

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**TESINA PARA OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE BACHILLERATO**

**INFLUENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN
LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN EL
ENTORNO LABORAL DE LOS EMPLEADOS
DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
GLOBAL DE IBM, SEDE EN HEREDIA, COSTA
RICA DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE
DEL 2016.**

Hazel Arrieta Miranda

Heredia, Costa Rica

DECLARACIÓN JURADA

Yo Hazel Arrieta Miranda, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número 4-185-009 egresado de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: *Influencia del trabajo en equipo en la adaptación al cambio en el entorno laboral de los empleados del departamento de administración global de IBM, sede en Heredia, Costa Rica durante el segundo semestre del 2016.*, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 5 días del mes de junio del año dos mil diecisiete.



Firma del estudiante
Cédula: 4-185-009

CARTA DEL TUTOR

Heredia, 21 de marzo de 2017

Dirección
Carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia
Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia

Estimados señores:

La estudiante **Hazel Arrieta Miranda**, cédula de identidad número 4-0185-0009, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "*Influencia del trabajo en equipo en la adaptación al cambio en el entorno laboral de los empleados del departamento de Administración Global de IBM*", sede en Heredia, Costa Rica durante el segundo semestre del 2016, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de bachillerato.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINALIDAD DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL	100%	100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



Lic. Roger Coto Mora
Cédula identidad: 1-1017-0421
Carné CPCECR No. 022151

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA

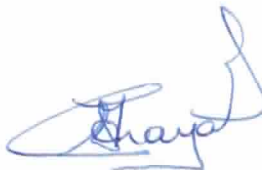
CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, presentada por la estudiante **Hazel Arrieta Miranda**, titulada **"INFLUENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN EL ENTORNO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN GLOBAL DE IBM, SEDE EN HEREDIA, COSTA RICA DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2016"**, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicada durante el proceso de la lectura anterior.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día 01 de junio del 2017.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

Los suscritos, Elena Redondo Camacho, cédula de identidad número 3 0447 0799 y Daniel González Monge, cédula de identidad número 1 1345 0416, en calidad de filólogos revisamos y corregimos el trabajo final de graduación que lleva por título *Influencia del trabajo en equipo en la adaptación al cambio en el entorno laboral de los empleados del Departamento de Administración Global de IBM, sede en Heredia, Costa Rica durante el segundo semestre del 2016*, elaborado por Hazel Arrieta Miranda.

Hacemos constar que se corrigieron aspectos de forma, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje que se pudieron trasladar al texto.

Esperamos que nuestra participación satisfaga los requerimientos de la Universidad Hispanoamericana.



Elena Redondo Camacho
Céd. 3 0447 0799
Bachiller en Filología Española
Carné ACFIL 247



Daniel González Monge
Céd. 1 1345 0416
Bachiller en Filología Española
Carné ACFIL 245

AGRADECIMIENTO

Quisiera agradecer a Dios por la oportunidad de estudiar esta carrera, y con ello la oportunidad de aprender y aplicar los conocimientos al diario vivir.

A mis padres por su apoyo incondicional, su confianza y su amor.

A mis familiares y amigos por todo su cariño, comprensión y palabras de aliento siempre en el momento oportuno.

A la universidad, sus administrativos, docentes y todas las personas que aportaron su trabajo, dedicación y amabilidad siempre.

A todas las personas que de una y otra forma contribuyeron con mi trabajo de tesis.

Hazel Arrieta Miranda

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación es de dicado a Dios que nunca me ha dejado de guiar. Y a mi familia por su constante apoyo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	i
INDICE DE TABLAS.....	v
INDICE DE GRÁFICOS.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
CAPÍTULO I.....	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.1.1 Antecedentes del problema.....	6
1.1.2 Problematización.....	8
1.1.3 Delimitación del problema.....	9
1.1.4 Justificación del problema.....	10
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA.....	14
1.4.1 Alcances.....	14

1.4.2 Limitaciones	15
CAPÍTULO II.....	16
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO	17
2.1.1 Historia de IBM en el mundo	17
2.1.2 IBM en Costa Rica	20
2.1.3 Cultura organizacional de IBM.....	21
2.2 CONTEXTO TEÓRICO	22
2.2.1 Trabajo en equipo como concepto	22
2.2.2 Adaptación al cambio.....	32
2.3 HIPÓTESIS	37
2.3.1 Variable independiente	38
2.3.2 Variable dependiente	39
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	41
CAPÍTULO III.....	42
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
3.1.1 Finalidad	43
3.1.2 Dimensión temporal	44
3.1.3 Marco	45
3.1.4 Naturaleza	46
3.1.5 Carácter	47

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.2.1. Fuentes de primera mano.....	48
3.2.2 Fuentes de segunda mano.....	49
3.3 SELECCIÓN POBLACIÓN Y MUESTRA.....	50
3.3.1 Población.....	50
3.3.2 Muestra.....	50
3.3.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	52
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	53
3.4.1 Cuestionarios.....	54
3.4.2 Escalas para medir las actitudes.....	56
3.4.3 Observación.....	59
3.4.4. La entrevista.....	60
3.5. DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES.....	63
CAPÍTULO IV.....	67
4.1 ANÁLISIS DE DATOS.....	69
4.2 Discusión de los resultados.....	86
CAPÍTULO V.....	89
5.1 CONCLUSIONES.....	90
5.1.2 Trabajo en Equipo.....	90

5.1.3 Adaptación al cambio en el entorno laboral:	93
5.2 RECOMENDACIONES	96
CAPÍTULO VI	99
PROPUESTA.....	99
6.1. Nombre de la propuesta.....	100
6.2. Lugar de desarrollo, población involucrada	100
6.3. Objetivo general	101
6.4. Objetivos específicos	101
6.6. Justificación	102
6.7. Propuesta	102
6.8. Cronograma de actividades y responsables	103
6.9. Presupuesto	106
BIBLIOGRAFÍA.....	108
GLOSARIO	112
ANEXOS.....	116

INDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Género	70
Tabla 4.2. Edad	71
Tabla 4.3. Escolaridad	72
Tabla 4.4. Antigüedad laboral	73
Tabla 4.5.....	74
Tabla 4.6.....	75
Tabla 4.7.....	76
Tabla 4.8.....	78
Tabla 4.9.....	79
Tabla 4.10.....	80
Tabla 4.11.....	81
Tabla 4.12.....	82
Tabla 4.13.....	83
Tabla 4.14.....	84
Tabla 4.15.....	85

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Género.....	70
Gráfico 4.2. Edad	71
Gráfico 4.3. Escolaridad.....	72
Gráfico 4.4. Antigüedad laboral	73
Gráfico 4.5.	74
Gráfico 4.6.	75
Gráfico 4.7.	76
Gráfico 4.8.	78
Gráfico 4.9.	79
Gráfico 4.10.	80
Gráfico 4.11.	81
Gráfico 4.12.	82
Gráfico 4.13.	83
Gráfico 4.14.	84
Gráfico 4.15.	85

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

En la actualidad el trabajo en equipo es una competencia que muchas empresas demandan, debido al impacto que genera en los objetivos estratégicos empresariales como la mejora del rendimiento de los trabajadores y la mejora del clima laboral. Si bien es cierto hay estudios sobre el tema, son pocos los que relacionan el trabajo en equipo con la adaptación de los trabajadores dentro de un entorno laboral cambiante.

