

FORMAS DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE UN GRUPO DE JEFES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ¹

Por: Erika Johana Cadavid Sierra²

Resumen

Objetivo: Comprender las formas de adaptación al cambio organizacional que tienen algunos jefes de la industria automotriz. *Método:* Investigación cualitativa de enfoque descriptivo y con sentido hermenéutico. Un estudio de caso basado en entrevistas semiestructuradas a 8 jefes de unidad de una empresa industrial del sector automotriz de la ciudad de Medellín. *Resultados:* El proceso adaptativo de los sujetos se dio adecuadamente tanto a nivel interno como a nivel del medio ambiente en el que se desenvuelven los sujetos, empleando diferentes elementos internos y externos para conseguir una adaptación exitosa. *Conclusiones:* Los jefes de unidad están satisfechos con su nuevo cargo y las implicaciones que tiene a nivel de estatus, reconocimiento y nivel de responsabilidad pero consideran que hay falencias administrativas con el proceso de cambio tales como la nivelación en la compensación económica y el acompañamiento formativo para recibir el nuevo cambio.

Palabras clave: Formas de adaptación, Cambio organizacional, satisfacción laboral.

Abstract

Objective: Understand the forms of adaptation to organizational change that some heads of the automotive industry have for the purpose of analyzing the degree of job satisfaction, based on a case study. *Method:* Qualitative investigation with a descriptive and hermeneutic approach. A case study based on interviews that are semi-structured to eight unit managers of an industrial company in the automotive sector of the city of Medellin. *Results:* The adaptive process of the subjects occurred adequately both internally and at the level of the environment in which the subjects evolved, using different internal and external elements to achieve a successful adaptation.

¹ Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia del Desarrollo Humano Organizacional de la universidad EAFIT. Medellín, Colombia. Orientador: Johnny Orejuela, PhD.

² Estudiante de Maestría en Gerencia del Desarrollo Humano Organizacional, Universidad EAFIT.

Conclusions: The managers of the work unit are satisfied with their new position and the implications it has at the level of status, recognition and level of responsibility but they consider that there are administrative flaws with the process of change such as the leveling of financial compensation and accompaniment formative to receive the new change.

Keywords: *Forms of adaptation, organizational change, job satisfaction.*

Cuando se habla de una organización es imprescindible referirse su entorno como factor determinante en su dinámica dentro del mundo económico. La tecnología, la globalización de la economía y la competitividad, constantemente generan nuevos retos, nuevas demandas de servicios y productos que obligan a las empresas a buscar la eficiencia. Uno de ellos es la llamada gestión del cambio organizacional, la cual es vista como una herramienta de preparación organizacional ante la incertidumbre. (Zimmermann, 2000; Malott, 2001; Díaz, 2016; Duck 2005). El cambio organizacional hace referencia a la transformación de la estructura, la estrategia, la cultura y la tecnología u otro componente de la empresa que logra generar impacto en una parte o en toda ella (Labarca, Ferrer y Villegas, 2006; Gómez, 2009). El cambio organizacional, según Díaz (2005) está representado por un conjunto de alteraciones, tanto estructurales como de comportamiento, que exigen a las empresas saber adaptarse a los diversos panoramas del entorno. Para ello, las organizaciones implementan diversos métodos que buscan gestionar de la mejor manera los cambios que se generan en la empresa; al respecto, se hace referencia a cambios de diversa índole y nivel, es decir, los cambios permean las configuraciones formales, informales, sociales, psicológicas etc., que confluyen en una organización. En otras palabras: “el cambio organizacional ocurre en la totalidad de la organización o en sus estructuras, en los procesos, en las áreas o las dimensiones (política de funcionamiento interno, de relaciones exteriores, etc.)” (Acosta, 2002, P.3); al mismo tiempo existen cambios en los procesos mentales de las personas, en sus procesos de adaptación y en sus percepciones respecto de las dinámicas organizacionales. (Robbins, 2004). En síntesis, el cambio organizacional influye decididamente en diversas dimensiones de lo humano, como por ejemplo, lo biológico, lo discursivo y lo social; haciendo que se transformen las cosas, los significados que se le dan al entorno, al trabajo, a los hábitos, las costumbres, los horarios y las formas de interrelación que devienen en la vida laboral. Estas transformaciones de diversa índole atraviesan al sujeto por medio de un proceso que se conoce como adaptación, y que hace referencia según Hartmann (1937/1987) a las modificaciones

que el individuo realiza en sus propios esquemas, en su biología (adaptación autoplástica) y en su entorno (adaptación aloplástica), convirtiéndose esta transformación en una relación recíproca del sujeto y su alrededor, con el fin de construir nuevas maneras y modos de hacer las cosas que satisfagan su existencia y lo acerquen a la autorrealización.

Todos estos procesos de significación subjetiva están relacionados con la capacidad que tiene la organización de satisfacer las necesidades de los trabajadores, las cuales según Herzberg (1959) pueden manifestarse mediante factores intrínsecos como lo son el trabajo mismo, el nivel de responsabilidad, los logros alcanzados, los retos, el reconocimiento por su desempeño, los ascensos entre otros; o factores extrínsecos como las políticas de la organización, la supervisión, la disponibilidad de recursos, la compensación, las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, etc.

Al respecto, autores como Crites (1969) y Locke (1976) hacen referencia a la satisfacción laboral como un estado emocional sentimental o de respuestas afectivas que los mencionados factores producen en los sujetos. Otros autores, consideran que la satisfacción laboral incorpora también respuestas comportamentales que son evidenciables en la vida laboral como actitudes que impactan la productividad (Arnold, Robertson y Cooper, 1991; Beer, 1964; Bravo, 1992; Griffin y Bateman, 1986; Harpaz, 1983; Peiró, 1984; Salancik y Pfeffer, 1977).

En concordancia con lo anterior, debe mencionarse que ya sea la satisfacción laboral un estado emocional o conductual, lo cierto es que afecta de manera directa todos los ámbitos de la vida del sujeto que es quien construye una respuesta a los estímulos intrínsecos o extrínsecos ya mencionados; los cuales, son también factores impulsores u obstaculizadores de la motivación y por ende de la satisfacción laboral. Sobre ellos, debe mencionarse que son realidades generalmente susceptibles a modificaciones en los procesos de transformación organizacional. En otras palabras, son factores que frente a un panorama de cambio permanente como el que atraviesan las empresas del mercado actual van seguramente a alterarse y por ende deberán comprenderse y monitorearse. Para ello, debe entonces ahondarse en las opiniones y sentimientos del sujeto y la reconfiguración que este haga de sus comportamientos y percepciones frente a los diferentes fenómenos que acontecen en la organización.

De aquí que este proyecto se proponga indagar y comprender las formas de adaptación de un equipo de jefes a un cambio de estructura organizacional en una empresa del sector automotriz, con el propósito de evidenciar el grado de satisfacción o insatisfacción laboral que produce. Para ello, esta investigación es formalizada mediante la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuáles son las formas al cambio organizacional adaptación de un grupo de jefes de la industria automotriz?*

Comprender las formas de adaptación al cambio organizacional que tienen algunos jefes de la industria automotriz

Objetivos

General:

Comprender las formas de adaptación al cambio organizacional que tiene un grupo de jefes de la industria automotriz.

Específicos:

- Identificar la percepción del cambio organizacional por el que atraviesa una empresa del sector automotriz por parte de un grupo de jefes frente al mismo.
- Conocer las formas de adaptación tanto aloplásticas como autoplásticas en torno al cambio organizacional desarrolladas por un grupo de jefes.
- Identificar la incidencia del cambio organizacional sobre la satisfacción laboral percibida por un grupo de jefes.

Marco de referencias conceptuales.

Antecedentes (estado de la cuestión)

A continuación se da cuenta generalizada de los estudios investigativos que han abordado las formas de adaptación al cambio organizacional de trabajadores que ostentan el rol de jefes y su grado de satisfacción laboral. Para ello se estimaran las siguientes categorías: propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos.

Con respecto a los *objetivos generales* de las investigaciones encontradas, se observa una tendencia a exponer los obstáculos presentes en la implementación de una ruta de cambio (Velásquez Contreras, Andrés, 2005, Fernández, Nelly. Álvarez, Guillermo, 2007) y dimensionar de manera conceptual qué es la gestión el cambio, cuáles son las variables que comprende y cómo opera este concepto en las empresas. Para ello puede consultarse: Delio Ignacio Castañeda, 2014; Acosta R., Carlos A., 2002; Ahumada Figueroa, Luis, 2002. En cuanto a los efectos de asumir la gestión del cambio para los trabajadores puede verse señalada en artículos como el de Ahumada Figueroa, Luis (2002), en el que se amplía el marco de análisis del aprendizaje organizacional y la capacidad de adaptación a los nuevos retos, situándolo en su relación con el entorno organizacional con énfasis en los procesos emergentes. En este se desarrolla y discute la idea que la habilidad para aprender más rápido que los competidores será la única fuente de ventaja competitiva sustentable en el tiempo; lo cual supone una modificación de diferentes lógicas organizacionales con el fin de lograr una mejor adaptación a los cambios en el entorno.

Con respecto a los principales *referentes conceptuales* encontrados sobre la gestión del cambio, se ponen de manifiesto en las contribuciones de distintos autores donde se encuentran definiciones que comprenden el cambio organizacional como un conjunto de transformaciones que se dan a diferentes niveles de las organizaciones (Acosta, 2002; Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2003; McGill, Slocum y Lei, SENGE, Peter, 1993); también se estudian las fases o los ciclos por los que atraviesa el cambio: incertidumbre, resistencia, aceptación, apertura, integración (McGill, Slocum y Lei, 1992; Knowles, 2001; Kotter, 1995) y los diferentes modelos explicativos de cómo opera este en las empresas. (V. Y Dill, W, 1965; Chris Argyris y Donald Schon, 1978; Smith, 1982; Kotter, 1995; Little, 2014). En lo que se refiere al concepto de adaptación, se hace referencia a autores que pasan desde la biología, con teorías evolucionistas (Darwin, 1859; Lamarck, 1809), la psicología buscando un equilibrio entre la asimilación y la acomodación que hace el individuo del medio y los objetos; así como de la transformación que hace de sus propios esquemas y entorno (Piaget, 1964; Hartman, 1937) hasta los estudios sociales de comportamiento (Builes, Tinnés, Henao, 2017) identificando la relación que hay entre el individuo y su medio. En cuanto al concepto de satisfacción laboral, se encuentran estudios llevados a cabo en los que se ponen de manifiesto las variables propias de la percepción de la satisfacción laboral así como su definición, la cual está relacionada con variables psicológicas, sociales y productivas (Herzberg, 1959; Peiró, 1984, Renaud, 2002; Martin, 2008) como trabajo, oportunidades de aprendizaje, salario, variedad,

horarios, descansos, condiciones ambientales y de seguridad, prestigio, contactos y desarrollo personal.

