

Estudio Descriptivo de la motivación, cambio organizacional y de resistencia al cambio del personal del estado mayor de la Brigada 13 del Ejército Nacional de Colombia en el 2016.

Helizandro Silva Pereira

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Estudios a Distancia

Administración de Empresas a Distancia

Bogotá

Estudio Descriptivo de la relación entre la motivación, cambio organizacional y de resistencia al cambio del personal del estado mayor de la Brigada 13 del Ejército Nacional de Colombia en el 2016.

Helizandro Silva Pereira

Opción de grado, como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor: Dr. Hernán Guillermo Salazar Morales
Magister en Educación

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Estudios a Distancia

Administración de Empresas a Distancia

Bogotá D.C.

2016

Contenido

	pág.
1. Situación Problemática	9
2. Pregunta de Investigación	10
3. Objetivos	11
3.1 Objetivo General	11
3.2 Objetivos Específicos	11
4. Justificación	12
5. Marco Teórico	14
5.1 Motivación	20
5.2 Cambio Organizacional	23
5.3 Resistencia al Cambio	31
6. Marco Conceptual	34
7. Diseño Metodológico	40
7.1 La Población y la Muestra	40
7.2 Criterios de Inclusión	40
7.3 Instrumentos de Medición	40
7.3.1 Instrumento de clima organizacional	40
7.3.2 Instrumento de motivación	41
7.3.3 Instrumento de resistencia al cambio	42
7.4 Describe los Procedimientos para la Recolección de Información	42
7.5 Principios Éticos	42
8. Análisis de los Resultados	44

9. Propuesta de transformación de la fuerza.	54
10. Conclusiones	55
Referencias Bibliográficas	59
Anexos	62

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Teoría de Maslow	14
Figura 2. Motivación	45

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Marco conceptual	34
Tabla 2. Análisis de los resultados	44

Lista de Anexos

	pág.
Anexo 1. Consentimiento Informado	62
Anexo 2. Instrumentos	63

1. Situación Problemática

Tradicionalmente, la función del ejército es defender la integridad de las fronteras internacionales del país de la agresión externa, y garantizar la paz interior. Después de la Segunda Guerra Mundial, se añadieron dos dimensiones más: el mantenimiento de la paz internacional y el socorro en casos de desastre. Actualmente el Ejército Nacional de Colombia está pasando por un proceso de transformación y reforma que requiere que todo el personal que trabaja con la institución participe de forma activa en el mismo y se empodere de los cambios, para lo cual se hace necesario establecer procesos motivacionales que generen seguridad, además que se establezcan variables en las cuales se mejoren los procesos de supervisión, participación, comunicación y liderazgo. Por lo anterior se plantea que con el personal del estado mayor de la Brigada 13, la cual direcciona a un total de 18.000 mil hombres se realice una investigación que logre identificar en un primer momento los factores de la motivación, cambio organizacional y la resistencia al cambio de la organización del personal del Ejército generando unos procesos pilotos líderes que sean base para la transformación de la Fuerzas Armadas de Colombia.

2. Pregunta de Investigación

¿Cuál son los factores de motivación, cambio organizacional y de resistencia al cambio en el personal del Ejército de Colombia que pertenece al estado mayor de la Brigada 13?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Identificar los factores de la motivación, cambio organizacional y de resistencia al cambio en el personal del estado mayor de la Brigada 13 que pertenecen al Ejército de Colombia, en el 2016.

3.2 Objetivos Específicos

- 3.2.1 Indagar desde algunos exponentes acerca de los conceptos de motivación, cambio organizacional y resistencia al cambio
- 3.2.2 Levantar un diagnóstico del estado actual del personal del estado mayor de la Brigada 13 que pertenece al Ejército de Colombia en el 2016.
- 3.2.3 Como resultado de los conceptos expresados por expertos y la situación actual del personal, fruto del diagnóstico, presentar una propuesta que ayude en la transformación de la fuerza.

4. Justificación

Debido a los cambios y a los procesos de pos-conflicto por los cuales está pasando Colombia es necesario que Fuerzas Armadas (Ejército) como uno de los principales actores en el proceso realice planes y procesos de mejoramiento en donde se establezca un diagnóstico de la situación que tienen los hombres y mujeres que hacen parte del Ejército en lo relacionado con los perfiles y capacidades con el fin de potenciar las capacidades de cada uno a través de la motivación y cambios organizacionales. Al participar de forma activa, logra que los hombres del Ejército Nacional sepan:

Cuáles son sus responsabilidades, sus metas y tenga el entrenamiento necesario, así como la infraestructura técnica para apoyar las iniciativas transformacionales del cambio, para que de esta forma elementos como la motivación, la cultura de las organizaciones y la normatividad de las empresas puedan tener un impacto profundo en la capacidad para introducir cualquier tipo de cambio de organización, estratégico (Appelbaun et al., 1998).

De acuerdo con Robbins (1999), motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p. 168), y necesidad, de acuerdo con el mismo Robbins (1999), es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos" (p. 168). Igualmente Robbins (1999) comenta que mucha gente percibe la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación como perezosos (p.168).

Asimismo se plantea que los resultados de la presente monografía puedan servir como análisis situacional además de conocer las prioridades motivacionales de un grupo importante de hombres del Ejército, finalmente sería un documento guía para el proceso de Pos – Conflicto debido a su diagnóstico.

El Ejército como institución no cuenta con investigaciones que hagan referencia a procesos motivacionales de los hombres y mujeres que están activos.

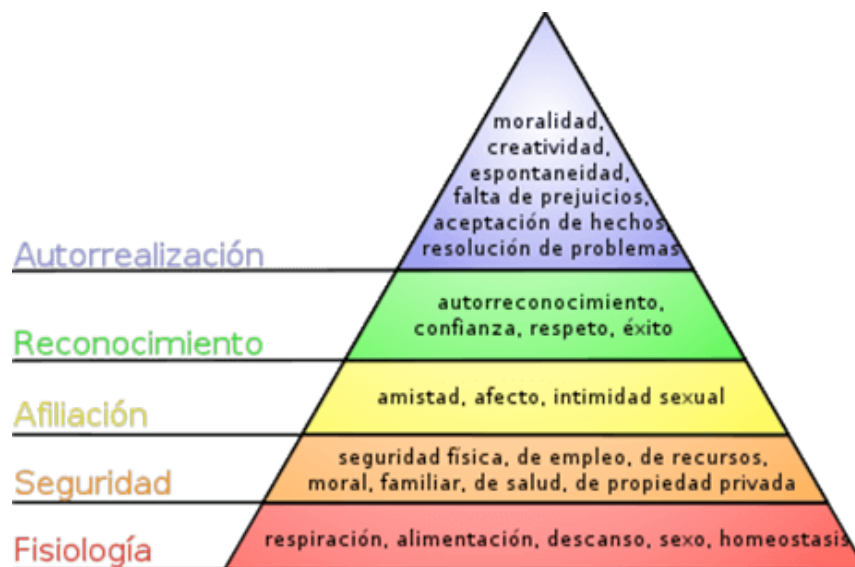
Área: Organización, Enfoque: Comportamiento Organizacional, Eje temático: Motivación de los Individuos.

5. Marco Teórico

Dentro del comportamiento humano, pocos conceptos han suscitado más interés y despertado tantas expectativas como los vinculados con los procesos de motivación resistencia al cambio y cambio organizacional.

La jerarquía de necesidades de Maslow o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su trabajo de 1943 su teoría sobre la motivación humana, posteriormente ampliada. Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. Teoría jerárquica de las necesidades de Maslow:

Figura 1. Teoría de Maslow



Fuente: Monroy, A. & Saez, G. (2012). Las teorías sobre la motivación y su aplicación a la actividad física y el deporte. Revista Digital, 164. Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd164/las-teorias-sobre-la-motivacion-y-el-deporte.htm>.

La teoría de las necesidades formulada por Abraham Maslow (1908-1970) defiende que, si bien todas las personas quieren siempre conseguir cosas, el deseo respecto de cada una de ellas

varía en cada momento, y siempre haya alguna que se desea con especial intensidad. Según Maslow, los individuos tratan de satisfacer cinco clases de necesidades, que se articulan en importancia jerárquica creciente ascendente: 1. Necesidades fisiológicas: vinculadas a la supervivencia del sujeto (comida, bebida, sueño, hogar). 2. Necesidades de seguridad: protegerse contra las amenazas y buscar un cierto grado de estabilidad en la vida y en el trabajo. 3. Necesidades sociales: amistad, afecto, aceptación e interacción con otras personas. 4. Necesidades de estima: reconocimiento propio y externo. 5. Necesidades de autorrealización: consistente en hacer aquello para lo que cada persona está especialmente capacitada.

La teoría de Maslow presenta como una serie de necesidades de la persona que tienen que satisfacerse en un orden para de esta forma pueda la persona desarrollarse de forma satisfactoria, en el Ejército se pueden ver afectadas estas necesidades por los horarios de trabajo, dependencia, mando piramidal, es necesario el desarrollo de la persona en todo su contexto (personal, laboral y social).

Según la teoría desarrollada por John William Atkinson (1923-2003) y David McClelland (1917-1998), motivación “de logro”, pues se participa de forma competitiva con otros y se busca ante todo conseguir una cierta excelencia. En el caso de los deportistas se ven evaluadas las actividades continuamente por público, periodistas, entrenadores, familiares y todo tipo de personas vinculadas con la actividad. En un entorno así, los deportistas acaban siendo movidos por factores personales, como pueden ser los de conseguir el éxito o evitar el fracaso, y por factores situacionales, como la probabilidad de conseguir dicho éxito y el incentivo asociado al

mismo o a la derrota. La motivación de logro es, en definitiva, el resultado de la interacción de los dos tipos de factores, personales y situacionales.

La Teoría de la atribución defendida por Fritz Heider (1896-1988), autor de la Teoría de la atribución señala que los resultados tanto positivos como negativos son atribuidos a factores internos y externos, que a su vez pueden ser estables o no. En función de la atribución que se realice de un resultado, se producirán una serie de sentimientos de orgullo, satisfacción y grandes expectativas (y por tanto aumento de motivación) o sentimientos de insatisfacción y pobres perspectivas de futuro (que conllevan pérdida de la motivación).

Teoría de la autoeficacia Según Albert Bandura (nació en 1925) uno de los estudiosos de la motivación más importantes del siglo XX los individuos juzgan sus propias capacidades y consiguen una autopercepción de las mismas, lo cual les lleva a aumentar o disminuir su motivación. La fragilidad de estas autopercepciones de eficacia se pone de manifiesto en los deportes más competitivos en el momento en que se producen derrotas. En esos casos, la labor del entrenador (y del entrenamiento) es básica para disminuir esa posible pérdida de eficacia, así como para disminuir la autopercepción negativa.