Entre trabajos de investigación que se consultaron para abordar la temática de trabajo en equipo, se encontraron aspectos relevantes que evidenciaron la relación que existe entre esta variable y el comportamiento de los individuos en un contexto laboral. Se logró establecer que algunas variables influyen de manera directa en el desempeño y las conductas de los trabajadores. Una de éstas es la adaptación al cambio en las organizaciones, la cual se abordará en esta investigación.

En las revisiones teóricas que se han realizado sobre el cambio organizacional, se encontró que las empresas son sistemas dinámicos que están cambiando constantemente. Por eso es necesario conocer muy bien en qué consiste este cambio, qué factores influyen en éste y la manera más apropiada de guiarlo en la organización.

El cambio es un tema medular en la teoría organizacional por razones académicas y prácticas: En el ámbito académico, por ser pródigo en interrogantes

pertinentes en la visión actual de las organizaciones, pues se le considera como un elemento propio de su naturaleza. En el práctico, por la dinámica compleja de las organizaciones en un mundo interrelacionado y cambiante.

En los últimos cinco años, desde la producción intelectual, se ha vinculado el cambio con la gestión, considerándolo en perspectivas institucionales. Por un lado, ésta expresa la dinámica de las necesidades de las organizaciones en los procesos de globalización dentro del ideal del mercado. Por otro, se ha evolucionado hacia consideraciones cognitivas y el análisis del lenguaje.

En la actualidad, las organizaciones se interpretan como sistemas dinámicos, abiertos, con mecanismos de control y regularidades internas percibidas como estructura, en el sistema, el movimiento se considera como origen del cambio, influido por relaciones externas y por sus regularidades internas, Sun (2011).

Con lo anterior se puede resaltar que el cambio organizacional es una variable que tiene como base la variación, la modificación, la creatividad, la innovación y la transformación, la cual impacta de manera directa a una compañía al ambiente en el que se desenvuelve y el que ofrece diferentes servicios.

En el ámbito nacional se han encontrado investigaciones que analizan el trabajo en equipo, éstas hacen hincapié en los factores e influencias en otras variables como en el desempeño. Sin embargo, existe un vacío de información sobre el tema, en específico tratado en la presente investigación, en cuanto a la influencia que tiene el trabajo en equipo sobre la adaptación al cambio.

1.1.2 Problematización

En la actualidad las grandes organizaciones son dependientes del trabajo en equipo, por lo tanto, este puede tener un impacto positivo o negativo dependiendo de cómo se constituya ese vínculo dentro de cada compañía. En consecuencia, si los equipos tienen problemas, el impacto en la organización y en el manejo de los cambios será también negativo.

La mayoría parte de las veces, los objetivos prioritarios al implementar el trabajo en equipo en la empresa se centran en la mejora de resultados y otros aspectos que se relacionan con los trabajadores (motivación, satisfacción y desempeño) sin modificar a sus estructuras, con lo que surgen carencias y problemas en su gestión operativa, que tratan de resolver mediante grupos temporales o creados *ad-hoc* para suplir estas limitaciones.

Esta situación supone una paradoja, ya que se construyen en el seno de la organización dos estructuras paralelas: la tradicional y la asentada en grupos creados *ad-hoc* (formales e incluso informales) que trata de subsanar las ineficiencias, o solapar las acciones de la primera.

Como consecuencia, los equipos de trabajo pueden llegar a estar en el camino correcto, pero de forma inadecuada y resulta peligroso basarse constantemente en procesos erróneos para arribar a las decisiones que afectan la mejor adaptación de los trabajadores a los cambios en la empresa.

1.1.3 Delimitación del problema

En el Departamento de Administración Global (G.A., por sus iniciales en inglés) de la empresa IBM con sede en Heredia existe una alta participación de diferentes equipos de trabajo en busca de alcanzar diversas metas y sobre todo a llevar iniciativas de cambios, esto debido al ambiente cambiante en el que el departamento, y la empresa opera.

Sin embargo, el éxito de estas iniciativas se ha visto comprometido debido a la tendencia a formar equipos de trabajo *ad-hoc* que tienden a apresurar estas iniciativas en el departamento, perdiendo la perspectiva y el enfoque, sin comprender completamente cómo es que se debe implementar el cambio, ello afecta los valores culturales de la empresa y el trabajo en equipo en sí, traduciéndose en diversas manifestaciones que influyen sobre el tiempo, costo y calidad de estos proyectos de cambio.

Tanto es así que los responsables de las implementaciones se concentran en problemáticas técnicas accesorias (errores del software o velocidad de respuesta del sistema) mientras ignoran temas de comportamiento humano, como por ejemplo, el temor de los empleados al nuevo sistema o las necesidades de información que el mismo sistema les puede brindar.

En el caso particular del departamento objeto de estudio, estos acontecimientos han generado ciertos conflictos entre los distintos niveles de organización, particularmente entre quienes dirigen los proyectos innovadores y quienes deben llevarlos a la práctica.

1.1.4 Justificación del problema

La proporción en que el trabajo en equipo y los cambios en el entorno laboral (prácticas y procesos) afectan a los trabajadores y a los resultados da como resultado que se deba dar gran importancia a la comprensión profunda de cómo están relacionadas estas dos variables.

La presente investigación fue realizada con el fin de identificar los factores relacionados con el trabajo en equipo que están presentes en el manejo del cambio y la percepción que tienen los trabajadores de éste en su área.

Además, se pretende hacer referencia a vacíos en la literatura relacionada a nuevas prácticas de cómo los equipos de trabajo influyen en la adaptabilidad a los cambios de los miembros de una organización.

Se busca, al mismo tiempo, desarrollar recomendaciones asertivas en la implementación de iniciativas relacionadas al manejo del cambio dentro de departamento en estudio.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A partir de los anteriores planteamientos, se formula el siguiente problema:

¿Cómo influye el trabajo en equipo en la adaptación al cambio en el entorno laboral, de los empleados del departamento de Administración Global de IBM, sede en Heredia, Costa Rica, durante el segundo semestre del 2016?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Según Sampieri (2014) “los objetivos de la investigación, tienen la finalidad de señalar a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías de estudio” (p. 38).