Relacionado al *tipo de estudio y tipo de diseño* de las investigaciones la gran mayoría de los artículos encontrados son de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, aplicadas en diferentes sectores como: Grupos empresariales (Cortes Ramírez, Juan Alejandro; Pérez Zapata, Julián, 2008; PYMES colombianas: Velásquez Contreras, Andrés, 2005) y Universidades (Fernández, Nelly. Álvarez, Guillermo, 2007). Estas se enfocan en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas y comportamientos en estudios de caso donde los *instrumentos de recolección de información* más comunes son: las encuestas, los grupos focales, fichas descriptivas, entrevistas y estudios de caso; así como fuentes de información secundaria: libros y material documental.

Esto demuestra que las investigaciones sobre la adaptación al cambio organizacional, pueden ser aplicadas a casos de estudios reales en los que hay un trabajo de campo base que permite la selección de muestras, a las que se les pueden aplicar instrumentos como encuestas y entrevistas para evidenciar la objetividad de los hallazgos en una investigación, que como la mayoría tiende a ser de tipo cualitativo por su naturaleza descriptiva.

En relación con los *sujetos participantes* se encuentra que algunas de las investigaciones se han desarrollado con consultores, gerentes y miembros de organizaciones (Velásquez Contreras, Andrés 2005), otros con docentes de dos instituciones de educación superior universitaria, miembros de un equipo de gerencia media (Fernández, Nelly. Álvarez, Guillermo, 2007) y los demás con empleados de nivel gerencial medio alto de empresas colombianas a nivel de PYMES, medianas y grandes empresas (Pérez Zapata, Julián, Cortés Ramírez, Juan Alejandro, 2007; Acosta R., Carlos A., 2002; Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrodo, J.J., 2012; Cortes Ramírez, Juan Alejandro; Pérez Zapata, Julián, 2008; Martínez J. Arcila J.Garzón M., 2010).

Sobre la ubicación geográfica de los textos fueron halladas investigaciones nacionales e internacionales. A nivel local o nacional los principales orígenes son Bogotá, (Velásquez Contreras, Andrés, 2005; Acosta R., Carlos A., 2002;) y Medellín (Pérez Zapata, Julián; Cortés Ramírez, Juan Alejandro, 2007). A nivel internacional, se hallan estudios en España: (Alcocer, Carlos María; Gil, Francisco, 2002; Delio Ignacio Castañeda, 2014; Ruiz Mercader, J.; Ruiz

Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarondo, J.J., 2012); y Venezuela (Fernández, Nelly. Álvarez, Guillermo, 2007).

En lo correspondiente a los *hallazgos* se encuentran en la mayoría de los artículos, afirmaciones generalizadas que hacen referencia a que en la medida en que una organización que esté preparada para el cambio, podrá acogerlo y aprender de él con mayor velocidad (Velásquez Contreras, Andrés, 2005, Martínez J. Arcila Garzón M. ,2010; Castaño Montoya, María Catalina, 2009). Es decir, se pone de manifiesto que el actor clave del cambio en las organizaciones es el capital humano (Pérez Zapata, Julián; Cortés Ramírez, Juan Alejandro, 2007) y la gestión adaptativa que logre hacerse a este en el proceso de transformación organizacional con el fin de mantener su compromiso y satisfacción laboral.

También como conclusión queda en evidencia que las instituciones y entidades se encuentran ante la necesidad imperativa del cambio. Para ello se hace menester identificar los obstáculos o barreras del aprendizaje que tienen las organizaciones para constituir un punto de partida para cualquier intento de transformación. (María Esperanza López Duque, Luz Estella Restrepo de Ocampo, Gloria Lucia López Velásquez, 2013).

La gestión del cambio en las organizaciones implica llevar a cabo un proceso de creación y adquisición de conocimiento, que no se da como un proceso espontáneo o natural, sino que requiere condiciones que lo promuevan. Para ello se deben identificar las condiciones estructurales, personales y culturales (Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarondo, J.J., 2012). En otras palabras las compañías deben propiciar el ambiente donde confluyan la orientación estratégica del negocio y las competencias individuales relacionadas con la adquisición y multiplicación del conocimiento; la organización solo aprende y se prepara para el cambio, a través de sus individuos. (Cortes Ramírez, Juan Alejandro; Pérez Zapata, Julián, 2008).

El hecho de gestionar el cambio permite que las organizaciones sean dinámicas y estén preparadas para enfrentar y adaptarse a los cambios, gracias a que se crea una habilidad y agilidad para generar nuevos modelos mentales que le permitan definir acciones y procesos de aprendizaje en todos sus niveles encaminados a lograr los resultados esperados y así enfrentar los nuevos retos del entorno. (Castaño Montoya, María Catalina, 2009).

Cambio organizacional

La interacción generada por múltiples actores en la organización genera constantemente divergencias que impactan la cultura de las empresas y promueven en estos diferentes mensajes y necesidades de los clientes y de los mercados que pueden ser confusos, adversos u opuestos. Estos mensajes deben ser transferidos y adaptados ágilmente a la cultura organizacional con el fin de acelerar la performance y garantizar la sostenibilidad de la compañía en el tiempo. Todo ello, conducido de la necesidad natural del proceso de cambio o desarrollo que viven las empresas al estar expuestas a las condiciones de mercado global que hoy son conocidas. Menciona Zepeda, F. (1999) en su libro *Psicología Organizacional* que “lo único que permanece es el cambio”, esta frase hace referencia a la transformación permanente por la que nos vemos atravesados en la vida humana, y a la cual el autor agrega la importancia de analizar la intención y el contexto de los cambios, pues para él estar abierto al cambio significa estar alerta a los cambios que ocurren día a día en nuestro alrededor y convertirlos si estamos de acuerdo, en oportunidades o estrategias para el mejoramiento de vida. Esto por supuesto se vive de igual forma en las organizaciones, y al respecto, Beckhard, R. resume a modo de ejemplo de los cambios y su incidencia en la organización, la transformación que ha experimentado el mundo en los últimos años:

1)El mapa del mundo ha cambiado varias veces, 2)los roles de la industria privada, el gobierno, las organizaciones no gubernamentales han cambiado dramáticamente, 3)la energía ha pasado a ocupar su lugar en la línea detrás de los aspectos ambientales, la pobreza mundial y el dialogo Norte-sur o la falta del mismo, 4) el enfoque en la tecnología de información ha sido reemplazado por el enfoque en la administración de la información; 5) la administración de los recursos humanos ha incrementado su relevancia y centralismo a medida que se incrementa la tecnología; y 6) la administración del cambio que había sido una responsabilidad del área de recursos humanos y de los practicantes del DO (desarrollo organizacional) es ahora una responsabilidad prioritaria de la alta administración. (Beckhard, R.. 1992, P.24)

Los cambios ocurren permanentemente y no dejarán de ocurrir, por lo cual lo que debemos hacer es adoptar la manera de aceptarlos, utilizarlos como una oportunidad y transformarlos para hacer más beneficiosa una situación y obtener resultados de manera conveniente con nuestra situación. Para ello, y en aras de contribuir a la generación de conocimiento en el amplio mundo del desarrollo humano, se busca colaborar con la comprensión de como acompañar de la mejor manera los procesos de cambio organizacional, garantizando resultados esperados y alineados con las

estrategias organizacionales, citado en el libro de Psicología Organizacional de Fernando Zepeda, Peter Senge (1990) establece: “Nuestras acciones crean nuestra realidad (...) y existen mecanismos para cambiarla.” Para Senge, las organizaciones son ejemplos del cambio, pues están en la capacidad de adaptarse fácilmente a las necesidades y demandas del entorno, esto solamente si logran convertirse en una organización de aprendizaje. Es decir el foco del cambio debe ser el cómo lo tramitamos. Para ellos, mucho se ha ahondado en las definiciones de cambio organizacional, con el fin de comprender su origen y entender cómo afecta de manera directa la cultura de la organización y a su vez a los individuos que la conforman, su identidad individual, su posición social y su lugar profesional en la organización.

Según Kurt Lewin (1994) en ‘From chaos to complexity: implications for organizations’, su modelo de representación del cambio organizacional el cual ha llamado socio-técnico, explica que el cambio organizacional, cambia al mismo tiempo los procesos productivos y las relaciones personales. Teniendo así un impacto macro en la organización completa. De allí que la gestión del cambio sea tan importante para las organizaciones porque les contribuye a ser sostenibles en el tiempo, a gestionar de manera más adecuada el clima organizacional y a promover un desarrollo integral que logre permear su sistema productivo. De igual manera, expresan otros autores que la gestión del cambio en las organizaciones implica llevar a cabo un proceso de creación y adquisición de conocimiento, que no se da como un proceso espontáneo o natural, sino que requiere condiciones que lo promuevan. Para ello se deben identificar las condiciones estructurales, personales y culturales (Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarondo, J.J., 2012). En otras palabras las compañías deben propiciar el ambiente donde confluyan la orientación estratégica del negocio y las competencias individuales relacionadas con la adquisición y multiplicación del conocimiento; la organización solo aprende y se prepara para el cambio, a través de sus individuos. (Cortes Ramírez, Juan Alejandro; Pérez Zapata, Julián, 2008).

King (2003, citado por García ,2007) expone que el cambio puede darse en varios niveles como son: el individual (que hace referencia a la carga experiencial y a la personalidad de cada sujeto), el grupal y el organizacional (que considera conceptos trabajados en las empresas como la cultura y el clima organizacional). En estas múltiples dimensiones, son apreciados factores que promueven y que obstaculizan el devenir de los cambios en las organizaciones; algunos de estos aspectos que

funcionan como fuente de resistencia son, según Hellriegel, Slocum, y Woodman (1999): las percepciones, (entendiéndose como la capacidad del hombre de percibir selectivamente), la personalidad, los hábitos, las amenazas del poder y la influencia. Esto puede ser complementado con la visión de Labarca, Ferrer y Villegas (2006) que consideran que la inercia de la estructura organizacional, el enfoque limitado del cambio, el grupo por sí mismo, la amenaza a la experiencia o a las relaciones de poder preestablecidas, la distribución establecida de los recursos son factores que también limitan los cambios organizacionales y juegan papeles fundamentales en la decisión comportamental, de aceptación y de adaptación al cambio.