Teoría de los dos factores: Esta propuesta de Frederick Herzberg (1923-2000), se basa en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia ese trabajo puede ser determinante en el éxito o el fracaso del individuo. Por tanto, entendiendo el deporte como un trabajo, en el caso de deportistas profesionales, se puede deducir la importancia de su actitud o de los factores ambientales que le rodeen. Herzberg señala que las personas,

cuando se sienten bien en el trabajo, lo atribuyen a circunstancias muy distintas de las referidas cuando se sienten mal. Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo, mientras que los factores extrínsecos, como la política de la empresa, su administración, las relaciones laborales interpersonales y las condiciones de trabajo parecen ser los que explican la insatisfacción. Por tanto, esta teoría afirma que: la satisfacción en el puesto de trabajo depende de su contenido o de las actividades desafiantes o estimulantes, los llamados “factores motivadores” la insatisfacción en el puesto de trabajo tiene mucho que ver con el ambiente, el control, las relaciones con los compañeros y el contexto general, es decir, de los denominados “factores higiénicos”.

Teoría de las expectativas: En la actualidad, una de las teorías de más aceptación en el entorno de la motivación es la teoría de las expectativas de Victor Vroom (1932), Esta teoría esta aplicada al mundo del deporte, significaría que un deportista estaría motivado para realizar un esfuerzo considerable cuando creyera que gracias a él llegaría a una buena apreciación del desempeño; que esa buena apreciación conduciría a recompensas por parte del club u organización en la que está inscrito; y que esas recompensas satisfarían sus metas personales.

La teoría ERG Clayton Alderfer (1940) a raíz de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, crea la teoría ERG, que afirma que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento. La existencia se refiere a proporcionar los requerimientos básicos de existencia material, que incluyen los conceptos que Maslow consideró como las necesidades fisiológicas y de seguridad. La relación es el deseo constante del ser humano de mantener

relaciones interpersonales. Para ser satisfechos, los deseos sociales y de estatus necesitan una cierta interacción con otras personas y se relacionan con lo que Maslow denominaba la necesidad social y el componente externo de estima. Por último, el crecimiento es el deseo intrínseco de desarrollo personal, que incluye el componente intrínseco de la estima y las características incluidas en la autorrealización. Las diferencias básicas con la teoría de Maslow son que, en este caso, se entiende que más de una necesidad puede operar al mismo tiempo, y que si se reprime la gratificación de una necesidad de alto nivel, el deseo de satisfacer una necesidad de bajo nivel se incrementa.

Teoría de la percepción subjetiva de competencia: Esta teoría, basada en la de motivación de logro, y formulada por White y Harter, postula que las personas actúan por la necesidad de ser eficaces en su entorno. La motivación de una conducta determinada forma está en el hecho de querer obtener unos ciertos resultados que hagan a la persona sentirse competente, por lo que tenderá a efectuar cualquier labor, como la deportiva, con el mayor énfasis posible y poniendo todo su conocimiento y técnica para desarrollar bien dicha labor.

Teoría de las necesidades de McClelland, junto con sus ayudantes, desarrolló esta teoría basada en tres necesidades: logro, poder, y afiliación. Estas necesidades se definen así: Necesidad de logro: es el deseo de sobresalir, de tener éxito, de superar unas metas o a otras personas. Necesidad de poder: se refiere a hacer que otros se comporten de una forma que habitualmente no se comportarían. Necesidad de afiliación: tener amistades y personas cercanas. El deporte, obviamente, puede proporcionar debido cumplimiento a todas ellas, pues a través de él se pueden lograr una serie de objetivos, superando a adversarios o los propios registros

personales, a la vez que se interactúa con otras personas en las que, además, se puede influir para que se comporten de forma distinta a la habitual.

Teoría de la evaluación cognoscitiva: La mayoría de los psicólogos han defendido la idea de que las motivaciones intrínsecas, tales como la búsqueda de éxito, la responsabilidad o la competencia, son independientes de las extrínsecas como puedan ser un buen sueldo, un ascenso, las buenas relaciones con los jefes o unas condiciones placenteras de trabajo. La teoría de la evaluación cognoscitiva pone en duda esto, sugiriendo que, cuando las organizaciones utilizan los premios extrínsecos como pago por un buen rendimiento, se reducen las recompensas intrínsecas, pues disminuye el interés por realizar la tarea en sí misma. Así, al perder el individuo en cierto modo el control sobre su propio comportamiento, decrece la motivación intrínseca previa. La eliminación de recompensas extrínsecas puede cambiar la percepción de la persona acerca de las causas por las que realiza una tarea determinada.

Teoría de las metas de logro: Según esta teoría, desarrollada principalmente para el entorno de la empresa, el tener una meta es una motivación importante en el trabajo, puesto que son precisamente esas metas las que indican al trabajador lo que debe realizar y cuánto esfuerzo tendrá que hacer para lograrlo. Así, algunos deportistas eligen grandes desafíos y ejercen el esfuerzo adecuado superando todas las dificultades inherentes a ellos, mientras que otros no saben adecuar sus metas a sus capacidades. Las dos metas de logro existentes en el deporte serían la meta de competitividad, en la cual los deportistas desean demostrar su habilidad y compararla a la de los demás, y la meta de maestría, en la que los individuos solo desean demostrar aprendizaje y maestría en la materia de que se trate. Se puede afirmar que las metas

específicas mejoran el rendimiento en el deporte. Cuando las metas difíciles son aceptadas, también se produce como resultado un mejor rendimiento que con metas más fáciles, y la retroalimentación conduce a una mejor ejecución de la práctica deportiva que la que se conseguiría en su ausencia.

Teorías motivacionales de reducción de pulsiones: Estas teorías defienden que cuando una persona siente alguna necesidad biológica básica, como la de comer o beber, surge en ella una pulsión para satisfacerla de inmediato. Una pulsión es una fuerza motivacional, derivada de las tensiones somáticas y de las psíquicas, que lleva a realizar un comportamiento para satisfacer alguna necesidad, si bien algunas carecen de un objetivo predeterminado y definitivo. Muchas pulsiones básicas -también denominadas pulsiones primarias- como el hambre, la sed, el sueño y el sexo, están relacionadas con necesidades biológicas de la especie. Sin embargo, las pulsiones secundarias no satisfacen ninguna necesidad biológica evidente, y en ellas las necesidades son causadas por las experiencias previas y el aprendizaje.

5.1 Motivación

Young (1961) La motivación es un proceso para despertar la acción, sostener la actividad en proceso y regular el patrón de la actividad.

Leavit (1964) propone que la motivación es el comportamiento que está orientado hacia alguna meta y es causado por estímulos internos y externos.

La motivación es un proceso que comienza con una necesidad insatisfecha, la cual crea una tendencia que estimula impulsos en el interior del individuo, logrando cambios en el comportamiento (Robbins 1994).

Jones (1990) la ha definido como algo relacionado con: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto".

Rodríguez, V. & Mladinic, A. (2016). La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo...Hoy día, es un elemento importante en la administración del personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

González Millan, J. & Parra P. (2008). Muchos de los problemas que enfrenta una empresa hoy son de orden subjetivo, entre ellos, especialmente los relacionados con la motivación que es parte del clima laboral de la organización y la cultura organizacional sin embargo, algo es muy cierto: el grado de motivación de los trabajadores y la cultura de una organización se refleja irremediabilmente en su comportamiento, en sus productos y servicios, y de estos, de su calidad, de su novedad, de su atractivo... depende la sostenibilidad y el crecimiento de cualquier organización moderna. El grado de motivación de los recursos humanos y su cultura, por tanto, imprime una huella, un sello en todo lo que hace y en todo lo que se hace en una organización.

Kimble, G. & Hilgard, M. (1969), (Mankeliunas M. 1987) resumen los principales aspectos que caracterizan la teoría de *Hull*, psicólogo norteamericano, quien utilizó los experimentos del reflejo condicionado de *Pavlov* y otros investigadores, hizo hincapié en el proceso de condicionamiento, pero a la luz de nuevos y detallados conocimientos sobre las respuestas condicionadas, presentó un sistema de definiciones, postulados y teoremas con los que se podía cerrar el vacío que existía entre el condicionamiento y las formas más complejas de aprendizaje. Utiliza el modelo de la mecánica newtoniana; considera su método como hipotético-deductivo, por lo que utiliza el sistema deductivo para explicar los fenómenos del condicionamiento clásico; interpreta la ley del efecto de Thorndike, como reducción del impulso y considera el aprendizaje como un proceso gradual.

Toro, F. & Cabrera, H. (1985) su experiencia se centra en el campo empresarial, donde considera que el trabajo es la actividad más importante del individuo, que a través del trabajo el hombre puede satisfacer sus necesidades sociales de autoestima y aprobación, donde el comportamiento individual está condicionado por la geografía del ámbito vital y la satisfacción e insatisfacción personal en el ámbito laboral se deben a factores motivadores e higiénicos.

Toro Álvarez (1985), Bedoya Orozco (1995) sostienen que la motivación es la fuerza interior que dinamiza y energiza al individuo en dirección de una meta y unos resultados específicos. Extendiendo esta afirmación al campo académico y laboral en particular, asegura Toro Álvarez, que la motivación puede observarse en las acciones y ejecuciones de una persona, específicamente, es el comportamiento en general y el desempeño ocupacional en particular, que debe ser entendido como un efecto o condición consecuente.

McClellan (1974) la motivación está constituida por grupos de expectativas o asociaciones que se forman y crecen alrededor de las experiencias afectivas. Esta teoría se ubica dentro de las motivaciones humanas y específicamente en el campo de las motivaciones sociales.

5.2 Cambio Organizacional

Se entiende por cultura organizacional al conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación en ella y le conceden una personalidad propia (Pérez, 2007).

Según Robbins (1999) plantea: La idea de concebir las organizaciones como culturas en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras [...], pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales [...] Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (p. 439).

Davis (1993) dice que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos

conscientes”. Considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

(Burke, 2011; Lines, 2005). En cuanto el cambio organizacional se constituye en un proceso en el cual un antiguo estado es dejado atrás y una nueva realidad emerge, es posible preguntarse sobre su funcionalidad como un objeto de actitud. En este sentido, la actitud hacia un cambio organizacional es definida como la evaluación total que hace la persona acerca del cambio y constituye una tendencia psicológica que es expresada por medio de la evaluación del cambio con algún grado de favor o desfavor (Petty & Wegener, 1998).

Delgado (1990) sostiene que la “Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad” (p. 1).

Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por una comunidad. Distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

Charles Handy (citado por González y Bellino, 1995) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: Dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se

sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización (p. 38).

Pümpin y García (citados por Vergara, 1989) definen la cultura como “el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen” (p. 26).

Desde la investigación en psicología social se indica que el procesamiento de la información acerca de la actitud hacia un objeto nuevo o no familiar que posee características evaluativas inconsistentes (atributos positivos y negativos de manera simultánea) generaría un mayor nivel de ambivalencia actitudinal (Hmielowsky, 2008, Junio; Jonas et al., 1997; Van Harreveld et al., 2004).