1.3.1 Objetivo General

Hurtado (2010) afirma que “el objetivo general de una investigación precisa la finalidad del estudio, en cuanto a sus expectativas y propósitos más amplios, dentro de consideraciones de factibilidad” (p.104).

Un objetivo general expresa el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema. (Arias, F, 2012, p. 44).

Según Bernal, “el objetivo general debe reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación” (2010, p. 99).

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, del presente trabajo se tiene como objetivo general:

1. Determinar cómo influye el trabajo en equipo en la adaptación al cambio en el entorno laboral en los empleados del departamento de Administración Global de IBM, sede en Heredia, Costa Rica durante el segundo semestre del 2016.

1.3.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos indican con precisión los conceptos variables o dimensiones que serán sujetos de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de éste. (Arias, 2010, p.56).

“Los objetivos específicos o secundarios indican precisión y especialidad en cada parte importante que se desea lograr u obtener con el desarrollo de la investigación” (Salinas, 2012, p.32).

Los objetivos específicos de la presente investigación son los siguientes:

1. Describir cómo funciona el trabajo en equipo, sus características, ventajas y desventajas, implicaciones.
2. Describir el proceso de adaptación al cambio al que están sometidas hoy en día las organizaciones y en específico el departamento en estudio.
3. Evaluar la influencia que ejerce el trabajo en equipo sobre la adaptación al cambio en el entorno laboral de dicho departamento.
4. Diseñar una alternativa de solución al problema que se presenta en el departamento en estudio en base a las conclusiones.

1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA

1.4.1 Alcances

Al revelar la influencia del trabajo en equipo en el manejo del cambio, la complejidad de su relación, se visualiza que los hallazgos de este estudio logren brindar un marco de trabajo basado en la evidencia desde el punto de vista de los empleados con respecto al trabajo en equipo aplicado a la gestión del cambio en el departamento, lo que favorecería la labor de la administración y de los equipos de trabajo encargados de implementaciones de cambios.

1.4.2 Limitaciones

El número reducido de la población encuestada fue una de las principales limitaciones que surgió para generalizar los resultados de la presente investigación a toda la empresa en general e inclusive a otras empresas del mismo sector.

Otra limitación fue la disponibilidad de tiempo de los trabajadores, por lo cual se procuró aplicar los cuestionarios en horarios de refrigerio o después de salida debido a la sobrecarga de trabajo existente. Además, durante la aplicación del cuestionario un gran número de trabajadores preguntaron sobre su anonimato, demostrando cierto recelo en completar el mismo porque quizá pudiera llegar a manos de sus respectivos jefes.

Debido a que el estudio se enfoca en el departamento de Administración Global de IBM en Heredia, los hallazgos son específicos a este caso en particular, a esta localidad y período en el tiempo en específico, por lo tanto, los descubrimientos podrían no representar una empresa en general, sin embargo, podrían usarse como comparación a la literatura existente relacionada al manejo del cambio y ser testada en otras áreas de la organización e incluso otras empresas, y en otras locaciones y/o periodos de tiempo.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Historia de IBM en el mundo

Los orígenes de IBM se remontan a los inicios del siglo XX, cuando el Sr. Thomas J. Watson combinó varias compañías pequeñas para formar International Business Machine Corporation (IBM). Para los finales de los 50's, IBM tenía como clientes a un extenso y variado mercado, desde fábricas de rebanadoras de queso hasta fábricas de relojes y máquinas de escribir (Gerstner, 2002, p. 113).

En particular, IBM nace al surgir la necesidad de contar a las personas como nunca habían sido contadas antes, con la habilidad de identificar y cuantificar. La tecnología de IBM podía registrar datos, procesarlos y analizarlos, para responder automáticamente preguntas específicas, lo que ahorra tiempo y dinero.

Los productos de IBM eran máquinas que interpretaban tarjetas con agujeros uniformes, cada uno de los cuales representaba un rasgo diferente, ya sea nacionalidad, edad, ocupación y muchas más; este lector procesaría la tarjeta mediante mecanismos de resorte fácilmente adaptables, y posteriormente cepillos eléctricos como dispositivo mecánico leerían dichas tarjetas.

El Sr. Thomas J. Watson tenía una filosofía y valores muy bien establecidos, siendo estos: trabajo arduo, condiciones decentes de trabajo, justicia, honestidad, respeto, servicio impecable al cliente y trabajos para la vida, definiendo así la cultura que fundó a IBM.

Uno de los puntos más importantes en la historia de IBM, fue el hecho que dicha compañía fue pionera en el área de computación mucho tiempo antes de que la mayoría de la gente pudiera hablar sobre las computadoras. El temprano inicio de IBM en los productos electromecánicos de tabulación y tarjetas perforadas, abrió el paso de la computación al mundo de los negocios, la educación y el gobierno. Un ejemplo de ello, fue la renombrada victoria en la licitación de un Sistema de Seguridad Social para el gobierno federal de los Estados Unidos en los años 30's.

La historia de IBM en el mundo de la computación comienza con el hijo del Sr. Thomas J. Watson, Tom Watson Jr., quien se convierte en el CEO de IBM en 1956. Él es quien lleva a la compañía y al mundo entero a la era digital.

Cabe mencionar que Tom Watson invirtió \$5 billones de dólares (dólares de 1960) en el proyecto Sistema/360. Esto convirtió a la inversión de IBM en una de las más grandes de la historia.

IBM se vio en la necesidad de entrar al mundo de los negocios, al iniciar la industria del semiconductor, invirtiendo de manera exhaustiva en investigación y desarrollo para crear la nueva tecnología que requería el Sistema/360. Esta etapa fue una de las más importantes para la compañía en lo que a investigación y desarrollo se refiere, ya que los científicos e ingenieros aportaron grandes inventos como: el chip de memoria, bases de datos, lenguajes de computadora y avances en litografía de chip y grabación magnética.

Para finales de la década de los 70's ya IBM había cumplido y superado sus metas. Sin embargo, durante el periodo de los 80's y con la apertura del monopolio al decidir no construir su propio sistema operativo y adquirir los de Microsoft e Intel, abrió el camino a la creación de cientos de miles de millones de dólares en valor de mercado fuera de IBM.

A pesar de una fuerte reputación y anticipar muchas de las características, funciones, y la tecnología que caracteriza a la experiencia en línea de hoy en día, la empresa estuvo plagada de decisiones de gestión extremadamente conservadoras, tanto que a finales de los 90's la compañía estaba claramente en problemas, por lo que la necesidad de un cambio fue eminente.

Fue así como la adopción de una sensibilidad orientada al cliente y la experiencia de pensamiento estratégico, junto con una adaptación asertiva e iniciativa frente al cambio le permitió a la compañía ganar de nuevo el liderazgo

En IBM el proceso de cambio ha durado más de 20 años, y éste continúa y se ha convertido en parte de la cultura organizacional y se mantiene hasta el día de hoy en las labores de cada empleado de esta organización.