Adaptación: sus tipos y su aplicación al mundo de las organizaciones

Retomando un poco el origen histórico de los conceptos, se debe mencionar que la adaptación surge como un proceso biológico o fisiológico, en el que un organismo cambia su comportamiento o evoluciona en el tiempo de manera natural y respondiendo al cuidado y necesidad de supervivencia ante diferentes estímulos. En otras palabras, La adaptación es el resultado del proceso evolutivo, que citando las palabras de Darwin (1859) representa "la mejora de todo ser vivo en relación a sus condiciones de vida". Esta teoría llevada al aspecto humano se cimienta en su principio, según las construcciones teóricas de Darwin y Lamarck, en concepciones adaptacioncitas que "parten de la idea de que la adaptación en el ser humano equivale a ajustarse a las leyes del entorno, y de esta forma se logra 'estar adaptado' o incluso 'ser normal'" (Braunstein, Pasternac, Benedito y Saal, 1975/2003; Manrique; 2003; 2013). Desde luego esta visión que se ha elaborado acerca de la adaptación ha quedado destinada a la explicación del mundo vegetal; pues en la historia, con los fenómenos de socialización humana, el relacionamiento con el medio y la intervención del lenguaje (el cual partiendo de Manrique (2003) basándose en Braunstein y otros (1975/2003), sirven como medio de introducción de nuevas leyes humanas diferentes a las biológicas) ; se ha podido señalar que los procesos sociales y psicológicos de adaptación de los seres humanos son diferentes a los de las plantas o los animales, siendo estos en extremo más complejos de estudiar y comprender y requiriendo la elaboración de un concepto específico para evaluar este fenómeno.

Al respecto, propuestas como la de Lopera (2016), relacionan el proceso adaptativo con la salud psíquica en relación con la posibilidad de llevar a cabo modificaciones o cambios en sí mismo, bien sea a causa de los cambios o no, que permitan un despliegue del ser:

Lo anterior nos permite plantear una definición de adaptación psicológica como un proceso de relación recíproca del individuo con el entorno, de intermodificación (dialéctica), que tiene en cuenta al resolver las tensiones existenciales la búsqueda de un vivir bien (armonía), más allá de solo el equilibrio. Y para esto el sujeto instituye normas provisionales y coincide con estas, pero mantiene la posibilidad de modificarlas cuando sea conveniente por el cambio propio o de las circunstancias. (Builes, Manrique, Henao, 2017, P.4).

Otra de las vertientes de análisis como la de Damasio (1994/2007) proponen una explicación de la adaptación en el ser humano en relación con la supervivencia, la cual según el autor, opera por medio de dispositivos cerebrales que reaccionan a instintos, a factores contingentes y al libre albedrío de los seres humanos. En esta perspectiva, se propone el desarrollo de la cognición y del comportamiento social, influido por la cultura, como factor determinante de la adaptación. Para otros autores como Tomasello, Dweck, Silk, Skyrms y Spelke (2009), citados por Builes, Manrique, Henao (2017), la adaptación humana está influida necesariamente por la dimensión cultural, además de la biológica que “se ha ido construyendo gracias a esfuerzos cooperativos de generaciones que hacen que este haya sido moldeado en parte por los congéneres y por uno mismo”. Esta versión conceptual hace referencia a que el sujeto puede modificar o interferir con sus acciones el medio que le rodea, así como este último puede también maniobrar en el hombre. Este elemento es muy importante para poder analizar la capacidad que tiene el ser humano de adaptarse a las diferentes situaciones que se le presenten.

En concordancia, Hartman (1987) propone que la adaptación está relacionada con las tareas del dominio de la realidad, es decir, en palabras de él mismo, se supone que un hombre bien adaptado es aquel que en el que “su productividad, su capacidad para disfrutar la vida y su equilibrio mental no están perturbados”. (Hartman, 1987, P.15). Esto hace referencia a la posibilidad que tiene el sujeto de influir su entorno, de participar en la creación de cambios y transformaciones que puedan presentarse, un ejemplo puede ser la adaptación social o cultural de la que el hombre constantemente participa; la cual a su vez co-determina el desarrollo de procesos personales y mentales de los individuos que van formando conductas o respuestas sociales frente a las situaciones o estímulos recibidos. Para ello, el mismo autor propone dos conceptos o formas en los que se puede dar la adaptación: Adaptación aloplásticas y Adaptación autoplástica. La primera hace referencia a las modificaciones que el sujeto hace de su entorno, en el caso laboral podría decirse que se trata de elementos como el ambiente o la estructura del trabajo, el equipo humano,

el material, el puesto de trabajo, las condiciones ambientales, etc. Y las formas de adaptación autoplásticas que son las que se refieren a modificaciones llevadas a cabo en sus propios esquemas o en su biología ; es decir, representaciones, percepciones, comportamientos de la persona, acciones cotidianas, entre otras.

En este sentido de Hartman, es que se ha decidido trabajar conceptualmente a lo largo del desarrollo de la propuesta investigativa ya que está latente el interés por evaluar tanto las modificaciones que algunas personas sufren a raíz de un cambio, en su ambiente de trabajo pero también los aspectos que inciden en la modificación de su comportamiento, su forma de pensamiento y referenciación frente al entorno cercano o frente a sí mismos.

Satisfacción Laboral

Las formas de como adoptamos nuevos cambios, son también interpretaciones y versiones que son creadas a partir de las experiencias de los sujetos en la organización, y en concordancia, pueden ser negativas o positivas según estén relacionadas con las expectativas o motivaciones de las personas. En este sentido, el comportamiento de los seres humanos obedece a la búsqueda de una satisfacción de un deseo, meta u objetivo anhelado. En este caso, la teoría de las expectativas adelantada por Lawler, Hackman y Porter, (1996) sostiene que las personas tienen unas creencias y unas expectativas respecto a que sucedan eventos futuros en sus vidas y de acuerdo a esto dirigen su comportamiento para recibir dicha recompensa o satisfacción. Al respecto el modelo de los autores “afirma que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos (Hellriegel, 1999, p.153).

Como menciona Orejuela J. (2014) refiriéndose a Judge y Ilies: “Si no hay satisfacción laboral, se afectará el rendimiento, la voluntad de las personas, la creatividad, la lealtad, el ingenio y los recursos intelectuales que estos puedan aportar. Así, la empresa puede pagar por el trabajo como tal y no por sus conocimientos y voluntad que es lo que no hay cuando existe insatisfacción laboral” (2004). Es decir, la satisfacción laboral corresponde a “un estado emocional positivo bajo el cual se considera una de las dimensiones más representativas del comportamiento dentro de las organizaciones. Es importante tener en cuenta que los trabajadores que están satisfechos en sus sitios de trabajo al igual que con las personas que hacen parte de la organización, llegan a ser más productivos generando así ganancias dentro de la organización.” (Orejuela, J. 2014, p.335). Según

Diego, Diego y Olivar (2001), la satisfacción laboral es el resultado de las expectativas de los trabajadores y sus objetivos personales. Se puede decir que entre los trabajadores y la organización debe existir una relación de reciprocidad. Por otra parte, Robbins (2004, citado por Orejuela, 2014) señala que la satisfacción laboral es una actitud más que un comportamiento si se tiene en cuenta que la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben es diferente a la cantidad de recompensas que ellos creen que deberían recibir. También señala unas variables que determinan la satisfacción laboral: trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, apoyo de pares, compatibilidad entre la persona y el puesto, factores hereditarios; la satisfacción laboral tiene como efecto una mayor productividad, disminución del ausentismo y rotación laboral. De manera pues, que la satisfacción laboral, se ve asociada con la cantidad de recompensas recibidas por el trabajador (llámese salarios, relaciones con jefes o compañeros, características de la tarea a realizar, condiciones ambientales, etc.) en a relación con la cantidad y calidad del trabajo que el provee a la organización, por ello, puede hablarse de una satisfacción o una insatisfacción laboral, en otras palabras puede ser un estado de sentimiento positivo o negativo.

Según Moré, Carmenate y Junco, (2005, citados por Abrajan et al., 2009), la satisfacción laboral hace relación con la experiencia que tiene un individuo dentro de una organización, la cual se transforma en la percepción bajo la cual se rige por medio de un componente emocional, generando así la manera como un sujeto se desenvuelve en su ámbito laboral y la postura que toma ante las diversas situaciones que se le presentan. Cabe resaltar que la satisfacción es una actitud general que engloba la interacción de una serie de elementos medulares del trabajo bajo condiciones como la estructura, el clima organizacional, el salario, las condiciones de trabajo la estimulación, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación, el crecimiento a nivel laboral y la relación empleado-jefe, las cuales constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano y hacen que una organización prospere de forma satisfactoria.

En concordancia, Garzón (2005), basándose en Hodgetts y Altman (1990) define que satisfacción del individuo es “el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa”. Con esta definición queda de manifiesto la importancia de

la satisfacción laboral como medio para el logro de los resultados y el crecimiento ágil de las organizaciones, así como la idea de que los sujetos trabajan por resultados económicos o psicológicos. Cuando no se dan esos resultados esperados por él, pueden emerger interpretaciones negativas, sentimientos que van en contra de la eficiencia y la motivación y por ende, en contravía del desarrollo de equipos de trabajo y de la empresa; dichos comportamientos, puede decirse que se constituyen en un síntoma de malestar en la organización; dicho de otro modo, hacen referencia a la insatisfacción laboral experimentada por los sujetos frente a, por ejemplo, y para el caso de la investigación, una situación de incertidumbre como la que genera un cambio de transformación en la estructura organizacional de una empresa.

Si bien la satisfacción laboral puede estar influida por el interés en las tareas que se llevan a cabo, por la remuneración económica y emocional, por la relación con los objetivos a alcanzar, por la falta de comunicación, por la estabilidad en el empleo, por la estructuración de las jornadas laborales o por la relación de estos factores en el despliegue de la vida familiar, es claro que estas múltiples causas son todas ellas percepciones y finalmente formas de adaptarse que tienen las situaciones que nos rodean como seres humanos o bien como trabajadores y son “factores que determinan el grado de bienestar que un sujeto llega a experimentar en su área de trabajo” (Orejuela, J, 2014), por ende es un elemento que incide en la motivación y productividad del sujeto. Al respecto, el autor también menciona que diferentes investigaciones muestran que los principales factores de la satisfacción se relacionan con el trabajo estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables en el sitio de trabajo, la importancia del trabajo en equipo, la edad, el sexo, la antigüedad, la salud, la estabilidad emocional, las afiliaciones sociales, las actitudes recreativas practicadas, la condición económica, el tiempo libre y las relaciones familiares, entre otras variables (Olivares, Quintana, Matta, Choy, Ronquillo y Maldonado, 2006). En concordancia, que sea tan importante conocer y comprender las formas de adaptación aloplásticas y autoplásticas de los empleados frente a los fenómenos que acontecen en las empresas y más aún cuando están directamente relacionados con asuntos que impactan el nivel de satisfacción laboral de las personas que componen la organización.