Ajzen (2001) y Maio, Esses y Bell (2000) indican que las personas que sostienen actitudes ambivalentes tienden a procesar la información más sistemáticamente, de un modo más controlado y reflexivo que automático y tienden a dar descripciones que son más balanceadas y precisas que las realizadas por individuos que no experimentan ambivalencia.

Diversos autores (Conner et al., 2002; Costarelli & Colloca, 2007; Jonas et al., 1997) plantean que evaluaciones discrepantes de los atributos positivos y negativos del objeto de actitud

deberían llevar a un decremento en la consistencia actitud-intención conductual. En consecuencia, estos estudios se dirigen a evaluar el rol moderador de la ambivalencia actitudinal respecto de la relación entre actitud e intención conductual. En esta misma dirección, Armitage y Conner (2000) afirman que las actitudes ambivalentes parecen ser menos resistentes a la comunicación persuasiva y menos predictivas de conducta que las actitudes no ambivalentes.

En una investigación realizada por Jonas et al. (1997) se corrobora la manipulación de la ambivalencia actitudinal mediante la consistencia de la información entregada a los participantes del estudio. Ellos concluyen que la entrega de información evaluativamente inconsistente referente al objeto de actitud genera más ambivalencia que la entrega de información consistente. Estos resultados apoyan el rol de la ambivalencia actitudinal como moderador de la relación actitud-intención conductual y se constituyen en un fundamento empírico y teórico para la investigación de la ambivalencia actitudinal en contexto de cambio organizacional.

Cambio deliberadamente planificado en la estructura formal, sistemas, procesos o dominio mercado-producto de una organización, dirigido a mejorar el logro de uno o más objetivos organizacionales (Burke, 2011; Lines, 2005). En cuanto el cambio organizacional se constituye en un proceso en el cual un antiguo estado es dejado atrás y una nueva realidad emerge, es posible preguntarse sobre su funcionalidad como un objeto de actitud. En este sentido, la actitud hacia un cambio organizacional es definida como la evaluación total que hace la persona acerca del cambio y constituye una tendencia psicológica que es expresada por medio de la evaluación del cambio con algún grado de favor o desfavor (Petty & Wegener, 1998).

El estudio de la ambivalencia en contexto de cambio organizacional es reciente (Lines, 2005). A su vez, en la investigación en psicología social existe consenso en torno al poder explicativo que poseen las variables vinculadas al procesamiento y características de la información que se entrega a las personas, específicamente, sobre la posibilidad de manipular la ambivalencia (Hmielowsky, 2008, Junio; Jonas, Diehl & Brömer, 1997; Maio, Bell & Esses, 1996; Van Harreveld, Van der Pligt, de Vries, Wenneker & Verhue, 2004).

También, existen antecedentes teóricos y empíricos en psicología social que demuestran el rol moderador de la ambivalencia actitudinal sobre la relación entre la actitud que tienen las personas y su correspondiente intención conductual (Armitage & Conner, 2000; Conner et al., 2002; Costarelli & Colloca, 2007; Eagly & Chaiken, 1993; Jonas et al., 1997; Mladinic, 1998; Thompson, Zanna & Griffin, 1995). Se entiende por moderador a una variable que afecta la dirección o fuerza de la asociación entre otras dos variables (Baron & Kenny, 1986; Hayes & Matthes, 2009). No obstante, este rol moderador de la ambivalencia solo aparece sugerido en investigaciones en contexto de cambio organizacional, en tanto dicho efecto no ha sido probado en contextos laborales (Lines, 2005; Oreg et al., 2013; Oreg & Sverdlik, 2011; Randall & Procter, 2008).

Desde esta línea de investigación en psicología organizacional (Lines, 2005; Oreg et al., 2013; Oreg & Sverdlik, 2011; Randall & Procter, 2008; Sverdlik & Oreg, 2015), y aplicando conceptos provenientes de la psicología social (Armitage & Conner, 2000; Conner et al., 2002; Costarelli & Colloca, 2007), el presente trabajo intentó avanzar en el análisis de las causas y mecanismos psicosociales que podrían estar a la base de las intenciones conductuales del trabajador ante

circunstancias de cambio organizacional. Con este fin, se realizaron dos estudios: el primero, de tipo experimental, tuvo como objetivo probar la hipótesis referida a la posibilidad de manipular el nivel de ambivalencia presentado por el trabajador, mediante el tipo de información que recibe acerca de la situación de cambio (información consistente versus inconsistente). El segundo estudio, por medio de un diseño correlacional, se dirigió específicamente a contrastar la hipótesis de moderación de la ambivalencia en la relación entre la actitud y la intención conductual presentada por el trabajador.

En la literatura organizacional los investigadores se centran en predecir las reacciones de los empleados frente al cambio organizacional, intentando determinar el grado de apoyo o de resistencia ante este (Armenakis, Bernerth, Pitts & Walker, 2007; Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Oreg, 2003, 2006; Rafferty et al., 2013; Sverdlík & Oreg, 2009; Vakola, 2013). Sin embargo, estos estudios no consideran que las personas puedan tener reacciones de mayor complejidad que involucran fuertemente apoyo y resistencia a la vez.

En esta línea de investigación, Oreg (2006) señala que el enfoque actitudinal multidimensional permite diferenciar entre antecedentes de la resistencia al cambio organizacional asociados con resultados del cambio (poder y prestigio, seguridad laboral y recompensas intrínsecas) y asociados con el proceso de cambio (confianza en la administración, influencia social y grado de información). Aunque en la investigación de Oreg (2006) se aprecian diferentes patrones de relaciones para los factores de resultado y de proceso de cambio, no se considera la posibilidad de algún mecanismo explicativo. Estos antecedentes ya sugieren

que las reacciones de los empleados al cambio pueden ser más complejas que lo que ha sido considerado.

El cambio organizacional es definido por Malott (2001) como un estado constante de alteración, variación o modificación. Dicho cambio puede ser cualquier alteración ocurrida en el entorno del trabajo, que representa un aspecto esencial de la creatividad y en la innovación de las organizaciones actuales (Chiavenato, 2002). Así, el cambio organizacional es visto como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo (Armenakis & Bedeian, 1999).

Daft (1999) lo define como la adopción de una idea, una técnica o una conducta que son nuevas para la organización; mientras que para Chiavenato (2004) es pasar de un estado a otro, significando una transformación que puede ser gradual, constante, veloz e impactante, una perturbación, interrupción y ruptura; el tránsito de una situación a otra distinta.

Robbins (1999) propone dos tipos de cambio; el de primer orden cuando es lineal y continuo, en el cual no se producen cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros tienen acerca del funcionamiento de la organización, mientras que el cambio de segundo orden sí es multidimensional, multinivel, discontinuo y radical, sí involucra nuevas formas a las suposiciones sobre las organizaciones y el mundo en el cual operan. El autor agrega que los cambios se producen en la estructura, la tecnología, la ubicación física y la gente.

Díez de Castro, Calvo de Mora y Díez Martín (2004) tipifican el cambio en tres dimensiones básicas: la primera, ligada al contexto, tiene en cuenta el cambio convergente –está en buena sintonía con la orientación existente en el sector en el que desarrolla su actividad – y divergente –ocurre cuando una organización se desplaza desde un arquetipo en uso a otro diferente –. La segunda, vinculada con el contenido, considera por un lado, el cambio evolutivo y progresivo que se produce lenta y gradualmente y, por otro, el cambio revolucionario en el que se modifican aspectos básicos de la organización, sus reglas y su estructura; la última dimensión corresponde al proceso, que puede ser tangible –procesos de trabajo, estructuras formales – e intangible – relaciones sociales y creencias.

Por su parte Weick y Quinn (1999) diferencian entre cambio continuo y cambio episódico. El cambio continuo se utiliza para agrupar los cambios organizativos que tienden a ser evolutivos y acumulativos, se presume que en muchos casos es emergente y no intencionado; en contraposición este a tipo de cambio está el episódico, que se produce en alguna ocasión y no vuelve a aparecer otra vez hasta pasado el tiempo. Las diferentes posturas de los autores se enmarcan en elementos relacionados con el ambiente interno y externo que afectan a las organizaciones, de forma tal que la disposición que éstas puedan tener para asumirlo es el punto de partida y eje de producción de los cambios. En torno al aspecto del cambio organizacional Mundet y Suñé (2002), en su investigación sobre los procesos limitadores del aprendizaje, postulan que un agente externo puede ser benéfico para una organización, debido a que él tiene gran parte de la responsabilidad de la iniciativa de cambio; sin embargo, es la dirección de la empresa, el que tiene la capacidad y la responsabilidad de impulsarla y llevarla a cabo hasta sus últimas consecuencias. Asimismo, los autores plantean con respecto a la función de los líderes de

una organización, que la principal causa de incompetencias organizativas no se debe a la falta de cualificación de los empleados, sino a la actuación de los directivos más cualificados en el modo como interpretan, entienden y acatan sus responsabilidades, así como en el modo como dan sentido al trabajo de sus colaboradores.

5.3 Resistencia al Cambio

King (2003) lo explica desde tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional. En el nivel individual, menciona que existen factores de personalidad que influyen en la intensidad de la resistencia al cambio, por ejemplo, el locus de control, la necesidad de alcanzar logros, la independencia, el poder y el autoritarismo. Desde el nivel grupal la resistencia se explica por varios factores relativos a la estructura, composición, y a las relaciones de trabajo de un grupo que dé importancia al *estatus quo*. Algunos de estos factores son: la cohesión grupal, las normas sociales, la participación en la toma de decisiones y la autonomía en la autodeterminación de acciones.

En la literatura organizacional los investigadores se centran en predecir las reacciones de los empleados frente al cambio organizacional, intentando determinar el grado de apoyo o de resistencia ante este (Armenakis, Bernerth, Pitts & Walker, 2007; Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Oreg, 2003, 2006; Rafferty et al., 2013; Sverdlik & Oreg, 2009; Vakola, 2013). Sin embargo, estos estudios no consideran que las personas puedan tener reacciones de mayor complejidad que involucran fuertemente apoyo y resistencia a la vez.

Oreg (2006) señala que el enfoque actitudinal multidimensional permite diferenciar entre antecedentes de la resistencia al cambio organizacional asociados con resultados del cambio (poder y prestigio, seguridad laboral y recompensas intrínsecas) y asociados con el proceso de cambio (confianza en la administración, influencia social y grado de información). Aunque en la investigación de Oreg (2006) se aprecian diferentes patrones de relaciones para los factores de resultado y de proceso de cambio, no se considera la posibilidad de algún mecanismo explicativo. Estos antecedentes ya sugieren que las reacciones de los empleados al cambio pueden ser más complejas que lo que ha sido considerado.