2.1.2 IBM en Costa Rica

IBM Costa Rica inició operaciones en el año 2004, brindando servicios de back office para Recursos Humanos. Al día de hoy, sus servicios se han expandido en diversas áreas como finanzas, administración, cadenas de suministro, consultoría, soporte de operaciones, tecnologías de la información, gerencia de proyectos, *cloud computing*, *account management*, *business analytics*, entre otros. El portafolio de servicios de la empresa en el país se ha expandido a decenas de clientes en todo el mundo. Los empleados de IBM Costa Rica trabajan en cuatro idiomas: español, inglés, francés y portugués.

Misión IBM Costa Rica

Nuestra misión es ayudar a que nuestros clientes logren sus objetivos de negocios, ofreciendo servicios y soluciones innovadoras para las empresas de todos los tamaños.

Visión IBM Costa Rica

Ser preferidos por ser una empresa innovadora, por sus soluciones, productos y servicios, reconocidos por la calidad profesional y humana de su gente.

Propósito

Ser esenciales.

Valores de IBM Global

- Dedicación al éxito de nuestros clientes.
- Innovación que importa, para nuestra compañía y para el mundo.
- Confianza y responsabilidad en todas las relaciones.

2.1.3 Cultura organizacional de IBM

IBM es una compañía basada en valores. En el 2003, la compañía tuvo la primera re-examinación de valores en cerca de 100 años. El resultado, una serie de valores compartidos y definidos por *IBMers* para *IBMers* que moldea todo lo que se hace y cada decisión que se toma como empresa.

De esta forma se establecieron seis valores compartido, que definen perfectamente la gran cultura organizacional que tiene la compañía y que guían todas las decisiones, acciones, y comportamiento y que son la esencia de cómo la compañía quiere ser reconocida. Estos tres valores esenciales son:

- Dedicación al éxito de cada uno de nuestros clientes.
- Innovación con relevancia
- Confianza y responsabilidad personal en todas nuestras relaciones.

Por valores, IBM quiere decir más que ética, cumplimiento o aún, código de conducta. Para IBM los valores esenciales expresan lo que diferencia a IBM de la competencia, su misión y aspiraciones, cómo tomar decisiones y cómo se comportan y actúan los *IBMers* como colectivo e individualmente.

2.2 CONTEXTO TEÓRICO

2.2.1 Trabajo en equipo como concepto

El trabajo en equipo como concepto, ha sido materia de estudio desde múltiples perspectivas, así como sus características, aspectos, tipos, formación, técnicas, ventajas y fallas entre otros. De acuerdo con lo anterior, es pertinente mencionar que, en algunos casos, los términos grupo y trabajo en equipo se han tomado como si fueran diferentes, pero en este estudio se tomarán como conceptos sinónimos. Gutiérrez (2010) afirma que el trabajo en equipo es un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, está fundamentada en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes.

El gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados. La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características.

La competencia de trabajo en equipo supone la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo

responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo.” (Torrelles, 2011, p.103)

Según teoría expuesta, se define que el trabajo en equipo, es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, y un espíritu que anima a un modelo de relaciones entre las personas, así como un modelo de participación plena en el trabajo, basado en la confianza, comunicación, la sinceridad y el apoyo mutuo. Se privilegia la interdependencia activa, consciente y responsable de sus miembros, los cuales les integra en asumir la misión del equipo como propia.

A partir de lo anterior, se pueden encontrar diferentes aspectos que son centrales a los equipos de trabajo como son la interdependencia, la responsabilidad compartida, los objetivos compartidos, la especialización de roles y la pertenencia formal a una organización (Cannon-Bowers & Bowers, 2011, p.205).

2.2.1.1 Características del trabajo en equipo

Según Krieger (2011), los equipos de trabajo mantienen diversas características para ser efectivos a la hora de realizar determinada tarea hacia la ejecución de sus objetivos, es así que ellos mantienen condiciones básicas para armonizar el ambiente de trabajo y entre sus miembros, algunas de estas condiciones son:

- **Confianza Mutua**

La confianza mutua entre sus miembros es la clave para que exista cooperación entre ellos, es un sentimiento de confianza, las relaciones del equipo se vuelven sólidas a tal punto que puedan delegar a otro miembro una tarea con la seguridad de que hará con la misma responsabilidad como si fuera propia.

- **Comunicación y colaboración**

La confianza se desarrolla a través de la comunicación verás, franca y abierta, no obstante, para que exista tal confianza se basa más en los hechos, es decir en la colaboración que los demás participantes han logrado en conjunto mediante una comunicación asertiva dentro del equipo.

- **Solidaridad**

Son relaciones recíprocas es decir de apoyo mutuo para el equipo de trabajo, ya que al unir fuerzas existirá una debida sinergia hacia la consecución de objetivos comunes, la solidaridad y reciprocidad dentro de una organización es la clave para entablar niveles de confianza y por ende esto se encamina hacia éxito en el desarrollo organizacional.

- Legitimidad en liderazgos

La legitimidad del liderazgo dentro del equipo de trabajo fortalecerá los lazos entre los miembros, ya que es la base para que se dé la confianza, la colaboración y la solidaridad, la buena conducción de este es la garantía para la ejecución de sus metas a más de resguardar las relaciones entre ellos y resolver los conflictos.

- Culturas y normas compartidas

El desarrollo de normas, códigos y de una cultura compartida favorecerá a la ejecución de tareas y resolución de conflictos, los valores que estos posean dentro del equipo de trabajo fortalecerá su cohesión y sentido de pertenencia brindándole una unidad a la concepción hacia los objetivos a alcanzar.

Estas condiciones son básicamente los pilares fundamentales para que exista la colaboración, la solidaridad y el respeto entre los integrantes de un equipo de trabajo, ya que de no prevalecer una de estas condiciones, el equipo no mantendrá esa cohesión y direccionándose hacia un mal funcionamiento.

2.2.1.2 Ventajas de trabajo en equipo

El trabajo organizado en equipos presenta dentro del entorno organizacional una serie de ventajas, no solo para la empresa en términos de eficacia en la gestión de sus procesos y generación de un buen ambiente laboral sino también para cada una de las personas que lo componen.

Palomo (2011) menciona que cuando las personas se comprometen a actuar de una manera determinada, su decisión se ve fortalecida porque saben un grupo está comprometido de una manera similar; una de las fuerzas motivadoras que es de beneficio en los equipos de trabajo en las organizaciones es que los individuos se sientan respetados y apoyados por los integrantes del grupo; se ha comprobado que las personas están satisfechas en su trabajo cuando existe una participación constante y no cuando solamente hacen su trabajo y se ven involucradas en el proceso de programación organización y control del mismo.