Método

La presente investigación responde a un estudio de caso con sentido hermenéutico, debido a que busca ahondar el fenómeno en cuestión desde una perspectiva comprensiva en la que, según Gadamer (2005), la hermenéutica permite poner el fenómeno en una perspectiva universal en la que su interpretación está relacionada con la historicidad concreta y personal del sujeto que se comprende. Dicha concepción hace la comprensión el centro problemático de su interés como rasgo básico de la existencia humana y por ende, su objeto principal es la transferencia de sentidos, el discernimiento de estos y su comprensión; situación que hace de esta metodología la más propicia y coherente con los fines investigativos del presente trabajo.

El tipo de estudio corresponde con uno de corte cualitativo - descriptivo, el cual según Hernández, R. (2005) hace referencia a la descripción de un fenómeno, situación, contexto o evento por parte de un investigador.

Sujetos

La muestra de estudio está conformada por 12 operarios que recientemente han sido promovidos a la condición de jefes de unidad en una empresa del sector automotriz seleccionada para el estudio. Los criterios de selección de los sujetos fueron: hombres mayores de 30 años, con más de 10 años de experiencia laboral en la organización en la condición de operarios, que han sido promovidos al cargo de jefes de unidad de operación con el cambio de estructura que llevo a cabo la empresa y que actualmente tienen más de 12 personas a cargo.

Instrumentos

Como técnicas de recolección de información se emplearán la observación directa, las fuentes documentales y la entrevista semiestructurada, en la cual se mezclan preguntas tanto abiertas como cerradas y se busca que los interlocutores tengan una mayor posibilidad de intervención y aporte, incluso si esto conlleva a salirse de las preguntas preestablecidas (Hernández, 2009), todo ello con el fin de propiciar la interpretación del asunto por parte del entrevistado y así abrir el discurso a nuevas posibilidades de conocimiento.

Para la elaboración del instrumento se tuvieron en cuenta las siguientes *categorías de rastreo de la información*: Cambio organizacional, adaptación y satisfacción laboral en un grupo de operarios

de larga trayectoria que tras una reestructuración laboral fueron ascendidos al cargo de jefes de unidad de producción.

Tabla 1: Relación entre Objetivos y Categorías.

Objetivos	Categorías de rastreo/análisis
Identificar la percepción del cambio organizacional por el que atraviesa una empresa del sector automotriz por parte de un grupo de jefes frente al mismo.	Percepción del cambio organizacional por parte de un grupo de jefes
Conocer las formas de adaptación tanto aloplásticas como autoplásticas en torno al cambio organizacional desarrolladas por un grupo de jefes.	Formas de adaptación aloplásticas y autoplásticas en torno al cambio organizacional desarrolladas por un grupo de jefes.
Identificar la incidencia del cambio organizacional sobre la satisfacción laboral percibida por un grupo de jefes.	Incidencia del cambio organizacional sobre la satisfacción laboral percibida por un grupo de jefes.

En los anexos se puede encontrar las tablas con la estructura completa del instrumento y el protocolo de entrevista desarrollado a partir del mismo.

Procedimiento

Inicialmente se realizó una fase de contextualización en la que se hizo una revisión documental con el fin de establecer un estado del arte del tema investigado.

A continuación se recogió la información a través de una entrevista semiestructurada aplicada a jefes de fabricación de una empresa del sector automotriz, con lo que finalmente se procedió al análisis de la información y establecimiento de conclusiones. Cabe aclarar que a ellos se les expuso los objetivos de la investigación y se adquirió un compromiso de socialización de resultados si así lo pidieran.

Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a ocho sujetos participantes del estudio, vinculados a una empresa del sector automotriz de Medellín. Inicialmente se presentará la información socio-demográfica y socio-laboral de los participantes y posteriormente se demostrarán los resultados de acuerdo a las siguientes categorías de análisis: Percepción del cambio organizacional por parte de un grupo de jefes, formas de adaptación aloplásticas y autoplásticas en torno al cambio organizacional desarrolladas por un grupo de jefes y la incidencia del cambio organizacional sobre la satisfacción laboral percibida.

Para el análisis de las categorías mencionadas se partió del análisis de la información más relevante obtenida en las subcategorías y soportada de manera empírica con los fragmentos del discurso de los sujetos que evidencian los hallazgos de la investigación. Finalmente se desarrolla la discusión de los resultados a partir del análisis de las categorías.

Caracterización socio-demográfica y socio-laboral

Los datos se obtuvieron de la aplicación de entrevistas semiestructuradas realizadas a ocho hombres, todos ellos con una edad que oscila entre los 33 y los 50 años de edad; jefes de unidad de una misma empresa y con una antigüedad en la compañía que para cuatro participantes es de 25 y para los otros cuatro oscila entre 5 y 7 años, lo que les convierte en personas expertas y con amplio conocimiento que puede ser relevante para la investigación. Cabe mencionar por sus características que los sujetos corresponden a una población laboralmente activa y en una etapa productiva madura. Su posición en la empresa corresponde a un mando medio y fue establecido hace nueve meses a raíz de una reestructuración en la estructura jerárquica de la organización, anteriormente todos ellos ocupaban posiciones operativas o de responsables de una unidad lo cual es similar al cargo de un supervisor de la producción. Todos ellos tienen grupos de entre 12 y 25 personas a cargo y están directamente relacionados con el proceso productivo. Con respecto a estudios profesionales, 2 de los participantes cuentan con el nivel de técnico y los demás son bachilleres.

Percepción del cambio organizacional

En relación con la *percepción general del cambio y sus causas* se encuentra que para la mayoría de los participantes este fue un proceso necesario que respondía a necesidades de buscar mayor productividad y una organización del trabajo según los estándares que establece el grupo multinacional del cual hace parte la empresa, también se evidencia en su pensamiento que el cambio era necesario porque permitió una calidad en cuanto a claridad del rol del jefe frente a los demás trabajadores a cargo, así lo manifestaron algunos de los entrevistados: Sujeto 1 *“Yo digo que los cambios fueron para mejorar algo si no se están cumpliendo resultados ni los objetivos y no se ven las mejoras hay que cambiar”*.

Sujeto 4 *“Una de las principales razones para la realización del cambio es que la gente veía que no tenía un jefe directo porque muchas cosas las podía resolver el Responsable de unidad otras cosas las podía responder el Responsable del grupo, pero hoy el Jefe de unidad tiene entre comillas la potestad”*.

Sujeto 5 *“(…) era como adaptarnos al mundo Renault, que desde cualquier parte del mundo, desde cualquiera de las filiales, todos tuviéramos la misma forma de trabajar”*.

Sujeto 6 *“(…) por las necesidades que tiene la compañía de tener gente más capacitada (…) se va depurando el grupo de mandos medios que tenía la compañía, porque antes habían personas, todavía algunos que creo, que aún no dan la respuesta que espera la compañía de nosotros; entonces son importantes los cambios, eran necesarios y yo creo que con esto que se está dando vamos todos jalando para el mismo lado”*.

Sujeto 8 *“Es acomodarnos a un sistema que tiene Renault ya establecido y que nosotros trabajábamos de otra manera, entonces es trabajar todos de la misma forma y de modo que todos trabajemos de la misma forma se van dando los resultados”*.

Por lo anterior se puede inducir que la percepción generalizada del cambio es positiva y que reconocen la importancia que esta tiene para la compañía en tanto le aporta a una estructura más ágil que permite mayor productividad, lo que a su vez se traduce en competitividad para el negocio.

Así mismo, puede verse que los participantes resaltan que el cambio dio claridad al rol del jefe frente a los colaboradores que antes tenían varios jefes lo cual les representaba confusiones.

Los facilitadores del cambio

Partiendo de las respuestas, se deduce que los facilitadores del cambio que más destacan los encuestados son los relacionados con el factor humano; es decir jefes y compañeros. Al respecto, menciona el Sujeto 4: *“lo primero es que la empresa nos dio una libertad, obviamente eso implica una responsabilidad pero una libertad para usted tomar decisiones para decir usted es el jefe para todo usted es el que va a estar cuadrando con él la parte de la nómina de los permisos la parte de los préstamos, pues uno tiene mucha libertad con ellos y una de las razones principales creo que por lo que ha funcionado es porque la cercanía ha dado mucho más fuerte el vínculo de confianza entre trabajador y operario”*.

Sujeto 6 *“las principales acciones fueron el apoyo tanto de los jefes como de recursos humanos y de las áreas soportes; yo personalmente percibí mucho apoyo y eso fue fundamental para que el cambio no fuera muy brusco”*.

Sujeto 7 *“la cercanía de la gente que ese es el primordial, y que mejor dicho...es la gente la que más lo va a sentir, digámoslo como directo al corazón digámoslo así.”*.

Sujeto 8 *“La ayuda de todos los jefes eso es parte fundamental porque sin la ayuda de ustedes o sin la ayuda de los jefes es imposible usted tener autonomía en muchas cosas”*

Esta información evidencia que la existencia de un ambiente cálido y de unidad hizo más fácil que a los nuevos jefes se les facilitara aceptar y adaptarse al cambio generado por la empresa. De igual forma., en el momento del cambio las personas que apoyaron esta transformación, la promovieron y la validaron en los diferentes escenarios jugaron un rol muy importante como aliados del cambio.

Los obstaculizadores del cambio

En concordancia con lo anterior, el mismo factor humano representado en detractores o personas no convencidas del proceso se convirtió en un obstáculo del cambio. Así lo deja ver el Sujeto 1:

“Mucho rumor y tenemos un problema y es que primero llega el rumor distorsionado. Es un problema de comunicación entonces no supe cómo fue el proceso”.

Sujeto 2: “Pienso que nos soltaron de una sin capacitarnos y se incrementaron todas las responsabilidades de una yo pensé que iba a ir un acompañamiento, pero fue más carga laboral para nosotros o personalmente se incrementó mucho y yo pienso que ahora en ese momento nos hace falta un recurso (...) Todo eso fue como tan rápido que no sé de qué otra forma nos pudieron haber preparado más. Por ejemplo yo pienso yo ya llevo 11 años en el cargo y no ya manejaba cosas pero hay otras que uno se siente que le falta mucho terreno”.