Oreg & Sverdlik (2011). Ellos plantean que el origen de la ambivalencia residiría en un conflicto que experimentaría el trabajador entre sus actitudes hacia el cambio organizacional en cuestión y sus actitudes hacia el agente promotor del cambio. Estos autores (Oreg et al., 2013; Oreg & Sverdlik, 2011) visualizan la ambivalencia como una variable dependiente, más que indagar acerca del rol que esta cumple sobre la conducta final del trabajador frente a la situación de cambio. A su vez, la variable ambivalencia tampoco la miden directamente en su investigación: con el objetivo de dimensionar esta variable, Oreg & Sverdlik (2011) crean un índice basado en datos de un estudio anterior y que pertenecían a una escala que evaluaba resistencia al cambio.

Cohen (1992). Esto, sumado a lo que indican estudios de Oreg (2006) y Oreg & Sverlick (2011), sugiere la posibilidad de perfeccionar la forma en que se operacionalizan las actitudes del trabajador ante el cambio organizacional, midiendo de manera directa la ambivalencia actitudinal. En este sentido, la interpretación de las respuestas de los trabajadores ante el cambio

organizacional podría ser sensible a las diferentes formas en que sus actitudes pueden manifestarse.

Ajzen (2001) y Maio, Esses y Bell (2000) indican que las personas que sostienen actitudes ambivalentes tienden a procesar la información más sistemáticamente, de un modo más controlado y reflexivo que automático y tienden a dar descripciones que son más balanceadas y precisas que las realizadas por individuos que no experimentan ambivalencia.

Diversos autores (Conner et al., 2002; Costarelli & Colloca, 2007; Jonas et al., 1997) plantean que evaluaciones discrepantes de los atributos positivos y negativos del objeto de actitud deberían llevar a un decremento en la consistencia actitud-intención conductual. En consecuencia, estos estudios se dirigen a evaluar el rol moderador de la ambivalencia actitudinal respecto de la relación entre actitud e intención conductual. En esta misma dirección, Armitage y Conner (2000) afirman que las actitudes ambivalentes parecen ser menos resistentes a la comunicación persuasiva y menos predictivas de conducta que las actitudes no ambivalentes.

Por Jonas et al. (1997) se corrobora la manipulación de la ambivalencia actitudinal mediante la consistencia de la información entregada a los participantes del estudio. Ellos concluyen que la entrega de información evaluativamente inconsistente referente al objeto de actitud genera más ambivalencia que la entrega de información consistente. Estos resultados apoyan el rol de la ambivalencia actitudinal como moderador de la relación actitud-intención conductual y se constituyen en un fundamento empírico y teórico para la investigación de la ambivalencia actitudinal en contexto de cambio organizacional.

6. Marco Conceptual

Tabla 1. Marco conceptual

Definiciones	Autor	Teoría
Motivación	Rodríguez, Viviana, & Mladinic, Antonio 2016	<i>“La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”.</i>
	GONZALEZ MILLAN, José Javier and PARRA PENAGOS 2008.	<i>“El grado de motivación de los trabajadores y la cultura de una organización se refleja irremediamente en su comportamiento, en sus productos y servicios, y de estos, de su calidad, de su novedad, de su atractivo... depende la sostenibilidad y el crecimiento de cualquier organización moderna”.</i>

	<p>Kimble G, Hilgard M 1969) y Mankeliunas M. 1987)</p>	<p><i>“Hizo hincapié en el proceso de condicionamiento, interpreta la ley del efecto de Thorndike, como reducción del impulso y considera el aprendizaje como un proceso gradual”.</i></p>
	<p>Toro F, Cabrera H. 1985</p>	<p><i>“Sostienen que la motivación es la fuerza interior que dinamiza y energiza al individuo en dirección de una meta y unos resultados específicos”.</i></p>
	<p>McClelland D. 1974</p>	<p><i>“La motivación está constituida por grupos de expectativas o asociaciones que se forman y crecen alrededor de las experiencias afectivas”.</i></p>

Cambio Organizacional	Robbins (1991)	<p><i>“La idea de concebir las organizaciones como culturas en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes, van más allá de los simples rasgos estructurales”.</i></p>
	Delgado (1990)	<p><i>“Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad”.</i></p>
	Pümpin y García (citados por Vergara, 1989)	<p><i>“El conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en</i></p>

		<i>la propia presentación de la imagen”.</i>
	Davis (1993)	<i>“La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”.</i>
	Chiavenato (2004)	<i>“Es pasar de un estado a otro, significando una transformación que puede ser gradual, constante, veloz e impactante, una perturbación, interrupción y ruptura; el tránsito de una situación a otra distinta”.</i>
Resistencia al Cambio	King (2003)	<i>“Explica desde tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional”.</i>

	Oreg (2006)	<i>“Se aprecian diferentes patrones de relaciones para los factores de resultado y de proceso de cambio, no se considera la posibilidad de algún mecanismo explicativo. Estos antecedentes ya sugieren que las reacciones de los empleados al cambio pueden ser más complejas que lo que ha sido considerado”.</i>
	Ajzen (2001) y Maio, Esses y Bell (2000)	<i>“Indican que las personas que sostienen actitudes ambivalentes tienden a procesar la información más sistemáticamente, de un modo más controlado y reflexivo que automático y tienden a dar descripciones</i>

		<p><i>que son más balanceadas y precisas que las realizadas por individuos que no experimentan ambivalencia”.</i></p>
	Jonas et al. (1997)	<p><i>“Rol de la ambivalencia actitudinal como moderador de la relación actitud-intención conductual y se constituyen en un fundamento empírico y teórico para la investigación de la ambivalencia actitudinal en contexto de cambio organizacional”.</i></p>

7. Diseño Metodológico

Monografía de tipo cuantitativo debido a que se presentaran datos clasificados de relación entre variables cuantificadas, con diseño descriptivo debido a que consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores y de corte transversal ya que se realizara en un momento del tiempo.

7.1 La Población y la Muestra

Están conformadas por un total de 40 personas que pertenecen al estado mayor de la brigada 13, los cuales son el 100% de la muestra.

7.2 Criterios de Inclusión

Todas las personas que pertenecen al estado mayor de la brigada 13.

7.3 Instrumentos de Medición

7.3.1 Instrumento de clima organizacional. El primer instrumento que se presenta, está basado en las características del contexto laboral. Facilita la retroalimentación, desde la perspectiva de sus miembros, sobre factores organizacionales que interactúan en ellos y que favorecen el trabajo o que necesitan ser ajustados; se brinda una herramienta metodológica para juzgar científicamente desempeños y comportamientos (Noriega & Pría, 2011).

Se conformó un cuestionario con 60 ítems en forma de enunciados que reflejan características o “circunstancias” que pueden presentarse en el ambiente objeto de estudio, a los que el encuestado responde Sí o No, según lo planteado se aplique a su contexto laboral. Se consideró

ventajoso el tipo de respuesta dicotómica, al considerarla factible en virtud de que los enunciados resultaran “cómodos” de responder y que además, estuvieran redactados con un lenguaje comprensible y “usual” en las personas que integran estos colectivos.

A diferencia de otros, con este instrumento no se procura evaluar globalmente el clima, sino se realiza su valoración en virtud de las dimensiones afectadas y de las significaciones deducidas a partir de los ítems correspondientes.

Se identificaron 5 dimensiones: estructura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, motivación y comportamientos individuales; se elaboraron además 60 ítems que se presentaron como enunciados en un cuestionario de respuestas dicotómicas cuya validación de contenido se realizó con expertos a partir de la metodología propuesta por *Moriyama*. La muestra para evaluar la confiabilidad estuvo constituida por 89 trabajadores de 5 Grupos de Control de Vectores en la provincia Ciudad de La Habana. Se calculó el coeficiente de correlación de *Spearman* y la prueba de *Mac Nemar* para comprobar la estabilidad y el coeficiente Alfa de Cronbach, para la consistencia interna. En la validez de construcción se analizaron la validez convergente y divergente y la asociación ítem/dimensión mediante el coeficiente de contingencia. No se pudo lograr permiso de utilización del instrumento.

7.3.2 Instrumento de motivación. Se utiliza el instrumento Motivación, el cual fue elaborado como requisito de grado de Psicología de la estudiante CT. Fernanda Gómez Ruiz *Psicología*, e-mail: fernandagomezru@ejercito.mil.co. El instrumento consta de 7 preguntas las

cuales tienen opción de respuesta SI o NO. Además el mismo tiene autorización de ser utilizado en instituciones militares. No está validado. Si se tiene permiso de utilizar instrumento.

7.3.3 Instrumento de resistencia al cambio. Se utiliza instrumento denominado Habilidades para el Aprendizaje: Adaptación al cambio o nuevas situaciones, Servicio de Atención Psicológica y Psicopedagógica (SAP), <http://www.uca.es/web/servicios/SAP/sap@uca.es>.

La puntuación del SI y las respuestas del NO obtenidas nos dará una idea sobre la necesidad de mejorar en cuestiones relacionadas con la capacidad de adaptarse y avenirse a los cambios. El cuestionario consta de 22 preguntas las cuales tienen opción de respuesta 0: NUNCA / 1: ALGUNA VEZ LO HE HECHO / 2: A VECES / 3: CON FRECUENCIA / 4: SIEMPRE. Fue imposible comunicación para permiso de utilizar instrumento.

7.4 Describe los Procedimientos para la Recolección de Información

El instrumento será aplicado a las personas que conforman el estado mayor de la brigada 13, se entregara los tres instrumentos y se dará un tiempo de 90 minutos para su respuesta, se pedirá permiso al coronel del estado mayor al cual se le explicara el objetivo de la encuesta y que los resultados son solo para procesos académicos. Se utilizara tablas de Excel para realizar la tabulación de la información. Se realizara tablas y figuras graficas a diseñar en la presentación de resultados.

7.5 Principios Éticos

Teniendo en cuenta los lineamientos de la resolución No 008430 de 1993 por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, la

presente investigación tuvo en cuenta aspectos como los mencionados el artículo 6 del capítulo II, con respecto al consentimiento informado, para el cual se contó con la autorización del señor general o en su defecto el señor coronel de la brigada 13, para llevar a cabo la monografía se contó con la aprobación de la Universidad Militar Nueva Granada- Administración de Empresas a Distancia.

Con respecto al anonimato mencionado en el artículo 8 del capítulo II, se protegió la privacidad de los participantes, los cuales fueron identificados sólo cuando los resultados lo requirieron. Se ha considerado según el artículo 11 del capítulo II, que la presente monografía es sin riesgo, debido a que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio.