Así, por una parte, los equipos de trabajo permiten un incremento del compromiso de sus miembros, ya que cuando una persona se compromete a actuar de una manera, su decisión se ve fortalecida por la idea de que los demás miembros también lo están haciendo de manera similar.

Además, la pertenencia a una unidad de trabajo puede ayudar al individuo a satisfacer sus necesidades de afiliación, aumentar su seguridad, facilitar su desarrollo personal y profesional.

Para las organizaciones las ventajas son múltiples, una de ellas es que el trabajo en equipo aumenta considerablemente la calidad de trabajo al mezclar fortalezas complementarias.

Además, esta unión permite que las ideas sean también más efectivas, pues varias cabezas siempre piensan mejor que una y permite a los individuos concentrarse en lo que mejor saben hacer.

Se reduce el tiempo de investigación al aportar y discutir en grupo las soluciones. Las decisiones que se toman como equipo suelen tener mayor aceptación que aquellas que son tomadas de manera individual ya que se comprenden mejor estas decisiones.

En fin, las contribuciones que logra el trabajo en equipo para la organización, son muchas, como se evidenció anteriormente, logra mejorar el servicio que ofrece la organización, debido a que sus empleados poseen mejores herramientas o estrategias, adquiridas gracias a un buen nivel de comunicación dentro del grupo, lo cual se manifiesta en el mayor conocimiento sobre las actividades que los miembros deben realizar.

2.2.1.3 Desventajas del trabajo en equipo

Es necesario evidenciar que el trabajo en equipo presenta también una serie de desventajas. Además, sin un buen ambiente entre los miembros del equipo de trabajo, cumplir los objetivos se hace muy complicado, pues los obstáculos para conseguirlos no están ya solo fuera de la empresa sino que empiezan dentro (Molina Ana, 2010, p.187).

El trabajo en equipo no es fácil, primero tiene que pasar por una serie de fases antes de convertirse en equipos efectivos, todos los aspectos son necesarios para que un equipo llegue a madurar; los inconvenientes que se pueden presentar en un equipo de trabajo podrían manifestarse en decisiones prematuras que se toman cuando la primera opinión del equipo recibe apoyo suficiente y se acepta, sin valorar otras posibilidades; el dominio personal, el cual puede representar un freno para los miembros, aun cuando éstos presenten mejores capacidades para resolver los problemas y formas contrarias que se dan, cuando el equipo propone soluciones a un problema. En esta medida, los miembros pueden considerar y defender su solución desde el punto de vista de ganar o perder, en lugar de juzgar objetivamente, la pertinencia de cada alternativa.

Existen otros factores como el consumo de tiempo, ya que se necesita mucho para crear un equipo; otro aspecto es la interacción que se da entre las personas y la responsabilidad, que se puede tornar ambigua, puesto que se comparte en diferentes tareas, y esto puede generar algún grado de conflicto y más, si las personas no tienen buenos canales de comunicación y no hay una clara percepción de las habilidades y destrezas de los compañeros.

Es normal que al intentar crear un conjunto de trabajo existirán ciertas diferencias o conflictos entre los integrantes, es importante estar conscientes de que ello puede presentarse y que no se les debe ignorar para que las consecuencias sean mínimas.

2.2.1.4 Estrategias para fomentar el trabajo en equipo

Holtz (2015) en el documento, Leyes para lograr equipos de alto desempeño de la revista *Alto Nivel*, menciona que el trabajo en equipo es crucial para lograr mejores resultados, más eficiencia e innovación en las empresas; sin embargo no se enseña ni se motiva a hacerlo, la mayoría de las compañías premian los resultados individuales y no los grupales; pero se sabe muy bien que las Actitudes que se recompensan y se refuerzan constantemente se mantienen.

A continuación se mencionan las estrategias para fortalecer el trabajo en equipo.

❖ Desarrollar competencias del equipo

Para desarrollar a un equipo efectivo es necesario basarse en tres pilares fundamentales que son áreas básicas para adquirir las competencias, los conocimientos y destrezas. Los conocimientos son todos aquellos conceptos, relaciones e información pertinente y necesaria para llevar a cabo las tareas, sin conocimiento o capacitación las tareas no se realizarían de la forma correcta por medio de las destrezas, que incluyen competencias como la adaptabilidad y la flexibilidad en relación con el cumplimiento de las tareas del equipo tales como ser capaz de supervisar el desempeño propio y asumir responsabilidades de liderazgo dentro del grupo. Y a través de las actitudes se

podrán ver partes importantes del ambiente como también identificar la necesidad de cohesión que exista.

❖ **Objetivos comunes**

Establecer objetivos en un equipo es de vital importancia, pero aún lo es más si estos objetivos son comunes y compartidos. Los objetivos compartidos ayudan a tener una visión más clara de cuál es la dirección en la que avanza un equipo. Además, al ser comunes, todo el mundo podrá ayudar y aportar sus habilidades en el caso de que sean necesarias para completar los objetivos.

❖ **Realiza actividades conjuntas de ocio**

Se dice que los equipos que se divierten juntos se mantienen juntos. Fomentar en la empresa una relación personal más allá de lo profesional es una gran estrategia para que mejore el trabajo en equipo.

Realizar actividades conjuntas ayuda a construir confianza y lealtad. Cuando se fomenta una cultura de empresa basada en estos dos valores el trabajo en equipo surge por sí mismo. Las personas se sienten con la suficiente confianza como para solicitar ayuda cuando la necesitan, felicitan los logros de sus compañeros y trabajan de manera conjunta con un objetivo común: el éxito del proyecto. Elegir unas u otra actividad dependerá del tipo de empresa, sus gustos y su cultura.

❖ Daily huddle (reunión diaria)

Es un tipo de reunión diaria que se suele realizar por la mañana y que consiste en 3 preguntas que todos los miembros de un equipo deben responder: ¿Qué hiciste ayer? ¿Cuáles son tus objetivos para hoy? ¿Qué obstáculos te impiden conseguirlos?

Esta reunión, que debería tener una duración máxima de 15 minutos, es realmente útil para que todo el mundo esté al día del avance de sus compañeros, del estado en el que se encuentra el proyecto y que se pueda solicitar ayuda cuando se necesite.

Aplicar las estrategias adecuadas según los objetivos del equipo de trabajo es de vital importancia, ya que a través de ello se puede lograr una mejor comunicación y a la vez un mejor desenvolvimiento facilitando el logro de metas y el proceso mismo de productividad.

2.2.2 Adaptación al cambio

La adaptación al cambio es constante en nuestro día a día ya que es la clave para mantener una organización actualizada con el medio laboral, genéticamente los seres humanos estamos predispuestos para lograr la adaptación al cambio y a las circunstancias del entorno que nos rodea en cada momento, debido a que todo a nuestro alrededor y el de nuestros antepasados está constantemente modificándose y la única manera de sobrevivir es a través de la adaptación al cambio.