Sujeto 3: “Yo pienso que sí que como estos puestos los desarrollaron y los estaban haciendo en ingenieros y nosotros estamos reemplazando a los ingenieros que habían, hubo un momento en que si hubo resistencia y hubo que hacer mucho el análisis. Por ejemplo en ensamble me di cuenta con una persona, que cuando hubo el cambio que ya no era responsable de grupo si no jefe de unidad casi que dijo que él no asumía ese cargo... para unos era subir de cargo Para otros era como bajar de cargo entonces yo pienso que sí hubo resistencia en el cambio (...) primero que todo habernos dado las formaciones antes y no en el transcurso como estamos haciendo ahora porque nosotros llegamos otro mundo estamos manejando una cosa y resultamos manejando algo muy grande. Si la empresa tenía pensado ese proyecto lo primero que tenía que hacer con los candidatos el proyecto lo primero que tenemos que hacer es vamos a formar los para que cuando ellos lleguen asumir el rol ellos ya estén actuando”.

Sujeto 4 “lo primero es que nosotros no estamos preparados por ejemplo solamente algo tan elemental como crear un permiso de una salida crear un permiso o mostrar unas horas extra, nosotros no teníamos la capacitación y todavía hay compañeros pues que el da duro montar unas horas extra calcular un permiso planificar he acciones en el tiempo peor la empresa ha empezado a brindar todas esas herramientas y cada día nos preparamos y cada día de alguna manera somos más maduros ene s aparte y tenemos más herramientas para llevar el rol a cavo y a cabalidad ...Bueno como te dije lo primero es la capacitación”.

Sujeto 5 “Pues era el manejo de las cargas laborales manejo de esa documentación que uno nunca tenía acceso a ella tener una cuenta propia que uno antes no la tenía de tener un es decir un correo personalizado Renault que nosotros antes no lo manejábamos, hasta el momento es como complicado”.

Sujeto 6 *“principal obstáculos que es que los seres humanos por naturaleza somos reacios al cambio y veo que como con este cambio teníamos más responsabilidades a algunos les dio más temor la palabra ser jefe; entonces creo que algunos no asimilaron bien el cambio fue por eso, más que todo por temor. (...) De pronto lo que te decía ahorita, una evaluación que permitiera reforzar las falencias que tenemos algunos; por ejemplo yo tengo la falencia de sistemas, no manejo muy Excel y esas cosas, estoy aprendiendo. Pero hay otros que lo hacen muy bien, como hay otros que les hace falta algo que yo también pueda tener mejor”*.

Sujeto 8 *“De pronto pensaron que no estábamos capacitados que nos faltaba estudio pero a medida que pudimos demostrar que si éramos capaz yo digo que esa percepción cambio”*.

Se aprecia en los comentarios de los encuestados que los principales facilitadores del cambio fueron las mismas personas, jefes y demás que presentaron su apoyo y aceptación al proceso, Sin embargo, aquellos detractores del mismo o incrédulos de que funcionaría el cambio, se convirtieron en obstaculizadores del mismo junto con la mala planeación de temas formativos, de preparación o capacitación frente a las necesidades del nuevo rol (incluyendo temas de acercamiento tecnológico como lo mencionan los sujetos 5 y 6), por parte del equipo administrativo que promovió el proceso de cambio.

Con respecto a los *impactos del cambio*

A nivel personal mencionan que el impacto ha sido grande en cuanto a que significa un reto para ellos y una mayor responsabilidad que les ha implicado crecer como persona. Esto lo podemos ver en los comentarios de los siguientes participantes: Sujeto 1: *“Los cambios bloquean la gente y la desestabilizan pero hay que hacerlos, ahora vemos que nos refrescan nos da otro aire nos da otra forma de trabajo, nos da la posibilidad de hacer cosas distintas. Más que otra cosa, para nosotros es como un reto, es un ascenso, por decirlo así vemos el taller desde un nivel más alto: administrativo. Yo lo hablo desde el punto de vista de mi turno porque ya somos tres también (...) Para mí es un reto personal y es muy grande. Esto es algo distinto, hay otras cosas que debo consultar, que debo aprender, son cosas que debo empezar a investigar, y más porque soy el más nuevo de todos”*.

Sujeto 3: *“En cuanto al tema de producción también ha sido un poco complejo nosotros nos tratábamos tantos temas simplemente solucionamos lo de la unidad tenemos que estar solucionando todo tenemos que tener mucha comunicación con los talleres de soldadura con los talleres de ensamble entonces ya es un rol que nosotros estamos asumiendo pero que implica una mayor responsabilidad y que como persona he ido creciendo en este tema”.*

Sujeto 6 : *“significa un crecimiento, un crecimiento personal, profesional, porque igual el trabajo que hacemos tiene que ser muy profesional, ya el manejo de la gente tiene que cambiar; ya no podemos tratar la gente con la charla que manejábamos antes, ya hay que poner un poquito de seriedad a la relación y yo creo que es eso.”*

A nivel de impactos positivos, el Sujeto 3 menciona: *“Como persona me siento satisfecho, me siento una persona digámoslo más útil y que me puesto sí lo estoy desempeñando porque con las formaciones con interactuar con otras personas ya tener que dar información a los mandos para mí personalmente me hace sentir más profesional en la vida (...) Darle realmente la importancia al responsable de unidad, que no simplemente fuera responsable de un pedacito, si no que realmente explotara toda la experiencia y la sabiduría que nosotros tenemos acá. En eso creo que acertó la empresa”.*

Sujeto 6 *“la madurez, nos obligó a hacer a todos un cambio en la parte de madurez, madurez en que tenemos que tener mucho más conocimiento de cómo se tratan los problemas, como dar otras soluciones, no solo en la parte de procesos, sino también en la parte personal con la gente, se tiene que tener mayor acompañamiento hacia ellos, y yo creo que eso es lo más relevante”;*

A nivel de impactos negativos, sobresalen opiniones relacionadas con la transformación de sus relaciones laborales con compañeros que hoy son subalternos de ellos, así lo expresan el Sujeto 5: *“Yo siento que nos miran más como si hubiéramos... como si hubiéramos pasado a otro nivel a otra fase, ya lo miran a uno como jefe, igualmente veníamos con un compañerismo con un trabajo con la gente, ellos mismos lo notan... Ya hablan más de las cosas comunes con un os que uno. Ya como que cambia en eso”.*

Y el Sujeto 6: *“de pronto que la gente ya lo ve a uno con más recelo, no hablan tan sinceramente como hablaban con uno, de pronto se guardan su sentir; es lo único que yo veo así, pero de resto no veo nada más negativo (...) Primero, que ya la gente también lo ve a uno diferente, con la*

palabra de jefe, te ven con más respeto y a la vez le exigen más a uno porque ya uno es el que les puede solucionar sus cosas, entonces ya no es el comentario no más sino también la petición, a veces exigencias que muchas veces son bien fundamentadas; ese el cambio que más noté yo en el entorno”.

Sobre otros impactos negativos, aparecen los siguientes comentarios del Sujeto 4: “Lo primero es el estrés, el estrés el tener que y lo digo el tener no como una obligación sino como hace parte de que esto nos duele, el estar pendiente de un celular en la casa 24hrs, el estar pendiente de que está pasando el salir de acá de la empresa de una jornada laboral y tener que seguir respondiendo por las próximas 2, 3 y 4 horas de lo que de pronto tu hiciste, las decisiones que se tomó en tu equipo y pudren afectar el otro equipo y decisiones que es toman un sábado un domingo un lunes once seos afecto mucho a la parte d ella intimidación personas en cuanto al desarrollo de uno como persona porque uno y siempre he pensado que uno vive no para trabajar sino que uno trabaja para poder sobrevivir peor a veces uno se convierte en una personas que esto lo leva absolverlo totalmente que no importa si estas en un evento social en un evento familiar y esto te atrapa esto te atrapa te afecta sin usted estar trabajando te afecta el equipo en que estas se siente una carga fuerte tremenda se siente una gran responsabilidad entonces emocionalmente e muy fuerte (...) Bueno los impactos negativos es que a veces uno no se siente tan preparado para todas la responsabilidades o para tomar decisiones que pueden afectar a la empresa y uno tiene que tomarlas por ejemplo en un turno de noche, como por ejemplo tomar la decisión de evacuar un horno de apagar u equipo de saber que vas a afectar un volumen y uno decir bueno de todas maneras pienso que esto es lo mejor pero no es fácil tomar decisiones a veces entonces en su parte pienso que es negativa”

Con respecto a los impactos generales del cambio, dos de los sujetos consideran que este no fue tan determinante y que es más un cambio que trae secuelas a nivel de carga operacional de documentación y temas logísticos; ellos comentan los siguiente: Sujeto 2 *“En ese sentido uno ve que puede crecer laboralmente, hay un crecimiento, van a ver unas capacitaciones y me dieron una responsabilidades y a nivel empresarial puede que lo miren a uno de otra manera como un poquito más alto, pero igual sigo diciendo lo mismo es mucha responsabilidad y más trabajo. A nosotros nos dijeron ustedes ya van a ser de la parte administrativa y van a tomar decisiones hay*

veces yo siento que eso se queda en ese decir, en palabras, pues tenemos sólo el título porque vaya uno tomar una decisión. (Irónicamente)”.

Sujeto 7 “...Pues no, lo que pasa es que a nivel personal yo hacía mucho... era muy similar el cargo, yo siento es como una ratificación de lo que venía haciendo... más bien el cargo en si implica relacionarse más con las otras áreas con los compañeros de soldadura ensamble logística, ya uno se compenetra más y ya unos se mantiene más enterado de todos los problemas porque antes uno no sabía de los problemas antes del proceso de uno y después del proceso de uno entonces eso es lo que más ve uno...En mi día a día no pues, aumenta el número de reuniones y la parte de logística como te digo de que ya hay que llevar más papelería y esas cosas.”

Con respecto al impacto del cambio en el negocio, el Sujeto 1 haciendo referencia a los mejoramientos después del cambio, menciona: “Desde mi Unidad estamos cumpliendo los objetivos, desde calidad de plazos estamos cumpliendo; mejor dicho nosotros estamos cumpliendo casi el 90% de los objetivos. Te invito a ver mis tableros para que veas los objetivos que tenemos y los resultados.”