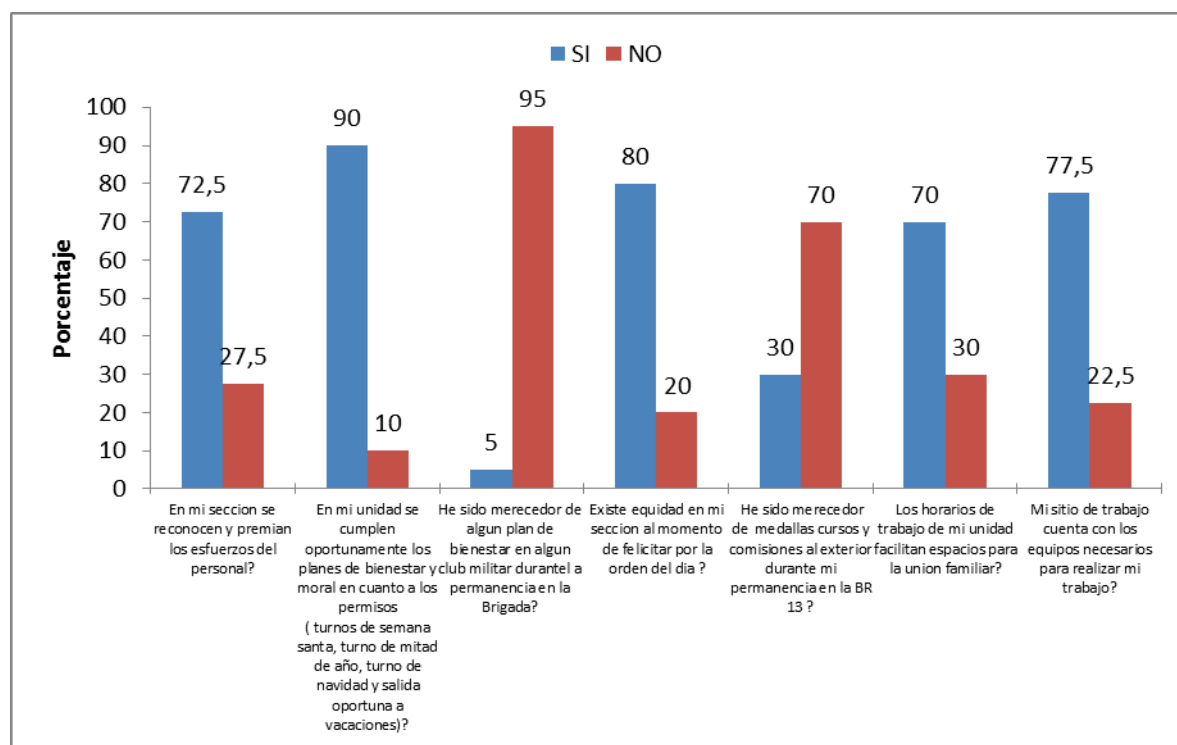
8. Análisis de los Resultados

La investigación contó con la participación de 40 personas, representadas en un 72.5% por hombres y en el 22.5% por mujeres. La mayoría son personas casadas o en unión libre (75%). Frente al rango al interior de la institución el 57.5% son sub oficiales, el 25% oficiales, y el 17.5% trabajadores civiles.

Instrumento de Motivación:

Frente al tema de la motivación en el ámbito laboral, el 72.5% de los encuestados refiere que en su sección de trabajo se reconocen y premian los esfuerzos personales; el 90% está de acuerdo en que la institución cumple oportunamente en los planes de bienestar y moral en cuanto a los servicios; apenas un 5% ha sido merecedor de planes de bienestar en clubes militares durante la permanencia en la brigada; La mayoría considera que existe equidad en su sección al momento de felicitar en la orden del día (80%); un 30% ha sido merecedor de medallas, cursos y/o comisiones al exterior; A pesar de que la mayoría considera que los horarios de trabajo facilitan espacios para la unión familiar, el 30% no está de acuerdo; igualmente un 77.5% señala que cuenta con los equipos de trabajo necesarios, mientras que el 22.5% refiere que no son los suficientes.

Figura 2. Motivación



Instrumento de Resistencia al Cambio

Se podría decir que la mayoría de los entrevistados maneja con frecuencia o siempre una actitud positiva frente a los posibles cambios que pudieran ocurrir en su ámbito laboral. Proporcionalmente se destacan situaciones tales como “la confianza en sí mismo cuando no se acierte en las decisiones tomadas”, “aceptar los cambios y buscar la posibilidad y oportunidad de desarrollarme personal y profesionalmente, “aceptar y adaptarse fácilmente a los cambios que surgen en el entorno personal”, “considerar los cambios como retos, más que algo por qué temer”, y el tener una actitud proactiva, promover cambios cuando existan otras formas más eficaces de hacer los trabajos.

Respecto a las situaciones donde se observa resistencia al cambio, se identificaron el “renunciar a antiguas creencias para adoptar otras nuevas (32.5%)”; “la resolución de problemas de la forma más aceptable (20%)”, y el “comentar con los demás con los cambios que deben realizarse (10%)”. La tabla 2 resume los resultados para las variables que identifican resistencia al cambio.

Tabla 2. Resistencia para el cambio

INTERROGANTE	FRECUENCIA				
	Nunca n(%)	Alguna vez n(%)	A veces n(%)	Con frecuencia n(%)	Siempre n(%)
Acepto y me adapto fácilmente a los cambios que surgen en mi entorno personal	0(0,0)	0(0,0)	2(5,0)	14(35,0)	24(60,0)
Cuando ocurre un cambio en mi entorno me pregunto a que ha obedecido dicho cambio	3(7,5)	1(2,5)	6(15,0)	11(27,5)	19(47,5)
Sé identificar las consecuencias que los cambios han tenido sobre mí, sobre mi trabajo, y sobre mis relaciones	0(0,0)	2(5,0)	0(0,0)	18(45,0)	20(50,0)
Considero que los cambios que pueden surgir son un reto, más que algo a lo que temer	1(2,5)	0(0,0)	3(7,5)	12(30,0)	24(60,0)
Suelo comentar con los demás los cambios que hay que realizar	2(5,0)	2(5,0)	7(17,5)	13(32,5)	16(40,0)
Cuando surgen cambios tanto en el trabajo, como en mi entorno personal dedico un tiempo a la reflexión	1(2,5)	2(5,0)	6(15,0)	18(45,0)	13(32,5)
Me considero una persona proactiva, suelo promover cambios cuando considero que hay otras formas más eficaces de hacer los trabajos	0(0,0)	0(0,0)	0(0,0)	18(45,0)	22(55,0)
Manejo adecuadamente las múltiples demandas reorganizando las prioridades	0(0,0)	0(0,0)	4(10,0)	20(50,0)	16(40,0)
Adapto mis respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes	1(2,5)	0(0,0)	1(2,5)	22(55,0)	16(40,0)
Me puedo incorporar con facilidad a un nuevo equipo de trabajo	0(0,0)	1(2,5)	2(5,0)	15(37,5)	22(55,0)
Puedo renunciar a mis antiguas creencias para adoptar otras nuevas	5(12,5)	8(20,0)	13(32,5)	11(27,5)	3(7,5)
Identifico situaciones y momentos que requieren nuevas respuestas.	0(0,0)	1(2,5)	5(12,5)	22(55,0)	12(30,0)

Me anticipo a las situaciones de cambio previendo las posibles consecuencias	1(2,5)	2(5,0)	10(25,0)	22(55,0)	5(12,5)
Analizo las situaciones y encuentro las respuestas personales más adecuadas	0(0,0)	2(5,0)	2(5,0)	22(55,0)	14(35,0)
Soy una persona abierta y respondo de forma constructiva a los cambios que se originan en mi entorno personal	0(0,0)	0(0,0)	1(2,5)	17(42,5)	22(55,0)
Acepto los cambios y busco la posibilidad y oportunidad de desarrollarme personal y profesionalmente	0(0,0)	0(0,0)	2(5,0)	12(30,0)	26(65,0)
Cuando tomo una decisión tengo en cuenta que asumo un cierto nivel de riesgo	0(0,0)	0(0,0)	1(2,5)	21(52,5)	18(45,0)
Evalúo los pros y contras de las opciones para tomar las decisiones	0(0,0)	0(0,0)	0(0,0)	22(55,0)	18(45,0)
Cuando tomo una decisión hago un seguimiento para realizar correcciones si fuera necesario	1(2,5)	1(2,5)	0(0,0)	18(45,0)	20(50,0)
Si me enfrento a un problema sé apreciar las diferentes posibilidades de resolución del mismo	0(0,0)	0(0,0)	2(5,0)	20(50,0)	18(45,0)
Cuando tengo un problema no busco la solución perfecta sino la más aceptable	2(5,0)	6(15,0)	2(5,0)	22(55,0)	8(20,0)
Confío en mí mismo aun cuando no siempre acierte	0(0,0)	0(0,0)	0(0,0)	13(32,5)	27(67,5)

Instrumento de Clima Organizacional

Casi la totalidad de los encuestados coincide en que contar con áreas de trabajo fija, favorece el desempeño en la brigada; Igualmente la mayor parte considera que cuenta con los medios y recursos requeridos (72.5%); se observa una limitante en cuanto a aplicar formas distintas de realizar las actividades, ya que se depende de aprobación de un nivel superior (82.5%); poco más de la mitad de los entrevistados refiere que algunos compañeros trabajan por otro tipo de motivación, distinta a la parte económica; Se observa agrado en cuanto al sitio de trabajo, ya que el 75% indica que las personas permanecen en el tiempo con la institución; El 90% indica que son escuchados por sus jefes o superiores; existen opiniones divididas en cuanto a

si el salario recibido es acorde a las labores realizadas; el 75% opina que aunque se discuten los problemas fuertemente, siempre se dan con orden y respeto.

La mayoría está de acuerdo en que los jefes establecen todas las relaciones de trabajo necesarias en el área, para que las actividades del grupo se ejecuten sin dificultades (90%), además de que ayudan a encontrar soluciones a los problemas (85%). Un 32% de los entrevistados señala que al interior de la institución se murmura y comenta sobre violaciones que se comenten en el trabajo; el 22.5% también está inconforme, y piensa que en su área de trabajo es difícil llevar a cabo las actividades diarias; La mayor parte está de acuerdo en que cuando los jefes analizan los errores cometidos por algunos de nosotros, es con el interés de que el colectivo aprenda (80%); un 75% opina que tiene oportunidad de opinión acerca de los nuevos planes y procedimientos que se quieren llevar a cabo al interior de la institución; A pesar de que la mayoría refiere que se estimula y reconoce a las personas que destacan en sus labores, un 17.5% opina que no lo es.

El 72.5% considera que la mayoría de los compañeros se preocupa porque la población cree una imagen buena de los trabajadores; sin embargo, un 30% opina que en el área de trabajo todo lo quieren resolver con amenazas y sanciones.

El 90% opina que las orientaciones que dan los superiores tienen lógica, o son razonables; El 62.5% no está de acuerdo con el sistema de pago establecido.

La mayor parte de los entrevistados están orgullosos de pertenecer al Ejército de Colombia (92.5%); Muy pocos coinciden en que se trabaja en conjunto con los representantes de la comunidad y los organismos (32.5%).

Un 15% refiere que su jefe inmediato trata de imponerse en las decisiones; Apenas el 55% está de acuerdo en que la solución a los problemas que afectan el programa de trabajo del grupo, es una prioridad para la dirección del área de salud aunque no haya emergencia. El 70% está satisfecho con el trato de su jefe, el 30% no le parece la manera de dirigirse a ellos.