2.2.2.1 Cambio organizacional

En las revisiones teóricas que se han realizado sobre el cambio organizacional, se ha encontrado que las empresas son sistemas dinámicos que están cambiando constantemente; por eso, es necesario conocer muy bien en qué consiste, qué factores influyen en éste y la manera más apropiada de guiarlo en la organización.

Este cambio organizacional, también llamado “cambio estructural”, es una reorganización, reordenamiento sistemático de las tareas y relaciones de jerarquía, estos pueden ser estructurales, de reingeniería, todo en base a una mejora para la organización, así como también la de mejorar la calidad de vida en el trabajo. (Griffin & Moorhead, 2010, p.301).

Diversos autores ofrecen un paradigma alternativo para interpretar cómo cambian los sistemas y consideran que una organización que aprende es

“adaptativa” (Akhtar & Khan,2011), y que facilita el cambio: una organización que aprende es una organización que cambia.

Por lo tanto, el cambio organizacional es una variable que tiene como base la variación, la modificación, la creatividad, la innovación la transformación, la cual impacta de manera directa sobre una organización y un ambiente en el cual se desenvuelve y al cual ofrece diferentes clases de servicios.

Según lo anterior, las organizaciones en constante cambio se caracterizan, por tener:

- Comunicación efectiva: se da a través del debate y el diálogo, es multidireccional, amplia y abierta, ya que las personas están empoderadas en la organización.
- Decisión concertada: la toma de decisiones se da en forma conjunta y autónoma, el equipo utiliza técnicas participativas de consenso para decidir.
- Liderazgo organizacional: los líderes inspiran, buscan trascender con poco protagonismo en el desarrollo del sistema. Subraya la importancia de la polivalencia y el respeto por la diferencia.
- Visión futurista: se hace hincapié en la gestión y desarrollo de la cultura organizacional, se da preponderancia a la prevención y predicción.
- Resultados sinérgicos: con beneficio a largo plazo. Igualmente, este tipo de organizaciones está enmarcada en el ciclo de vida, el cual puede ubicarse en fases de acuerdo a su evolución empresarial, como se muestra a continuación.

2.2.2.2 Actitudes frente al cambio

El estudio realizado por Neiva, Ross y Torres de Paz (2004), tuvo como objetivo construir y validar una escala de actitudes frente al cambio organizacional, para lo cual investigaron las actitudes ante el cambio en la organización de 409 trabajadores de dos organizaciones brasileñas. Los resultados en las dos organizaciones evidencian actitudes de aceptación y de temor al cambio organizacional con intensidad similar. En menor grado, aparecen actitudes de cinismo ante el cambio. En los análisis se observan patrones de actitudes conflictivas y consistentes ante el cambio. Esto genera una discusión sobre su función en los procesos de cambio.

Hosking y Anderson (1992), señalan que la resistencia al cambio organizacional es una faceta común en los procesos de cambio planificado. Son pocos los autores que sostienen que la resistencia al cambio es una conducta racional y justificada de respuesta, probablemente debido a la orientación de tipo administrativo-directiva de la mayor parte de los documentos abordados, cuyo objeto era explicar cómo vencer la resistencia al cambio.

Lo complicado del cambio se puede describir mediante la pirámide de la resistencia de tres grupos claros (Zimmerman & Nieder, s.f.) aquellos que no saben y por eso nunca les comentaron el por qué o el qué, el cómo, a quién o cuándo voy a hacer el cambio. Los que no pueden hacer el cambio porque no fueron educados o capacitados, no tienen las técnicas ni las capacidades y destrezas, y los que no quieren porque les afecta sus intereses personales, porque no tienen la claridad de

la visión y en el futuro que va a tener la organización, entonces el cambio está en la persona, es un cambio en la cabeza de los individuos.

2.2.2.3 Gestión del cambio

Van de Ven y Sun (2011) plantea que la la gestión del cambio es una labor muy compleja pues el cambio en sí es un proceso continuo, incesantemente está surgiendo imprevistos o fuerzas que obligan a evolucionar y abogan por implantar los cambios organizacionales de manera práctica.

Somos conscientes de que, en términos de metodología, no existe una única mejor manera de implementar el cambio. Lo que puede ser exitoso en un contexto y en un momento del tiempo puede no serlo para otras organizaciones que operan en diferentes contextos y en un momento futuro.

Es por ello que se debe considerar de forma integral una serie de aspectos a la hora de llevar a cabo un cambio organizacional.

Desde este enfoque, al gestionar el cambio se debe actuar sobre ciertos elementos, entre ellos se encuentran: la creación de equipos que impulsen y gestionen el cambio, los sistemas de comunicación para informar, formar, motivar e integrar a los implicados en el cambio, el introducir en la cultura las nuevas normas aportadas por el cambio y, como pilar básico, la existencia de un líder del cambio encargado de llevar a el seguimiento del cambio.

Equipos: Los equipos que van a impulsar y gestionar el cambio deben ser constituidos desde el primer momento, una vez que se ha detectado la necesidad

del cambio. Además de estos equipos es imprescindible nombrar un “gestor del cambio” el cual tiene como máxima responsabilidad el éxito del cambio.

Comunicación: Los cambios organizacionales a menudo fracasan debido a que no se lleva a cabo correctamente una estrategia de comunicación. Muchas personas no entienden la necesidad del cambio o cómo les va a afectar en última instancia a ellos, esto puede ocurrir incluso cuando la dirección ha comunicado correctamente su intención de cambio a través de mensajes bien diseñados o estrategias de comunicación cuidadosamente elaboradas.

Cultura: “La cultura organizativa es el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones” (Leal, 1991). Este concepto resulta esencial a la hora de gestionar el cambio para evitar tratar de imponer procesos contrarios a la cultura de la empresa, de manera que no provoque resistencia, llegando a fracasos sin que exista una razón clara.

Liderazgo: En un proceso de cambio, los líderes deben ser innovadores y crear un ambiente de estímulo a la innovación y a la mejora, aprovechando las oportunidades, estimulando las contribuciones individuales, animando a los equipos a ser creativos y a buscar formas nuevas de enfocar el futuro. Al ser el cambio un proceso continuo, el líder se ve obligado a estar siempre actuando ya que el éxito nunca es definitivo. La comunicación es clave, cuando falla, el liderazgo no funciona.

2.3 HIPÓTESIS

Toda hipótesis, se puede definir como la suposición o proposición, probable de una investigación. Sirven para probar teorías (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En la medida en que una hipótesis es sometida a prueba y verificada en varias oportunidades, más se fortalece. Además, Contribuyen a generar teorías. Puede ocurrir que una hipótesis no cuente con suficiente sustento teórico. Sin embargo, a partir de la comprobación de hipótesis se puede construir una teoría.