En términos generales, podemos evidenciar impactos en diferentes niveles. Uno de ellos en el nivel personal lo cual ha significado retos y exigencia individual para cada jefe de unidad al tener que enfrentarse con un sin número de situaciones nuevas para las cuales, además, no fue preparado adecuadamente; a nivel de la empresa, que ha implicado mejoramiento en la productividad y el cumplimiento de los indicadores; y a nivel de temas catalogados como impactos positivos y negativos en los cuales sobresalen aspectos como el cambio en aras de deterioro de la confianza en las relaciones personales con los excompañeros que hoy son personas que tienen a cargo , o temas como las carga laboral desmedida para lo que estaban acostumbrados. Con respecto a los impactos positivos destacan el hecho de que el cambio contribuyó a que ellos se sintieran más útiles, maduros y con un criterio más profesional.

Formas de adaptación aloplásticas y autoplásticas en torno al cambio organizacional

En esta categoría se plantean conceptos para explicar las formas de adaptación que emplearon los jefes de unidad, así como los elementos y personas que facilitaron u obstaculizaron este proceso adaptativo.

Para la subcategoría de *Adaptación autoplástica*, los participantes manifestaron que de su personalidad y estructura individual, aspectos como el cambio en las actitudes, las formas de pensar, los hobbies por el arte y sus fortalezas personales e incluso vocaciones espirituales se destacan como los principales recursos internos o mecanismos de apoyo para adaptarse al cambio. Al respecto, el Sujeto 1 dice *“Automáticamente fue la forma de pensar. Porque antes pensaba como un operario (...) Me cuestiono mucho lo que los otros son capaz de hacer y yo no. Por ejemplo por qué Diego es capaz de hacer eso y yo no puedo hacerlo, entonces voy donde Diego y le consultó cómo hacer eso; y me es difícil porque ellos tienen mucho más rodaje que yo, mucha más experiencia. Y yo busco para resolver problemas las herramientas. Pero yo sé que eso me lo da el bagaje y el tiempo que lleva en el cargo”*.

De igual forma expresa el sujeto 3: *“cambiar mi actitud, a veces cuando le ponen las tareas decía si yo la hago ahora, ahora hay que hacerlas o hacerlas”*.

El sujeto 4 también manifiesta: *“a nivel personal pues soy una persona de alguna manera me considero soy muy espiritual, una persona muy tranquila una persona que se refugia mucho en dios en la música entonces eso me ha llevado a saber que esto... y personas que están también en cargos de estrés me han llevado a pensar de que esto es un trabajo y que eso hace parte del trabajo y tengo que aprender a diferenciar mucho lo que es la parte de trabajo de mi parte familiar, la parte social, o sea yo no me puedo llevar los problemas de la empresa a mi casa ni tampoco puedo traer los trabajos de mi casa acá a la empresa, entonces he empezado a entender y comprender eso y a poner en práctica eso de que si acá pues hubo carros malos y ese día me voy a ir aburrido por eso pues en mi casa con un mal genio estresándome no vaya resolver nada entonces tratar de dejar los problemas acá de darla toda dentro de la organización para que los resultados sean los mejores pero entonces he empezado a colocar esas conductas de separar las cosas: parte laboral y la parte familiar la parte personal cuando estoy en entretenimiento, estoy en eso. Porque es complicado y eso puede afectar si no se lleva a un buen manejo la parte social la parte familiar la parte con la esposa con los hijos”*.

Sujeto 5: *“mi disposición de aprender, porque obviamente, cosas que uno no dominaba y que con el tiempo, preguntándole a ustedes y al mismo jefe, no ha ido empapándose de las situaciones, pero es un aprendizaje de principio a fin”*.

Sujeto 6 *“Madurez. En el día a día cambio mucho, porque ahora ya no tenemos que buscar al alguien para que nos solucione problemas, a llevarle la papelería a la gente, porque antes nos sentíamos como si fuéramos los mensajeros de los muchachos hacia el responsable de grupo y viceversa, éramos solamente un puente, ahora ya somos los que estamos tomando decisiones, lo que estamos ayudando el proceso de maduración de mucha gente que quiere progresar también , entonces somos los que estamos con la obligación de dar el acompañamiento hacia ese proceso”*

Con esto queda de manifiesto la necesidad de emplear y recurrir al uso de las habilidades personales en la adaptación al cambio como son las actitudes, los sentimientos, las pasiones y creencias personales. Todos ellos elementos internos y mentales que promovieron una adaptación tranquila y eficiente al nuevo rol asignado por la compañía.

Sobre las formas de *Adaptación aloplásticas*, hacen referencia los sujetos así: Sujeto 1 refiriéndose a los horarios de trabajo: *“ ya cambia, por ejemplo el lunes festivo me tocó venir a trabajar, a revisar unos trabajos y ese día por ejemplo empezaba por la tarde , entonces ya tengo que cumplir otro horario. O por ejemplo una salida con la familia... entonces ya es reprogramar cosas de familia para ir a la empresa a cumplir con otras actividades”*.

También sobre los horarios laborales, continua el sujeto 2: *“se aumentó la responsabilidad yo como responsable de unidad terminaba mi turno y me iba tranquilo para mi casa. Ahora ese teléfono es un dolor de cabeza ahora no le provoca mirar ese teléfono. Porque si no contesto es un problema, porque si vio entonces responde los mensajes. Entonces en la en la parte personal afecta mucho porque tengo hijos pequeños que demandan tiempo y también se demanda tiempo entonces si uno lo apaga le dicen que uno está otro en nivel que tiene que tener más compromiso. Eso a nivel personal si me ha parecido malísimo no puede salir a descansar, uno no tiene un horario de trabajo. Y en la parte laboral es lo mismo, es la responsabilidad y tener que responder por toda la parte administrativa y enseguida enganche y haga apuesto”*.

Sujeto 3 *“el tiempo de nosotros se tenía un horario se cumple el horario y se salía hay que dedicar mucho más tiempo para poder cumplir todas las actividades que se tienen ya que los horarios que se tienen no alcanzan para el nivel de responsabilidad de manejo de recurso humano la información que se tiene que llevar en todos los tableros los resultados”*

El cambio en sus horarios de trabajo por ejemplo, es un recurso del medio en el que se desenvuelven al que se vieron obligados a recurrir para adaptarse a las exigencias del cargo, sin embargo, este factor es de inconformidad en los sujetos participantes porque les ha implicado un sacrificio al tiempo de su vida personal y familiar en función de trabajo.

Facilitadores de la adaptación

Los jefes, los equipos humanos, las áreas de soporte como recursos humanos son los mecanismos o facilitadores de los que se valieron los jefes de unidad para adaptarse mejor al cambio. Esto se evidencia en el discurso de los participantes: Sujeto 4: *“El apoyo d ellos jefes, totalmente, el apoyo de los jefes de la parte de recursos humanos, la parte como ellos han entendido que nosotros no sabíamos muchas cosas que las hemos es ido aprendiendo en el camino y nos han apoyado con lo que de alguna manera pues no hemos podido entender la comprensión es muy importante porque a veces no se logran los objetivos y de alguna manera son factores externos que se nos salen de la manos a todos”*

En el mismo sentido, se mencionan los *Obstaculizadores de la adaptación* así: Sujeto 1: *“yo llegué a un grupo nuevo, a un equipo de trabajo nuevo, a un equipo de personas nuevo. Con ellos si teníamos el saludo pero no sabía nada de ellos. Entonces ahí hay una parte difícil, y si hay un amigo, él va a pensar que soy un bacán pero queda el precedente de ya no ser el amigo sino un jefe”*.

Sujeto 4: *“lo que más ha dificultado es la misma presión de la empresa la misma presión de conseguir los resultados la misma presión de cuando las cosas no salen bien y eso se convierte es en estrés eso se convierte es en una presión de alguna manera que pues que nos que llevan a entorpecer el trabajo y ano ver las cosas con claridad sino apagar incendios”*

Incidencia del cambio organizacional sobre la satisfacción laboral percibida.

En la investigación también se consultó por cómo los cambios administrativos generados impactaron la satisfacción laboral que presentaban los jefes objeto de estudio. Para ello se recurrió a diferentes preguntas, como los son: Qué tan satisfecho está usted laboralmente?, ¿Cree que está bien recompensado por su trabajo en relación al volumen y responsabilidad del cargo?, ¿Siente

que su cargo (cargas laborales) está bien diseñado? A lo cual, los jefes en general responden que se encuentran con un nivel alto de satisfacción laboral, se sienten estables laboralmente y están motivados con el nuevo rol.

Nivel de satisfacción laboral y Satisfacción laboral antes del cambio organizacional

Para los sujetos participantes la respuesta a esta pregunta está directamente relacionada con los resultados de la producción; es decir, con el nivel de logro que tengan en la producción día a día, pues si cumplen todo el programa de Producción pueden irse tranquilos para sus casas a descansar, si es lo contrario, su tiempo laboral se ve alargado, deben quedarse más tiempo del estipulado y no consiguen un descanso pleno en sus hogares, pues están constantemente recibiendo llamadas, preguntas y solicitudes de explicación de los errores productivos. Así es como lo evidencian: Sujeto 1: *“Cuando yo me voy de aquí a las 9 en punto y llego a la casa y no tengo problemas, ahí yo estoy satisfecho; cumplimos los objetivos y no tenemos problemas con nadie.”*

Sujeto 4 *“si lo lleváramos de una carga de 1 a 10 pues obviamente yo digo que un 8 sería... muy satisfecho, y eso debido a que pienso que es un buen trabajo que se ha hecho... un buen desarrollo en el que se ha llevado un equipo a una madurez, que se han conseguido objetivos y que hay otros por cumplir, entonces pienso que es muy satisfecho”*.

Sujeto 6: *“satisfacción si la vamos a medir en porcentaje te diría que estaría un 100% satisfecho, porque todos los objetivos que me trace cuando llegue al nuevo cargo este año, los cumplí, no deje de cumplir ningún objetivo”*.

Sujeto 7: *“100% y hasta más, yo me siento aquí mejor dicho, siempre me he sentido bien y hasta más, siempre desde el primer minuto que entre hasta hoy”*.

Sujeto 8: *“Estoy muy contento con mucha motivación, entonces que desde que yo tenga ganadas de trabajo de venir a trabajar y de venir a hacer resolver problemas entonces bien por ese lado”*.

Como se evidencia, la mayoría de los jefes de unidad se encuentran satisfechos laboralmente, con estabilidad en su trabajo y motivados con el nuevo rol. Cabe mencionar que el Sujeto 2 hace una vinculación directa de la satisfacción laboral con el nivel de remuneración salarial que tiene actualmente. Él no se siente bien remunerado, lo cual puede traducirse en una condición de insatisfacción importante para desempeñar su cargo: *“insatisfacción es sentir que hago de todo,*

que me enganchó y todavía quedan cosas pendientes y que la remuneración no se ve. Vuelvo y lo digo económicamente aunque no esté mal, por no ser profesional...se quisiera que se incrementara el salario” (...) “Quiero ver reflejado un poco más de salario por el incremento de responsabilidad del trabajo porque yo antes no me llevaba trabajo para la casa y ahora sí.”.