El 37.5% opina que algunos compañeros no les importa lo que la población opine de su trabajo.

El 92.5% coincide en que sin duda las actividades tienen buenos resultados porque existen buenas relaciones de trabajo entre el grupo; igualmente están de acuerdo en que los resultados de trabajo alcanzados por el grupo son el fruto del esfuerzo colectivo (92.5%).

El 35% opina que se encuentra limitado en cuanto a toma de decisiones, sin ser criticado por los jefes. Un 17.5% expresa malestar y opina que no vale la pena esforzarse para trabajar bien. Un 57.5% señala que la mala conducta que tienen algunos miembros del colectivo, está dañando el criterio de la población ante el ejército.

La mayoría tiene una actitud positiva frente a la supervisión por parte de sus superiores (87.5%). De igual forma, señala que sus jefes aceptan las sugerencias que se dan para que el trabajo funcione mejor (82.5%). Además considera que las acciones a realizar por el grupo en cada fase de trabajo, se definen al interior de la brigada (87.5%). El 40% señala que algunos jefes no conocen la actividad que desempeñan de manera suficiente

Un 35% señala que los trabajadores llevan muchos años laborando en el grupo; el 65% refiere que no. El 20% siente que son demasiado controlados por sus superiores; la mayoría considera tener oportunidades de pensar y aportar ideas nuevas para mejorar la calidad del trabajo (85%);

aunque gran parte refiere que generalmente las situaciones se analizan a profundidad, antes de tomar decisiones, un 25% opina que no es así.

En cuanto al ambiente de trabajo, el 77.5% lo considera adecuado, mientras que el 22.5% no; Nos han controlado las tareas, personas que conocen poco este tipo de trabajo. El 30% denuncia que por completar la plantilla, incorporan a cualquier persona para trabajar en el grupo.

Las opiniones están divididas en cuanto al mejoramiento de posición al interior del grupo por destacarse en su trabajo; solo el 57% refiere que pueden lograr una mejor posición.

El 45% informa que algunos trabajadores no notifican todas las irregularidades que detectaron en el terreno.

Un 70% afirma que les mantiene informados acerca de las nuevas técnicas y de los planes que se emprenderán; El 40% coincide en que muchas reuniones son poco productivas; Igualmente un 35% no considera que al interior de la institución existan buenas oportunidades para superarse.

El 65% señala que no reporta un local inspeccionado, sin antes haberlo revisado completamente; La mayor parte de entrevistados que la mayoría del grupo aporta para que se obtengan mejores resultados (72.5%). Igualmente, la mayoría refiere que son informados constantemente de los resultados alcanzados.

En general, gran parte de los entrevistados considera que sus jefes demoran la solución de los problemas, porque todo lo consultan primero con el nivel superior (62.5%).

Un 45% considera que impera el cumplimiento de las actividades en tiempo más no en lo planeado.

La mayoría opina que al interior de la institución se procura que los buenos trabajadores se mantengan trabajando en el grupo (75%); además señala que cuentan con lugares y momentos para opinar acerca de cómo planificar y ejecutar mejor las tareas (72.5%). Las condiciones de trabajo son de importancia igualmente (67.5%). La tabla 3. Contempla las opiniones frente al clima organizacional.

Tabla 3. Clima organizacional

INTERROGANTE	SI n(%)	NO n(%)
Contar con áreas de trabajo fijas, nos favorece el desempeño en las brigadas	39(97,5)	1(2,5)
Disponemos de los medios y recursos requeridos para realizar el trabajo diario.	29(72,5)	11(27,5)
Para aplicar otras formas de realizar las actividades en el grupo, hay que esperar por la aprobación del nivel superior	33(82,5)	7(17,5)
Algunos compañeros trabajan en el grupo por razones que no son monetarias	21(52,5)	19(47,5)
Las personas duran poco tiempo trabajando en este grupo.	10(25,0)	30(75,0)
Mi jefe nos escucha y nos habla con claridad.	36(90,0)	4(10,0)
Aquí, la mayoría opina que el salario recibido no se corresponde con lo que se trabaja.	23(57,5)	17(42,5)
En este colectivo se discuten los problemas fuertemente, pero siempre con orden y respeto.	30(75,0)	10(25,0)
Los jefes establecen todas las relaciones de trabajo necesarias en el área, para que las actividades del grupo se ejecuten sin dificultades	36(90,0)	4(10,0)
Mi jefe ayuda a encontrar solución ante cualquier problema que confrontemos.	34(85,0)	6(15,0)
Algunos compañeros murmuran y comentan de violaciones que se comenten en el trabajo.	13(32,5)	27(67,5)
En esta área es difícil cumplir la norma de trabajo diaria establecida.	9(22,5)	31(77,5)
Cuando los jefes analizan los errores cometidos por algunos de nosotros, es con el interés de que el colectivo aprenda.	32(80,0)	8(20,0)
Nos dan oportunidades para opinar acerca de los nuevos planes y procedimientos que se quieren llevar a cabo	30(75,0)	10(25,0)
Aquí no se reconocen ni estimulan a las personas que más se destacan en el trabajo.	7(17,5)	33(82,5)
La mayoría de los compañeros se preocupa porque la población cree una imagen buena de los trabajadores.	29(72,5)	11(27,5)

Aquí todo lo quieren resolver con amenazas y sanciones.	12(30,0)	28(70,0)
Las orientaciones que da mi jefe tienen lógica, son razonables	36(90,0)	4(10,0)
La mayoría de nosotros considera que el sistema de pago establecido, es justo.	15(37,5)	25(62,5)
Aquí todos estamos orgullosos de pertenecer al Ejército de Colombia.	37(92,5)	3(7,5)
Trabajamos de conjunto con los representantes de la comunidad y los organismos, solamente cuando se activan los Puestos de Mando.	15(37,5)	25(62,5)
Mi jefe inmediato no hace por convencer sino trata de imponerse.	6(15,0)	34(85,0)
La solución a los problemas que afectan el programa de trabajo del grupo, es una prioridad para la dirección del área de salud aunque no haya emergencia.	22(55,0)	18(45,0)
Solamente con el trato de mi jefe y la manera de dirigirse a nosotros ya nos sentimos apoyados.	28(70,0)	12(30,0)
A algunos no les importa lo que la población opine de su trabajo.	15(37,5)	25(62,5)
Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre el grupo.	37(92,5)	3(7,5)
Los resultados de trabajo alcanzados por el grupo son el fruto del esfuerzo colectivo.	37(92,5)	3(7,5)
Difícilmente podemos decidir qué hacer ante un problema, sin ser criticado por los jefes.	14(35,0)	26(65,0)
Aquí, no vale la pena esforzarse para trabajar bien.	7(17,5)	33(82,5)
La mala conducta que tienen algunos miembros del colectivo, está dañando el criterio de la población sobre nosotros.	23(57,5)	17(42,5)
En general, cuando supervisan mis actividades aprendo algo más.	35(87,5)	5(12,5)
Los jefes aceptan las sugerencias que damos para que el trabajo marche mejor.	33(82,5)	7(17,5)
Las acciones a realizar por el grupo en cada fase de trabajo, las definimos aquí en la brigada.	35(87,5)	5(12,5)
Algunos jefes no conocen esta actividad suficientemente.	16(40,0)	24(60,0)
En general, los trabajadores llevan muchos años laborando en el grupo	14(35,0)	26(65,0)
Nos controlan demasiado, como si buscaran culpables.	8(20,0)	32(80,0)
Tenemos oportunidades de pensar y aportar ideas nuevas para mejorar la calidad del trabajo.	34(85,0)	6(15,0)
Generalmente las situaciones se analizan a profundidad, antes de tomar decisiones.	30(75,0)	10(25,0)
La mayoría considera adecuado el ambiente físico en que se trabaja.	31(77,5)	9(22,5)
Nos han controlado las tareas, personas que conocen poco este tipo de trabajo.	14(35,0)	26(65,0)
Por completar la plantilla, incorporan a cualquier persona para trabajar en el grupo.	12(30,0)	28(70,0)
Los compañeros que más se destacan por su trabajo, pueden promover y ocupar una mejor posición dentro del grupo.	23(57,5)	17(42,5)

Algunos trabajadores no notifican todas las irregularidades que detectaron en el terreno.	18(45,0)	22(55,0)
Se nos mantiene informados acerca de las nuevas técnicas y de los planes que se emprenderán.	28(70,0)	12(30,0)
Se realizan muchas reuniones pero al final se resuelven pocos problemas.	16(40,0)	24(60,0)
Aquí, existen buenas oportunidades para superarse.	26(65,0)	14(35,0)
Ninguno de nosotros reporta un local inspeccionado, sin antes haberlo revisado completamente.	27(67,5)	13(32,5)
Son pocos los que aportan para que los resultados del grupo sean mejores	11(27,5)	29(72,5)
Se nos mantiene informados de los resultados alcanzados en comparación con otros grupos.	34(85,0)	6(15,0)
Aquí los jefes demoran la solución de los problemas, porque todo lo consultan primero con el nivel superior.	25(62,5)	15(37,5)
En el grupo lo único que se analiza es si se cumplió en tiempo o no el plan	18(45,0)	22(55,0)
Se procura que los buenos trabajadores se mantengan trabajando en el grupo.	30(75,0)	10(25,0)
No tenemos lugares ni momentos para opinar acerca de como planificar y ejecutar mejor las tareas.	11(27,5)	29(72,5)
Aquí no interesa las pocas condiciones que tenemos para trabajar.	13(32,5)	27(67,5)

9. Propuesta de la transformación de la fuerza

Se debe permitir la profesionalización del personal del Ejército Nacional, facilitando los recursos necesarios de modo, tiempo y lugar para que puedan terminar las carreras técnicas y profesionales.

Incrementar los recursos económicos en lo relacionado con becas y estudios de pregrado, especialización y maestría en universidades nacionales e internacionales para el personal del Ejército.

Facilitar el tiempo y los recursos para el aprendizaje de la segunda lengua a todos los oficiales del Ejército.

Mejorar la calidad de los planes de moral, bienestar y permisos con el fin de que las personas que trabajan con el Ejército gocen de descanso los fines de semana, debido a su tiempo laboral y su grado de disponibilidad e incrementar el tiempo de permiso en número y días para el personal que está en área de operaciones.

Incrementar los sueldos de los oficiales y sub- oficiales con el fin de mejorar su calidad de vida y la del grupo familiar.

Todo el personal del Ejército al cambio de grado debe tener la oportunidad de viajar al exterior en comisión de estudios.

10. Conclusiones

La primera contribución de este trabajo, por tanto, radica en la identificación del seguimiento puntual a la doctrina del ejército el cual es piramidal y el cumplimiento de las órdenes de sus superiores.

Las personas del estado mayor de la brigada 13 en su mayor número son hombres, casados y suboficiales.