Aplicando el concepto anterior, la hipótesis de esta investigación es la siguiente:

El trabajo en equipo ejerce una influencia positiva en la adaptación al cambio en el entorno laboral de los empleados del departamento de administración global de IBM, sede en Heredia, Costa Rica durante el segundo semestre del 2016.

2.3.1 Variable independiente

Una variable independiente es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse” Sampieri (2014). En la presente investigación, se ha tomado el trabajo en equipo como la variable independiente.

A continuación, se señalan 3 citas usadas como referencia para definir esta variable:

Gutiérrez (2010) afirma que el trabajo en equipo es un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, está fundamentada en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes.

De acuerdo a Kozlowski & Bell (2012), los colectivos que existen para realizar tareas organizacionales pertinentes, compartir una o más metas comunes, interactuar socialmente, presentan interdependencias de tareas, mantenimiento y gestión de las fronteras, y se insertan en un contexto organizacional que pone límites, restringe el equipo, e influye en los intercambios con otras unidades la entidad más amplia.

Chiang (2010) indica que es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición, la cual es un estado interno que se expresa en un conjunto de respuestas que se pone de manifiesto en el trabajo y en los diferentes aspectos del mismo.

Con base a las definiciones anteriores, se considera que el trabajo en equipo consiste en un número reducido de personas con capacidades complementarias,

comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común, con responsabilidad mutua compartida.

2.3.2 Variable dependiente

Entendemos por variable dependiente la propiedad o característica que se trata de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente.

De acuerdo con lo anterior, la adaptación al cambio en el entorno laboral conformaría la variable dependiente de este trabajo. Para simplificar, a continuación se describen dos conceptos para comprender esta variable: la adaptación al cambio, y el entorno laboral como complemento.

Según Gómez Hernández (2014), la adaptación al cambio organizacional se refiere a los cambios que tienen o deben tener lugar en las entidades como consecuencia de las reformas organizacionales. La administración debe realizar las mediciones que se requieran para identificar aspectos neurálgicos de intervención de manera que dicho proceso se realice en las mejores condiciones de beneficio para los servidores públicos y la entidad.

Según la autora de esta investigación, la adaptación al cambio es la capacidad para acoplarse a los cambios, modificando, de ser necesario, su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

Dicha adaptación es constante en nuestro día a día ya que es la clave para mantener a la organización actualizada con el medio laboral, genéticamente los

seres humanos estamos predispuestos para lograr la adaptación al cambio y a las circunstancias del entorno que nos rodea en cada momento, debido a que todo a nuestro alrededor y el de nuestros antepasados está constantemente modificándose y la única manera de sobrevivir es a través de la adaptación al cambio.

Claramente la adaptación al cambio es uno de los mayores desafíos del management, partiendo de la premisa que el progreso está necesariamente acompañado del cambio. Se escucha con frecuencia decir que el éxito es el inicio del fracaso. Esta afirmación hace referencia al habitual error que un manager puede cometer: sentarse a observar el éxito obtenido.

De acuerdo a lo anterior, para el presente estudio se elige la definición adaptación del cambio como: la capacidad para acoplarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Según Ferrer (2010), la operacionalización de la hipótesis es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores.

El proceso obliga a realizar una definición conceptual de las variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procesa a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso.

Hipótesis	Conceptos	Variables	Indicadores
El trabajo en equipo ejerce una influencia positiva en la adaptación al entorno laboral cambiante en el departamento de administración global de IBM, sede en Heredia, Costa Rica durante el segundo semestre del 2016.	Trabajo en equipo: Una comunidad de personas que comparten significados y una(s) metas(s) común(es), cuyas acciones son interdependientes y situadas socio históricamente, y en donde el sentido de pertenencia viene dado por la amistad, la lealtad, el amor, la responsabilidad y la confianza que los miembros sienten de forma recíproca	Trabajo en equipo	Comunicación y colaboración La satisfacción: Es decir la manera en que los integrantes se sienten bien con los logros alcanzados. Percepción del liderazgo en el trabajo en equipo.
	Entorno laboral: Se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.	Adaptación al entorno laboral cambiante.	Nivel de adaptación al cambio. Reconocimiento de la importancia a adaptarse a los cambios por parte de los trabajadores. Nivel de resistencia e incertidumbre frente al cambio.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Finalidad

La investigación puede clasificarse en consideración al propósito o finalidades perseguidas en: teórica o aplicada.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación teórica: También denominada investigación pura, básica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico. Mientras que la investigación aplicada que también recibe el nombre de práctica o empírica, se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, que como ya se dijo requiere de un marco teórico. En la investigación aplicada o empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas.

En el presente trabajo de investigación, la finalidad es aplicada, ya que se busca esencialmente determinar la influencia que ejerce el trabajo en equipo en la adaptación a un entorno laboral cambiante, y en base a ello tomar las medidas que puedan mejorar ese proceso y contribuir a la creación de un ambiente que facilite y estimule una efectiva adaptación a los constantes cambios a los que se somete el entorno laboral en que laboran las personas del departamento en estudio.

3.1.2 Dimensión temporal

- En cuanto a la dimensión o alcance temporal, existen básicamente dos tipos de investigaciones, a saber; la transversal y la longitudinal. La transversal señala (Barrantes, 2013. P.64): “estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado”. Es decir, “recorta” el tiempo, en sentido metafórico, para investigar un tema específico y en profundidad en un momento específico. En la investigación transversal, lo más importante es la profundidad y el gran detalle con que se trata el tema, más que la gran amplitud temporal la investigación.
- La longitudinal, en cambio, analiza un tema o el desarrollo de la conducta de un grupo de sujetos investigados, en diversos momentos y a lo largo del tiempo, a fin de poder identificar y comparar los diversos comportamientos del tema o del grupo social investigado. En este tipo de investigación, el tiempo es una variable central, ya que se asume la hipótesis de que los temas y hechos investigados se pueden explicar mejor tomando en cuenta la influencia que el tiempo tiene sobre ellos.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se pretende realizar una investigación transaccional ya que los datos se recolectaran en tiempo único. El análisis que se realizará será observar de manera ocasional las variables sin ningún tipo de manipulación.

3.1.3 Marco

El marco de la investigación se refiere al tamaño de la investigación; es decir, a la magnitud de la investigación en el contexto de un país, una organización o una temática. Cuando se dice que la investigación es mega, es porque se está abarcando un gran espacio o temática; por ejemplo, una investigación tipo censo o una realizada en toda la empresa o en todo el campo del derecho laboral.

Lo macro, en cambio, refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño en un departamento de una empresa, una evaluación del desempeño docente en una Regional de Educación, o, un análisis jurídico en un campo específico del derecho laboral, por ejemplo, sobre el salario mínimo.