Sobre el factor económico, los participantes reconocen que la carga laboral, el tiempo que deben dedicar, la disponibilidad y en nivel de responsabilidad que imprimen en su trabajo es demasiado alto en relación con la remuneración económica recibida. Creen que la empresa debió considerar un aumento de salario con el nombramiento del rol y el incremento de la responsabilidad. Algunos consideran que faltan herramientas de trabajo y más apoyo de otras áreas soporte o técnicas. El Sujeto 1, por ejemplo, está muy satisfecho pero menciona: *“la empresa podría mejorar la recompensa económica del cargo, hay una sobrecarga laboral y mucha presión y eso hace que no sea completa la satisfacción”.* Con respecto a las herramientas de trabajo y el soporte organizativo menciona: *“no se tienen todas las herramientas necesarias para que el equipo de trabajo lleve a cabo su labor”.*

También el Sujeto 2: *“Ustedes dicen que a ustedes se les incrementó todo bajo la responsabilidad pero hay algo que no ha incrementado. Y yo no es que no reconozca que nosotros a nivel salarial estamos muy por encima de cualquier otra empresa pero el voleo es más, si se le incrementa algo, quiere que se incremente lo otro. Primero como expectativa estarían las capacitaciones, la primera estuvo muy buena, ahí va haber un incremento enorme en la parte personal, pero también esperaríamos que en parte económica aumente”.*

Sujeto 5 *“Uno en el fondo en este momento si espera una retribución económica como mejor, o manejar un sistema diferente para estos muchachos, pero igualmente uno está en general bien, pero uno dice si se aumentó la responsabilidad por que de pronto no se aumentó en esa parte”.*

Se evidencian algunos sujetos que se consideran bien remunerados: Sujeto 6 *“Yo estoy muy satisfecho porque conozco casos de ingenieros, de hasta médicos, casos de muchos profesionales que están trabajando en otras empresas que no pasan de 1'700.000 al mes y nosotros acá estamos muy bien remunerados, fuera de eso ellos no tienen transporte, no tienen otras ventajas que tiene la compañía. Yo me siento muy bien remunerado, no tengo ningún problema con eso”.*

Sujeto 8 *“vea yo le soy sincero, al inicio todo el mundo dice que a más responsabilidad más plata pero si uno vea... el ser humano siempre mira hacia arriba y no hacia abajo , muy bueno que nos pagaran más pero yo tenía una meta y la meta era continuar con el salario actual, lo conseguí por una ratificación y de ahí pa’ arriba si se da muy bien y no se da también muy bien porque uno mira cargos hacia abajo gente de afuera dela compañía y son más mal remunerados entonces por el momento yo estoy bien.”*

En general, se concluye también que antes del cambio, los sujetos se encontraban satisfechos y bien remunerados a excepción del Sujeto 1 que sentía mayor responsabilidad en su trabajo y una compensación económica no adecuada, pues no se ganaba lo mismo que sus demás compañeros, pero al ser nombrado jefe de unidad tiene una nivelación económica que lo hace sentir satisfecho.

Satisfacción laboral después del cambio organizacional

Después de efectuado el cambio organizacional, la mayoría de los sujetos se sienten más satisfechos. Puede evidenciarse eso en los siguientes comentarios: Sujeto 4: *“Obviamente después del cambio ha habido más satisfacción laboral, claro... porque no podemos negar que ha sido un estatus, qué se podría ver mucho mejor recompensado con muchas prebendas pues en la parte monetaria o en beneficios, pero ha sido un estatus porque la gente lo reconoce más a uno”*.

Sujeto 5: *“yo pienso que ahora, después del cambio de estructura tengo más satisfacción laboral...Por que como te digo antes uno era un compañero más, ahora uno puede tomar decisiones, ya uno a nivel de operarios puede darles el permiso...”*.

Sujeto 6: *“Me siento mucho más satisfecho ahora y más contento y más feliz de lo que hago, antes no me sentía tan importante para la compañía, no creía que estuviera aportando demasiado siendo Responsable de Unidad. Pues ya uno llegaba a un estado en que estaba estancado, ahora esto no es un ascenso en plata pero si en responsabilidades y en el orgullo personal, yo creo que la condición humana siempre está queriendo ganar más prestigio, donde uno se pueda mostrar más, y esta es una oportunidad para uno mostrar más lo que ha aprendido”*.

Sujeto 8: *“Estoy más satisfecho ahora porque tengo más dominio del taller tengo más manejo del taller, y el dominio no es coger por sus propias riendas, el manejo es hacer sentir bien al equipo de trabajo y en cuanto a eso el equipo de trabajo yo sé que está bien y está contento”*

En los anteriores comentarios es evidente que las personas entrevistadas valoran la satisfacción laboral después del cambio organizacional en factores relacionados como el status, el reconocimiento, el aumento en el nivel de responsabilidad y autonomía, sin embargo también continúan haciendo alusión al asunto económico que como se mencionó antes no parece haberse nivelado con su nuevo cargo como jefes.

Debe hacerse alusión a que esta situación no ocurre en todos los sujetos, se presentaron algunas diferencias en el Sujeto 2 que estaba más satisfecho laboralmente antes de implantar el cambio: *“No hay equilibrio, estaba mejor antes”*. El Sujeto 7 menciona que tras la implementación del cambio su nivel de satisfacción no se modificó: *“Siempre he estado igual de satisfecho”*.

De manera general, puede mencionarse que el cambio organizacional en la compañía se llevó a cabo adecuadamente, haciendo que los participantes lograran un rápido nivel de adaptación apoyándose en sus compañeros, jefes y en el conocimiento y experiencia con el que contaban. De todo este proceso, puede decirse que los sujetos se adaptaron bien al cambio, conservando y en algunos casos aumentando, su nivel de satisfacción laboral, valiéndose de estímulos como el reconocimiento, el status de ser jefes, el nivel de responsabilidad y el nivel de autonomía, que aunque no es pleno al 100%, muestra una tendencia importante en su cotidianidad.

Conclusiones

Cuando esta investigación inició se contaba con la hipótesis de que el cambio de estructura organizacional promovido en esta empresa del sector automotriz se había llevado a cabo de manera desacertada y sin garantizar elementos adaptativos que respondieran a las necesidades que podían presentar las personas impactadas, ocasionando un impacto negativo en la satisfacción laboral de quienes fueron producto de la transformación organizacional. Sin embargo, tras la realización del estudio, pudo confirmarse a través de los testimonios de los sujetos entrevistados que dicha hipótesis debe ser rebatida y que los sujetos no solo se adaptaron bien al proceso de cambio si no que se sienten satisfechos laboralmente. Al respecto de hacen las siguientes observaciones a manera de conclusión:

La percepción del cambio organizacional por parte de los jefes es positiva ya que se da por causas que impactan el crecimiento de la empresa tales como son la búsqueda de productividad, la promoción de resultados sostenibles, la aceptación de direccionamientos corporativos, la necesidad de asemejarse a la estructura estándar del grupo corporativo ante el crecimiento de la empresa, entre otros. Así mismo, la percepción de que la adaptación al cambio fue facilitada tanto por elementos internos de cada sujeto como los son la apertura al aprendizaje, el crecimiento de sus niveles de madurez, el cambio en la aproximación relacional con otros, el cambio de actitudes personales y de actitudes frente al trabajo, así como elementos que estaban en su entorno como la comprensión de sus familias, el apoyo de jefes y áreas de soporte como recursos humanos y sistemas, es generalizada; al igual que el hecho de que su experiencia laboral, trayectoria en la empresa y buenas relaciones interpersonales, fueron los promotores del éxito y facilitadores de la adaptación al nuevo rol. Al respecto, cabe destacar que si bien, la empresa tuvo una participación importante en la administración del cambio, los entrevistados mencionan que durante el proceso vivido se omitieron temas de preparación para el cambio, entrenamiento y formación que fueron fundamentales para que las personas impactadas se pudieran adaptar aún mejor a sus nuevos cargos y manejaran la incertidumbre producida no solo en ellos si no en los equipos de trabajo a su cargo.

Pese a este aspecto mencionado, la percepción positiva del cambio se ve traducida en el impacto personal y laboral que tuvieron los nuevos jefes y que hace referencia a la adquisición de nuevos retos, más conocimiento y mayor responsabilidad que a su vez les implicó algo de interferencia en la vida personal e incluso incremento del estrés. En correspondencia, los jefes también destacan la consecución de mejores resultados en indicadores de producción y calidad para la empresa, un mayor status para ellos con el nuevo rol de Jefes de Unidad y los beneficios para su equipo de trabajo trasladados en una gestión eficiente, mejor comunicación entre las áreas de la empresa y una relación directa las personas a cargo.

De todo ello puede leerse como conclusión que los Jefes de Unidad obtuvieron una satisfacción laboral alta tras el cambio organizacional, evidenciado principalmente en el reconocimiento simbólico, el cual los hizo sentir más felicidad en el trabajo; pues aunque elementos materiales como la compensación económica y el agrado con las herramientas de trabajo es baja, se observa un alto grado de satisfacción laboral derivada del status que les da la nueva posición de jefes, el

reconocimiento social, el sentirse más productivos, la autonomía adquirida que los hacen sentir más importantes para la empresa y a su vez más motivados con respecto al trabajo que desempeñan en esta.

Finalmente, se identificaron dos temas importantes que pueden ir en contra del éxito del proceso de cambio y que aun la empresa no ha comenzado a tratar: la compensación económica y el equilibrio en la vida laboral y personal de los jefes de unidad. Al respecto se sugiere a la organización elaborar un proceso de revisión de ambos aspectos, pues son factores motivacionales muy importantes que a largo plazo podrán afectar negativamente la satisfacción laboral y el compromiso de estos trabajadores. Para ello, la utilidad del presente estudio se pone de manifiesto al proveer insumos informativos de las realidades de cada uno de los jefes y sus equipos de trabajo así como la visión de los niveles de compromiso de sus jefes y el impacto que se tiene en los procesos y resultados de la empresa. Asimismo este estudio servirá de barómetro a la efectividad del proceso de cambio implementado en la organización, el cual, tras ser capitalizado podrá ser implementado en otras áreas diferentes de la empresa que requieran adaptarse a nuevos procesos y decisiones. Al respecto, se recomienda que para estudios posteriores en este campo, se incluya la visión de los equipos de trabajo (operarios a cargo) así como de otros interlocutores que se ven impactados indirectamente por el proceso de cambio y que pueden construir formas de adaptación y grados de satisfacción totalmente diferentes a las de los jefes nombrados.