En las preguntas de clima organizacional se tienen en cuenta las dimensiones de estructura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, motivación y comportamientos individuales:

Estructura Organizacional:

Se evidencia que la estructura organizacional se establece, transmiten, concilian y controlan las tareas de forma exitosa.

Liderazgo:

En el liderazgo muestra una adecuada forma de transmitir la información y su coherencia la cual influye para fomentar individualmente y colectivamente un desempeño y logro exitoso de los objetivos de trabajo, se evidencia una forma exitosa de comunicación, orientación, relación, en el cual se apoyan y dan participación a los miembros del grupo.

Toma de decisiones:

En la toma de decisiones se presenta como se involucran los miembros del grupo en la elección de alternativas de acción que afectan globalmente el trabajo, se evidencia que existe libertad para realizar tareas, solucionar problemas cotidianos que estén dentro del alcance y capacidad, incluyendo la pertinencia y la delegación entre niveles jerárquicos, sin desconocerlos.

Motivación:

En la dimensión de motivación se refiere a los procedimientos para promover en los miembros del grupo el deseo de trabajar bien, se evidencia deseos de trabajar en mejoramiento de equipo, respondiendo a las expectativas y necesidades. Según Maslow en este caso la necesidad de reconocimiento está siendo afectada en el estadio del éxito, esta puede mejorar estableciendo planes puntuales de estudio y oportunidades de superación personal con las cuales las personas se sientan que mejoran sus condiciones de vida personal y familiar.

Comportamiento Individual:

En la dimensión del comportamiento Individual se plantea como influyen las conductas personales y actuaciones que influyen y determinan el trabajo en grupo, se ve reflejado como el individuo y su comportamiento afecta el equipo de trabajo y la labor que cumple en su organización.

En relación con el instrumento de la motivación se evidencia que se premian los esfuerzos, se respetan sus planes de bienestar familiar y personal en lo relacionado con turnos de semana

santa, turno de mitad de año, turno de navidad y salida oportuna a vacaciones los cuales corresponden a los definidos legalmente; en los planes de bienestar que sean orientados por fuera de lo definido legalmente en la norma y sean estímulos por parte del comando del ejército se refleja que en su mayoría no han sido beneficiados; existen felicitaciones en las órdenes del día, existe un reducido en lo relacionado con salidas al exterior para estudio y trabajo de pares, la unión familiar se facilita al trabajar en la brigada 13 y se cuenta con los mínimos de trabajo para la oficina. En lo relacionado con definir una meta y objetivo para salidas al exterior sería con las propuestas de estudio y resultados académicos de los mismos.

Como resultado de la aplicación del instrumento de resistencia al cambio se identifican que definen un contexto de trabajo propicio para un cambio sin resistencia. Concretamente, se presenta la flexibilidad del empleado orientados al desarrollo de recursos y a la competitividad y resultado. El personal del Ejército no refleja problema por el cambio incluso lo acepta y se adapta de forma fácil a este proceso que se vive en toda su vida Militar.

También en esta investigación se constata la elevada capacidad de las consecuencias del cambio, y más particularmente, de las oportunidades de promoción y estabilidad que éste aporta al empleado. El Ejército Nacional de Colombia es una empresa que permite la estabilidad de sus empleados así como de la posible mejora de la calidad relacional y económica del puesto que desempeña, como claros elementos motivadores que reducen sus niveles de resistencia. Con respecto al individuo, se analizó su autoestima, mostrando los resultados que cuando las personas se perciben como competentes y valiosas para la organización, se sienten en mayor medida capacitadas para afrontar los programas de cambio, reduciéndose así su nivel de resistencia.

Los resultados demuestran que en un porcentaje del 70% los integrantes del estado mayor de la Brigada 13 manifiestan que se encuentran motivados, que tienen adecuadas condiciones de trabajo, que pueden realizar cambios para mejorar la institución y que se pueden adaptar fácilmente a los cambios, que gozan de tiempo para compartir con sus familias, y que reciben estímulos, lo cual evidencia aceptación por el liderazgo del Señor General Comandante de la brigada.

Se puede evidenciar que el personal de la brigada 13 no es temeroso de los cambios organizacionales que afronta el Ejército, lo que plantea una visión clara de la calidad del personal (hombres y mujeres) que conforman el Ejército de Colombia.

Referencias Bibliográficas

- Burke, M. (2001). Realising potencial: the new motivation game. *Management Decision*, 2, 131-136.
- Cañedo Andalia, R. (2007). Motivación, pertenencia, responsabilidad... En busca de una cultura de excelencia. ACIMED, 4. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494352007001000001&lng=es&tlng=pt.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Daft, R. (1999). Organizaciones. El comportamiento del individuo y los grupos humanos. México: Limusa.
- Dávila, F. (2014). Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Davis, K. (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Faletty, R. & Moreno, J. (1997). Occupational motivacion questionnaire. motivational development and vocational guidance. *Revista de Pedagogie*, 12, 42-49.
- García Rubiano, M., Gómez Navarro, P. & Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 1, 141-159.
- García, M., Rubio, P. & Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 3, 301-315.

- González Millán, J. & Parra P. (2011). Caracterización de la cultura organizacional, Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. Sogamoso: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Jonas, K., Diehl, M. & Brömer, P. (1997). Effects of attitudinal ambivalence on information processing and attitude-intention consistency. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, 190-210.
- Kimble, G. & Hilgard, M. (1969). Condicionamiento y aprendizaje. México: Trillas.
- King, N. (2003). Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para las organizaciones. Madrid: Thomson.
- McClelland, D. (1974). Informe sobre el perfil motivacional del venezolano observado en Venezuela. Fundación Venezolana para el desarrollo de actividades, socioeconómicas. Caracas: FUNDASE.
- Monroy, A. & Saez, G. (2012). Las teorías sobre la motivación y su aplicación a la actividad física y el deporte. *Revista Digital*, 164. Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd164/las-teorias-sobre-la-motivacion-y-el-deporte.htm>.
- Motivación Laboral. (s.f.). Concepto de motivación. Recuperado de: <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
- Noriega, V. & Pría, M. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana Salud Pública*, 2, 116-22.
- Oreg, S. & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96, 337-349.

- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology, 88*, 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 15*, 73-101.
- Pérez, M. (2007). La cultura del conocimiento, un enfoque hacia los nuevos paradigmas. Tesis de grado, La Habana, Universidad de La Habana.
- Robbins, S. (1991). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional, teoría y práctica*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, V. & Mladinic, A. (2016). Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional: un análisis desde el individuo en contexto laboral. *Psykhé (Santiago), 1*, 1-17. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.7764/psykhe.25.1.733>.
- Rosas Niño, X., Zambrano López, L. & Pumarejo Holguín, R. (2015). Diseño de un programa que busca incrementar los niveles de satisfacción laboral en las organizaciones. Tesis de grado, Bogotá, Universidad Católica de Colombia.
- Toro, F. & Cabrera, H. (2005). Motivación para el trabajo en un grupo de economistas. Bogotá: Ediciones Gráficas Cincel Ltda.

Anexos

Anexo 1. Consentimiento Informado

Consentimiento Informado:

Bogotá, _____ Yo _____, mayor de edad e identificado con cc _____ de _____ autorizó y consiento mi participación en la aplicación de los tres instrumentos sobre cambio organizacional, resistencia al cambio y motivación a realizar por la Helizandro Silva Pereira, candidato a Administrador de Empresas de la Universidad Militar Nueva Granada, modalidad a distancia. Certifico que se me ha explicado el objetivo del ejercicio, los procedimientos del mismo y fui informado que no se me identificará en las presentaciones que deriven de este ejercicio y que los datos relacionados con nuestra privacidad serán manejados en forma confidencial y con fines académicos. Estoy informado que al ser un ejercicio de una monografía no estoy obligado a responder preguntas que considere incómodas o inadecuadas y que puedo retirarme de la investigación cuando voluntariamente lo quiera hacer. En constancia firma: _____ CC. _____

Anexo 2. Instrumentos

A continuación encontrará unas preguntas básicas para diligenciar los instrumentos a medir: Motivación, Resistencia al Cambio y Clima Organizacional, tenga presente que la información consignada será utilizada solamente como requisito de grado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Militar Nueva Granada.

GENERO:	MASCULINO	FEMENINO	OTRO	
ESTADO CIVIL:	SOLTERO	CASADO	UNION LIBRE	OTRO
GRADO:	OFICIAL	SUBOFICIAL	CIVIL	

Muchas gracias.

Primer cuestionario: Clima Organizacional:

CUESTIONARIO NO. 1			
CLIMA ORGANIZACIONAL			
<p>Lea con cuidado cada uno de estas afirmaciones y establezca si se relacionan o no con su ámbito de trabajo. Si lo enunciado se aplica a su colectivo, marque la letra S (cierto), en caso contrario, hágalo en la N (falso). Responda una sola de las opciones, de manera clara y preferentemente con lápiz. Cuando tenga duda sobre una respuesta, haga una marca provisional y posteriormente vuelva a analizar el enunciado.</p>			
	PREGUNTAS	SI	NO
1	Contar con áreas de trabajo fijas, nos favorece el desempeño en las brigadas		
2	Disponemos de los medios y recursos requeridos para realizar el trabajo diario.		
3	Para aplicar otras formas de realizar las actividades en el grupo, hay que esperar por la aprobación del nivel superior		
4	Algunos compañeros trabajan en el grupo por razones que no son monetarias		
5	Las personas duran poco tiempo trabajando en este grupo.		
6	El total de viviendas y locales a visitar diariamente, está acorde a las particularidades del área de salud.		
7	Mi jefe nos escucha y nos habla con claridad.		
8	La manera de trabajar en cada ciclo, lo decide el municipio o la provincia		
9	Aquí, la mayoría opina que el salario recibido no se corresponde con lo que se trabaja.		
10	En este colectivo se discuten los problemas fuertemente, pero siempre con orden y respeto.		
11	Los jefes establecen todas las relaciones de trabajo necesarias en el área, para que las actividades del grupo se ejecuten sin dificultades		
12	Mi jefe ayuda a encontrar solución ante cualquier problema que confrontemos.		
13	No podemos decidir nada, simplemente hay que hacer lo que los jefes dicen		
14	La sección sindical hace un reconocimiento especial a las brigadas que tienen buenos resultados de trabajo.		
15	Algunos compañeros murmuran y comentan de violaciones que se comenten en el terreno.		

CUESTIONARIO NO. 1**CLIMA ORGANIZACIONAL**

Lea con cuidado cada uno de estas afirmaciones y establezca si se relacionan o no con su ámbito de trabajo. Si lo enunciado se aplica a su colectivo, marque la letra S (cierto), en caso contrario, hágalo en la N (falso). Responda una sola de las opciones, de manera clara y preferentemente con lápiz. Cuando tenga duda sobre una respuesta, haga una marca provisional y posteriormente vuelva a analizar el enunciado.

