cambios afectan la motivación de los empleados. Contrario a nuestro prejuicio inicial, no todos los impactos fueron negativos. Observamos que, aunque muchos empleados han experimentado cambios, incluyendo algunos abruptos, la motivación no se vio afectada de manera uniformemente negativa.

---

La conclusión principal que derivamos de la recopilación y procesamiento de datos es que, si bien los cambios organizacionales impactan en la motivación, la hipótesis original, que preveía un efecto mayoritariamente negativo, fue refutada. Concluimos que los cambios son esenciales para el desarrollo saludable de una empresa y son inevitables en un entorno empresarial dinámico.

Es crucial reconocer que la estática y la resistencia al cambio pueden conducir a la obsolescencia de una organización en el mercado actual. Para gestionar eficazmente los cambios, es fundamental seguir procesos adecuados, comunicar con anticipación y tener en cuenta el impacto en el talento humano. Aunque puede surgir resistencia, la empresa tiene la responsabilidad de buscar herramientas para revertir situaciones desfavorables y ayudar a los empleados a atravesar los cambios de manera acompañada, ya que el talento humano es un componente fundamental en el funcionamiento orgánico de la organización.

En última instancia, este trabajo destaca la importancia de abordar los cambios organizacionales de manera integral, reconociendo su impacto en la motivación de los empleados y enfatizando la necesidad de una gestión cuidadosa para garantizar la adaptación exitosa de la organización a un entorno en constante evolución.

## Referencias bibliográficas

- Chiavenato I. (2020). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill
- Deci E & Ryan R. (2000). La Teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social, y el bienestar. Kibbutz. [https://kibbutz.es/wp-content/uploads/2000\\_ryandeci\\_spanishampsych.pdf](https://kibbutz.es/wp-content/uploads/2000_ryandeci_spanishampsych.pdf)
- Epilogue Systems. (2023). Impact of Organizational Change on Employee Performance. Epilogue Systems. <https://www.epiloguesystems.com/blog/impact-of-organizational-change-on-employee-performance/#:~:text=Organizational%20change%20can%20have%20a,and%20ensure%20a%20smooth%20transition.>
- Gamarra G. (2023). Detectar y mejorar el nivel de motivación laboral en tu empresa. Factorial. <https://factorialhr.es/blog/perjudica-motivacion-empleados/>
- Hellriegel D & Slocum J & Jackson S. (2009). Administración: un enfoque basado en competencias. Cengage Learning Editores, S.A.
- Macluf, J & Delfín Beltrán, L. A., & Arano Chavez, R. M. (2014, Abril 23). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. [Tesis doctoral o de maestría, Universidad Veracruzana]. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- Narvaez M. (2021). Psicología organizacional: Qué es y cuáles son sus beneficios. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/psicologia-organizacional/#:~:text=La%20psicolog%C3%ADa%20organizacional%20es%20una,su%20desarrollo%20humano%20y%20profesional>
- Oeffner J. (2021). The 5 Cs of Change. Impact. <https://www.ppsimpact.org/the-5-cs-of-change/?print=print#:~:text=that%20success%20can%20look%20to,Courage%2C%20Conviction%2C%20and%20Compassion>
- Omar A. (2015). Constructos fundacionales de la Psicología Organizacional Positiva. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/profile/Alicia->

---

[Omar/publication/273002962\\_Constructos\\_fundacionales\\_de\\_la\\_Psicologia\\_Organizacional\\_Positiva/links/56a63f9308aeca0fddcb4b93/Constructos-fundacionales-de-la-Psicologia-Organizacional-Positiva.pdf](#)

Pink D. (2000). The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Hardcover

Romero, J & Matamoros, S & Campo, C.A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. INNOVAR, 23, pp. 35-52

Schein E. (1982). Psicología de la organización. Prentice-hall Hispanoamericana S.A.

Thomas J. (2020). How the pandemic can change workplace culture for the better. strategy&. <https://www.strategyand.pwc.com/m1/en/articles/2020/how-the-pandemic-can-change-workplace-culture-for-the-better.html>

## Anexos

### Encuesta realizada

Modelo de encuesta realizada: "El impacto de los cambios organizacionales en el desarrollo y motivación profesional de sus empleados"

1. Edad:
  - a- 20 a 25 años
  - b- 26 a 30 años
  - c- 31 a 35 años
  - d- 36 a 40 años
  - e- 40 años y mas
2. Antigüedad en la empresa:
  - a- Hasta 6 meses
  - b- De 6 meses a 1 año
  - c- De 1 año a 5 años
  - d- De 5 años a 10 años
  - e- Mayor de 10 años
3. Sexo:
  - a- Hombre
  - b- Mujer
  - c- Otro
  - d- NS/NC
4. Tipo de empresa:
  - a- Pyme chicas (hasta 50 trabajadores)

- b- Pyme mediana (de 51 hasta 200 trabajadores)
  - c- Pyme grande (más de 200 trabajadores)
  - d- Multinacional
  - e- otras
5. Modalidad de trabajo:
- a- Presencial
  - b- Híbrida
  - c- Remoto
6. Carga horaria semanal:
- a- De 24 a 32 horas
  - b- De 33 a 40 horas
  - c- De 41 a 48 horas
  - d- Mas de 48 horas

Cambio organizacional:

1. ¿Hubo algún cambio repentino en tu lugar de trabajo? ¿Cuál o cuáles fueron?
2. ¿La empresa te comunicó con anticipación el cambio? ¿con cuánto tiempo?
3. ¿Cómo te hizo sentir ese cambio?:
  - a- Muy bien
  - b- Bien
  - c- Regular
  - d- Mal

- e- NS/NC
4. ¿pensaste cambiar de trabajo ante este cambio?

Psicología organizacional:

1. De acuerdo con la modalidad que trabajas hoy en día, ¿Cómo influye en tu bienestar personal?
  - a- Mucho
  - b- Bastante
  - c- Poco
  - d- Nada
2. ¿Sentís que hay comunicación en tu empresa?
3. ¿Sentís que tienen en cuenta tu opinión dentro de la organización?
4. ¿La empresa transmite valores?
5. ¿Sentís que la empresa tiene una cultura organizacional? ¿Te sentís identificado con ella?

Motivación:

1. ¿Cómo te sientes trabajando en la empresa?
  - a- Muy contento
  - b- Contento
  - c- Poco contento
  - d- Para nada contento

- 
2. ¿Estás cómodo en el lugar de trabajo?
  3. ¿Tu empresa te brinda beneficios? ¿Cuáles?
  4. ¿Estás de acuerdo con ellos?
  5. De estos beneficios, ¿Cuál te parece el más importante?