Referencias bibliográficas

- Abrajan, M, Contreras, J y Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. Enseñanza e investigación en psicología. 14 (1), 105-118.
- Acosta, C. Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. Revista colombiana de Psicología, 2002, N.11 9-24.
- Arnold, J., Robertson, I y Cooper, C.(1991). Work psychology understanding human behavior in the work place. London: Pitman Publishing.
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. Academy of Management Journal, 7, 34-44.

- Beckhard, Richard. (1992). "Thriving organizations in year 2000" en Memorias del XI Congreso internacional de Desarrollo Organizacional, Monterrey, México,
- Bravo, M. J. (1992). La satisfacción laboral en los profesionales sanitarios. Elaboración de un instrumento de evolución. Tesis de Licenciatura. Valencia.
- Braunstein, N. A., Pasternac, M., Benedito, G. y Saal, F. (2003). Psicología: ideología y ciencia. México D.F.: Siglo veintiuno editores.
- Cortes, J.; Pérez, J. (2008) El aprendizaje organizacional: Reflexión desde la investigación aplicada en el grupo de estudios Empresariales. Cuadernos de Administración, núm. 39, enero-junio, pp. 29-36 Universidad del Valle Cali, Colombia
- Crites, J.O. (1969). Vocational Psychology. The study of vocational behavior and development. Nueva York: McGraw-Hill.
- Darwin, C. (1859/1985). El origen de las especies. Madrid: Akal S.A
- Descripción de la percepción mental. Recuperado de www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf 10/09/17 5:49 pm
- Díaz Canepa, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12 (2), 33-55.
- Díaz, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(32), 605-627.
- Diego, R., Diego, A. y Olivar, S. (2001). Job satisfaction in banking workers. *Psicothema*, 13 (4), 629-635.
- Duck, J. D. (2005). Gestionar el cambio en gestión del cambio. Santiago de Chile: Harvard Bussines Review, Ed. Planeta Chilena.
- Garzón, Manuel A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gadamer, H.G. (2005). Verdad y método. Salamanca. Sígueme Editorial.
- Harpaz, I. (1983). Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis. Nueva York: Libra Publishers.
- Hartmann, H. La psicología del yo y el problema de la adaptación, 1958. Editorial Paidós. Argentina.
- Hellriegel, D., Slocum, J. Y Woodman, R. (1999). Comportamiento organizacional. México D.F.: Thomson Editores.

- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Judge, T. y Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction: a study of their relationship at work and at home. *Journal of applied psychology*, 89, 4.
- King, N. (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para las organizaciones*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Labarca, N., Ferrer, J. & Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(1), 1-15./ 67-71.
- LW Porter, EE Lawler, JR Hackman - *Motivation and leadership at work*, 1996
- Lewin, K. (1947b). Quasi-stationary social equilibria and the problem of permanent change in W. Burke, D. Lake, & J. Paine, (2009). *Organization change: A comprehensive reader*. San Francisco: CA Jossey-Bass.
- Locke, E. L. (1976). The natural of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.) *Handbook of Organizational and Industrial Psychology*. (80-114). Chicago: Rand. Mc.Nally.
- Malott, M. E. (2001). *Paradoja de cambio organizacional*. México: Trillas.
- Manrique, H. (2003). *¿Adaptación psicológica? Algunas consideraciones sobre la utilización del concepto de adaptación en psicología*. Monografía de pregrado en psicología. Medellín: Universidad de Antioquia. Sin publicar.
- Olivares, J., Quintana, M., Matta, C., Choy, J., Ronquillo, W. y Maldonado, M. (2006). Satisfacción laboral de docentes universitarios del departamento académico de clínica estomatológica. *Revista estomatol.* 16 (1), 21-25.
- Orejuela, Johnny. (2014). *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación*. Universidad de San Buenaventura Cali. Editorial Bonaventuriana.
- Pina, M., & Vieira, J. (2003). Organizational improvisation and change: two syntheses and a filled gap. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 2, 169-184.
- Robbins (2004) "*Comportamiento Organizacional*" Editorial Prentice Hall. 7a. Ed. México.
- Salancik, G y Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Zimmermann, A.(2000). *Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas*. Ediciones Abya-yala. Ecuador.

Zepeda Herrera, Fernando (1999) . Psicología Organizacional. Ediciones Pearson. Mexico.

Anexos

Estructura del instrumento

Objetivo General	Objetivos	Categorías	Subcategorías	Preguntas
Comprender las formas de adaptación al cambio organizacional que tiene un grupo de jefes de la industria automotriz.	Identificar la percepción del cambio organizacional por el que atraviesa una empresa del sector automotriz por parte de un grupo de jefes frente al mismo.	Percepción del cambio organizacional	Causas y pertinencia del cambio	¿Cuál es su opinión general sobre el proceso de cambio que está viviendo la empresa? ¿Cree que era necesario este cambio? ¿Cuáles cree usted que fueron las principales razones para realizar el cambio? (ejm. Productividad, fuerzas externas, mercado, insatisfacciones de la gente)
			Facilitadores del cambio	¿Qué acciones implementadas facilitaron la adaptación al cambio de estructura? ¿Qué acciones podrían implementarse para hacer una mejor adaptación al cambio de estructura?
			Obstaculizadores del cambio	¿Cuáles cree usted son o fueron los principales obstaculizadores por parte de los Jefes para recibir el cambio organizacional? ¿Qué acciones, actividades o directrices debieron hacerse diferentes en el proceso de cambio?
			Impacto del cambio	¿Qué ha significado e implicado para usted el cambio de estructura que realizó a cabo la organización? ¿Qué cambios se dieron en su entorno de trabajo (estructura del trabajo, equipo humano, material, puesto y condiciones de trabajo) a raíz del cambio en la estructura organizacional? ¿Qué cambió en su cotidianidad después del cambio de la estructura? ¿Cuáles fueron los impactos positivos del cambio? ¿Cuáles fueron los impactos negativos del cambio?

	<p>Conocer las formas de adaptación tanto aloplásticas como autoplásticas en torno al cambio organizacional desarrolladas por un grupo de jefes.</p>	<p>Formas de adaptación aloplásticas y autoplásticas</p>	<p>Adaptación aloplástica</p>	<p>¿A qué elementos de su entorno recurrió para poder adaptarse mejor al cambio? (estructura del trabajo, equipo humano, material, puesto y condiciones de trabajo)?</p>
			<p>Adaptación autoplástica</p>	<p>¿A qué elementos internos o personales recurrió para poder adaptarse mejor al cambio?</p>
			<p>Facilitadores de la adaptación</p>	<p>¿Qué fue lo que más le facilitó la adaptación al cambio? ¿Qué personas lo apoyaron en el proceso de adaptación?</p>
			<p>Obstaculizadores de la adaptación</p>	<p>¿Qué fue lo que más dificultó u obstaculizó la adaptación al cambio? ¿Qué personas obstaculizaron el proceso de adaptación?</p>
	<p>Identificar la incidencia del cambio organizacional sobre la satisfacción laboral percibida por un grupo de jefes.</p>	<p>Incidencia del cambio organizacional sobre la satisfacción laboral</p>	<p>Nivel de satisfacción laboral general</p>	<p>¿Qué tan satisfecho está usted laboralmente? ¿Porque? ¿Cree que está bien recompensado por su trabajo en relación al volumen y responsabilidad del cargo? ¿Siente que su cargo (cargas laborales) está bien diseñado?</p>
			<p>Satisfacción laboral antes del cambio organizacional</p>	<p>¿Siente que el cambio ha afectado su satisfacción laboral? ¿Antes del cambio usted estaba satisfecho laboralmente? ¿Por qué?</p>
			<p>Satisfacción laboral después del cambio organizacional</p>	<p>¿A partir del cambio usted siente que tiene satisfacción laboral? Por qué?</p>

Protocolo de entrevista
Adaptación al cambio organizacional y satisfacción laboral

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS:

- ¿Sexo? ¿Edad? ¿Profesión? ¿Antigüedad? ¿Cargo?... Etc.

PERCEPCIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

- ¿Cuál es su opinión general sobre el proceso de cambio que está viviendo la empresa?
- ¿Cree que era necesario este cambio?
- ¿Cuáles cree usted que fueron las principales razones para realizar el cambio? (ejm. Productividad, fuerzas externas, mercado, insatisfacciones de la gente)
- ¿Qué acciones implementadas facilitaron la adaptación al cambio de estructura?
- ¿Qué acciones podrían implementarse para hacer una mejor adaptación al cambio de estructura?
- ¿Cuáles cree usted son o fueron los principales obstaculizadores por parte de los Jefes para recibir el cambio organizacional?
- ¿Qué acciones, actividades o directrices debieron hacerse diferentes en el proceso de cambio?
- ¿Qué ha significado e implicado para usted el cambio de estructura que realizó la organización?
- ¿Qué cambios se dieron en su entorno de trabajo (estructura del trabajo, equipo humano, material, puesto y condiciones de trabajo) a raíz del cambio en la estructura organizacional?
- ¿Qué cambió en su cotidianidad después del cambio de la estructura?
- ¿Cuáles fueron los impactos positivos del cambio?
- ¿Cuáles fueron los impactos negativos del cambio?

FORMAS DE ADAPTACIÓN ALOPLÁSTICAS Y AUTOPLÁSTICAS:

- ¿A qué elementos internos o personales recurrió para poder adaptarse mejor al cambio?
- ¿A qué elementos de su entorno recurrió para poder adaptarse mejor al cambio? (estructura del trabajo, equipo humano, material, puesto y condiciones de trabajo)
- ¿Qué fue lo que más le facilitó la adaptación al cambio?
- ¿Qué personas lo apoyaron en el proceso de adaptación?
- ¿Qué fue lo que más dificultó u obstaculizó la adaptación al cambio?
- ¿Qué personas obstaculizaron su proceso de adaptación al cambio?

INCIDENCIA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

- ¿Qué tan satisfecho está usted laboralmente? ¿Porque?
- ¿Cree que está bien recompensado por su trabajo en relación al volumen y responsabilidad del cargo?
- ¿Siente que su cargo (cargas laborales) está bien diseñado?
- ¿siente que el cambio ha afectado su satisfacción laboral?
- ¿Antes del cambio usted estaba satisfecho laboralmente? ¿Por qué?
- ¿A partir del cambio usted siente que tiene satisfacción laboral? Por qué?