	PREGUNTAS	SI	NO
16	En esta área es difícil cumplir la norma de trabajo diaria establecida para cada operario.		
17	Cuando los jefes analizan los errores cometidos por algunos de nosotros, es con el interés de que el colectivo aprenda.		
18	Nos dan oportunidades para opinar acerca de los nuevos planes y procedimientos que se quieren llevar a cabo		
19	Aquí no se reconocen ni estimulan a las personas que más se destacan en el trabajo.		
20	La mayoría de los compañeros se preocupa porque la población cree una imagen buena de los trabajadores de Control de Vectores.		
21	En esta área de salud, el operario es el último en enterarse de los resultados que se obtienen en el programa.		
22	Aquí todo lo quieren resolver con amenazas y sanciones.		
23	Las orientaciones que da mi jefe tienen lógica, son razonables		
24	La mayoría de nosotros considera que el sistema de pago establecido, es justo.		
25	Aquí todos estamos orgullosos de pertenecer a la "Campaña"		
26	Trabajamos de conjunto con los representantes de la comunidad y los organismos, solamente cuando se activan los Puestos de Mando.		
27	Mi jefe inmediato no hace por convencer sino trata de imponerse.		
28	La solución a los problemas que afectan el programa de trabajo del grupo, es una prioridad para la dirección del área de salud aunque no haya emergencia.		
29	Solamente con el trato de mi jefe y la manera de dirigirse a nosotros ya nos sentimos		

CUESTIONARIO NO. 1**CLIMA ORGANIZACIONAL**

Lea con cuidado cada uno de estas afirmaciones y establezca si se relacionan o no con su ámbito de trabajo. Si lo enunciado se aplica a su colectivo, marque la letra S (cierto), en caso contrario, hágalo en la N (falso). Responda una sola de las opciones, de manera clara y preferentemente con lápiz. Cuando tenga duda sobre una respuesta, haga una marca provisional y posteriormente vuelva a analizar el enunciado.

	PREGUNTAS	SI	NO
	apoyados.		
30	A algunos no les importa lo que la población opine de su trabajo.		
31	Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre el grupo.		
32	Los resultados de trabajo alcanzados por el grupo son el fruto del esfuerzo colectivo.		
33	Difícilmente podemos decidir qué hacer ante un problema, sin ser criticado por los jefes.		
34	Aquí, no vale la pena esforzarse para trabajar bien.		
35	La mala conducta que tienen algunos miembros del colectivo, está dañando el criterio de la población sobre nosotros.		
36	En general, cuando supervisan mis actividades aprendo algo más.		
37	Los jefes aceptan las sugerencias que damos para que el trabajo marche mejor.		
38	Las acciones a realizar por el grupo en cada fase de trabajo, las definimos aquí en el área de salud		
39	Algunos jefes no conocen esta actividad suficientemente.		
40	En general, los trabajadores llevan muchos años laborando en el grupo		
41	Nos controlan demasiado, como si buscaran culpables.		
42	Tenemos oportunidades de pensar y aportar ideas nuevas para mejorar la calidad del trabajo.		
43	Generalmente las situaciones se analizan a profundidad, antes de tomar decisiones.		
44	La mayoría considera adecuado el ambiente físico en que se trabaja.		
45	Algunos “campañistas” opinan que dejar algún local sin inspeccionar no ocasiona tantos		

CUESTIONARIO NO. 1**CLIMA ORGANIZACIONAL**

Lea con cuidado cada uno de estas afirmaciones y establezca si se relacionan o no con su ámbito de trabajo. Si lo enunciado se aplica a su colectivo, marque la letra S (cierto), en caso contrario, hágalo en la N (falso). Responda una sola de las opciones, de manera clara y preferentemente con lápiz. Cuando tenga duda sobre una respuesta, haga una marca provisional y posteriormente vuelva a analizar el enunciado.

	PREGUNTAS	SI	NO
	problemas.		
46	Nos han controlado las tareas, personas que conocen poco este tipo de trabajo.		
47	Por completar la plantilla, incorporan a cualquier persona para trabajar en el grupo.		
48	Los compañeros que más se destacan por su trabajo, pueden promover y ocupar una mejor posición dentro del grupo.		
49	Algunos trabajadores no notifican todas las irregularidades que detectaron en el terreno.		
50	Se nos mantiene informados acerca de las nuevas técnicas y de los planes que se emprenderán.		
51	Se realizan muchas reuniones pero al final se resuelven pocos problemas.		
52	Aquí, existen buenas oportunidades para superarse.		
53	Ninguno de nosotros reporta un local inspeccionado, sin antes haberlo revisado completamente.		
54	Son pocos los que aportan para que los resultados del grupo sean mejores		
55	Se nos mantiene informados de los resultados alcanzados en comparación con otros grupos del municipio y la provincia.		
56	Aquí los jefes demoran la solución de los problemas, porque todo lo consultan primero con el nivel superior.		
57	En el grupo lo único que se analiza es si se cumplió en tiempo o no el plan		
58	Se procura que los buenos trabajadores se mantengan trabajando en el grupo.		
59	No tenemos lugares ni momentos para opinar acerca de como planificar y ejecutar mejor las		

CUESTIONARIO NO. 1

CLIMA ORGANIZACIONAL

Lea con cuidado cada uno de estas afirmaciones y establezca si se relacionan o no con su ámbito de trabajo. Si lo enunciado se aplica a su colectivo, marque la letra S (cierto), en caso contrario, hágalo en la N (falso). Responda una sola de las opciones, de manera clara y preferentemente con lápiz. Cuando tenga duda sobre una respuesta, haga una marca provisional y posteriormente vuelva a analizar el enunciado.

	PREGUNTAS	SI	NO
	tareas.		
60	Aquí no interesan las pocas condiciones que tenemos para trabajar.		

GRACIAS POR SU COLABORACION

Segundo cuestionario: Motivación

CUESTIONARIO No. 2			
MOTIVACION			
<p>Lea con cuidado cada uno de estas afirmaciones y establezca si se relacionan o no con su ámbito de trabajo. Si lo enunciado se aplica a su colectivo, marque la letra S (cierto), en caso contrario, hágalo en la N (falso). Responda una sola de las opciones, de manera clara y preferentemente con lápiz. Cuando tenga duda sobre una respuesta, haga una marca provisional y posteriormente vuelva a analizar el enunciado.</p>			
	PREGUNTAS	SI	NO
1	En mi sección se reconocen y premian los esfuerzos del personal?		
2	En mi unidad se cumplen oportunamente los planes de bienestar y moral en cuanto a los permisos (turnos de semana santa, turno e mitad de año, turno de navidad y salida oportuna a vacaciones)?		
3	He sido merecedor de algún plan de bienestar en algún club militar durante la permanencia en la Brigada?		
4	Existe equidad en mi sección al momento de felicitar por la orden del día?		
5	He sido merecedor de medallas cursos y comisiones al exterior durante mi permanencia en la BR 13?		
6	Los horarios de trabajo de mi unidad facilitan espacios para la unión familiar?		
7	Mi sitio de trabajo cuenta con los equipos necesarios para realizar mi trabajo?		

GRACIAS POR SU COLABORACION

Tercer cuestionario: Resistencia al cambio

CUESTIONARIO NO. 3						
RESISTENCIA AL CAMBIO						
<p>Lea con cuidado cada uno de estas afirmaciones y establezca si se relacionan o no con su ámbito de trabajo. El cuestionario tiene opción de respuesta 0: NUNCA / 1: ALGUNA VEZ LO HE HECHO / 2: A VECES / 3: CON FRECUENCIA / 4: SIEMPRE. Responda una sola de las opciones, de manera clara y con lápiz.</p>						
	PREGUNTAS	0	1	2	3	4
1	Acepto y me adapto fácilmente a los cambios que surgen en mi entorno personal					
2	Cuando ocurre un cambio en mi entorno me pregunto a que ha obedecido dicho cambio					
3	Sé identificar las consecuencias que los cambios han tenido sobre mí, sobre mi trabajo, y sobre mis relaciones					
4	Considero que los cambios que pueden surgir son un reto, más que algo a lo que temer					
5	Suelo comentar con los demás los cambios que hay que realizar					
6	Cuando surgen cambios tanto en el trabajo, como en mi entorno personal dedico un tiempo a la reflexión					
7	Me considero una persona proactiva, suelo promover cambios cuando					

CUESTIONARIO NO. 3**RESISTENCIA AL CAMBIO**

Lea con cuidado cada uno de estas afirmaciones y establezca si se relacionan o no con su ámbito de trabajo. El cuestionario tiene opción de respuesta 0: NUNCA / 1: ALGUNA VEZ LO HE HECHO / 2: A VECES / 3: CON FRECUENCIA / 4: SIEMPRE. Responda una sola de las opciones, de manera clara y con lápiz.

	PREGUNTAS	0	1	2	3	4
	considero que hay otras formas más eficaces de hacer los trabajos					
8	Manejo adecuadamente las múltiples demandas reorganizando las prioridades					
9	Adapto mis respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes					
10	Me puedo incorporar con facilidad a un nuevo equipo de trabajo					
11	Puedo renunciar a mis antiguas creencias para adoptar otras nuevas					
12	Identifico situaciones y momentos que requieren nuevas respuestas.					
13	Me anticipo a las situaciones de cambio previendo las posibles consecuencias					
14	Analizo las situaciones y encuentro las respuestas personales más adecuadas					
15	Soy una persona abierta y respondo de forma constructiva a los cambios					

CUESTIONARIO NO. 3**RESISTENCIA AL CAMBIO**

Lea con cuidado cada uno de estas afirmaciones y establezca si se relacionan o no con su ámbito de trabajo. El cuestionario tiene opción de respuesta 0: NUNCA / 1: ALGUNA VEZ LO HE HECHO / 2: A VECES / 3: CON FRECUENCIA / 4: SIEMPRE. Responda una sola de las opciones, de manera clara y con lápiz.

	PREGUNTAS	0	1	2	3	4
	que se originan en mi entorno personal					
16	Acepto los cambios y busco la posibilidad y oportunidad de desarrollarme personal y profesionalmente					
17	Cuando tomo una decisión tengo en cuenta que asumo un cierto nivel de riesgo					
18	Evalúo los pros y contras de las opciones para tomar las decisiones					
19	Cuando tomo una decisión hago un seguimiento para realizar correcciones si fuera necesario					
20	Si me enfrento a un problema sé apreciar las diferentes posibilidades de resolución del mismo					
21	Cuando tengo un problema no busco la solución perfecta sino la más aceptable					
22	Confío en mí mismo aún cuando no					

CUESTIONARIO NO. 3

RESISTENCIA AL CAMBIO

Lea con cuidado cada uno de estas afirmaciones y establezca si se relacionan o no con su ámbito de trabajo. El cuestionario tiene opción de respuesta 0: NUNCA / 1: ALGUNA VEZ LO HE HECHO / 2: A VECES / 3: CON FRECUENCIA / 4: SIEMPRE. Responda una sola de las opciones, de manera clara y con lápiz.

	PREGUNTAS	0	1	2	3	4
	siempre acierte					

GRACIAS POR SU COLABORACION