Finalmente, el marco o espacio micro de la investigación refiere a una parte, un elemento, un subtema, un micro-espacio, en donde el investigador hace su investigación.

La presente investigación al desarrollarse en un departamento y localidad específica de la empresa, utiliza un marco micro.

3.1.4 Naturaleza

Se refiere al enfoque de una investigación. Existen tres tipos: cuantitativo, cualitativo y mixto. Una investigación cuantitativa mide las características o condiciones (variables) incluidas en ésta, por medio de encuestas de preguntas cerradas; luego de la recolección de datos, los cuales son transformados en valores numéricos y analizados con técnicas estadísticas; por lo eso, se le considera absolutamente objetivo. Mientras que el enfoque cualitativo observa las conductas, imaginarios y sensaciones de los actores, sujetos o personas investigadas y se describen sin medición numérica, para realizar un análisis partiendo del “patrón cultural”. Por último, el enfoque mixto va entremezclando ambos enfoques a lo largo de todo el proceso, que se vuelve más complejo.

Según lo anterior, el enfoque de la presente investigación es de naturaleza mixta, ya que busca una complementariedad entre ambos enfoques pues establece un ligamen entre las distintas partes y datos, recogidos desde los enfoques cuantitativos y cualitativos.

3.1.5 Carácter

Achaerandio, (2010) define la investigación descriptiva como aquella que estudia, interpreta y refiere los fenómenos, relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes. Abarca todo tipo de recolección científica de datos con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de estos. La descripción de lo que es, se entiende en un sentido mucho más complejo, que una simple descripción ingenua de los datos que aparecen.

Se determina que la presente investigación es descriptiva, porque el propósito es describir como se manifiesta el problema de investigación. La descripción del caso está referida a como se encuentra en el momento de investigación. Por otra parte, también conlleva a analizar y medir la información recopilada de manera independiente las variables de estudio.

Correlacional, porque tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos variables que se pretende estudiar, para determinar si están o no relacionadas con los mismos sujetos y después se analiza la correlación.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Los sujetos de estudio están conformados por 50 trabajadores del departamento de Administración Global de la empresa IBM con sede en Heredia, con edades entre los 18 y 60 años, de ambos géneros, con diversidad de cultura, estado civil, nivel académico, y diferentes años de antigüedad dentro de la empresa.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), citando a Dahnke, s.f., distinguen tres tipos básicos de fuentes de información, e indican que estas se componen de fuentes primarias o directas, secundarias y terciarias.

3.2.1. Fuentes de primera mano

Según Sampieri (2014) fuentes de primera mano se refiere a las fuentes primarias utilizadas por el investigador para laborar el marco teórico u otros propósitos.

Se tiene como fuentes de primera mano información colectada dentro de la organización donde se realiza el estudio, la cual no se puede compartir en su totalidad debido a temas de confidencialidad. Además, se toman como fuentes primarias las tesis consultadas mencionadas anteriormente e indicadas en la bibliografía y las encuestas aplicadas cada uno de los 50 trabajadores que colaboraron con el presente estudio.

3.2.2 Fuentes de segunda mano

Según Sampieri (2014), las fuentes de segunda mano son un tipo de material ya conocido pero organizado según un esquema ya previamente determinado. Podríamos entender por fuentes secundarias aquellas que nos hacen referencia a documentos primarios; y que son las que nos permiten analizar esos documentos primarios para poder organizar la información que poseen de manera tal que los usuarios puedan tener accesibilidad a ellas.

En este estudio se utilizan algunos libros y artículos de revista como referencia para abordar los diferentes temas que giran alrededor del tema a estudiar. Entre estas se listan las siguientes:

- Aguilar, Héctor. (2015). Trabajo en equipo y clima organizacional. Hotel del Campo de Quetzaltenango. Guatemala.
- Diaz, Jose (2012) Resistencia al cambio en la estructura de las organizaciones. Tesis doctoral (Trabajo inédito).
- Weaver, S. J., Rosen, M.A., DiazGranados, D.; LAzzara, E., Lyons, R., Salas, E. Knych, S., McKeever M.; Adler, L., Barker, M., King, H. (2010). Does teamwork improve performance in the operating room? A multilevel evaluation. Joint Commission. Journal on Quality and Patient Safety, 36(3)133-142.

3.3 SELECCIÓN POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio, Franco, Y (2014).

En este caso, la población está conformada por todos los trabajadores del Dpto. de Administración Global de IBM en Costa Rica ubicada en el distrito de Ulloa, en San Joaquín de Flores en Heredia, Costa Rica. El tamaño de la población ascendió a 50 trabajadores. La información se obtuvo de la planilla del personal, brindada por el Dpto. de Recursos Humanos. No se realizó muestreo, pues el tamaño de la población fue pequeño y representativo. El marco poblacional fue el listado de empleados trabajadores brindado por el Dpto. de Recursos Humanos y que cumplieron con los criterios de selección.

3.3.2 Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población, Sampieri (2014).

No se tuvo que realizar ningún procedimiento para el cálculo del tamaño muestral, porque se trabajará con toda la población. Por lo tanto, el listado de la

población está conformado por los 50 trabajadores del Dpto. de Administración Global de IBM concede en Heredia.

3.3.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión para la presente investigación se encuentran determinados por:

- a) Trabajadores de la sede de Heredia de IBM;
- b) Asignados al departamento de G.A.;
- c) De ambos géneros;
- d) De cualquier modalidad contractual.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Rojas Soriano, (2010) señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente:

Que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.

En primer lugar, ¿qué implica la recolección de datos? Pues se trata de elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico, Sampieri (2014).

Con la finalidad de recolectar los datos se dispone de una variedad de técnicas o instrumentos, los cuales deben cumplir con ciertos requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad. En algunos casos llegan a combinarse varias técnicas. A continuación, se describen brevemente.

3.4.1 Cuestionarios

Según Sampieri (2014), el cuestionario es quizá el método más utilizado para recolectar los datos. Consiste en una serie de preguntas relacionadas a una o más variables a medir. Estas preguntas deben ser congruentes con el problema planteado y la hipótesis.

El cuestionario es considerado un clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de personas, procesos y programas de formación. Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos.

Su característica singular radica en que para registrar la información, ésta tiene lugar de una forma menos profunda e impersonal, que el "cara a cara" de la entrevista. Al mismo tiempo, permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica.

Además, el cuestionario es un instrumento muy útil para la recogida de datos, especialmente de aquellos difícilmente accesibles por la distancia o dispersión de los sujetos a los que interesa considerar, o por la dificultad para reunirlos. Permite, además, en paralelismo con la entrevista, identificar y sugerir hipótesis y validar otros métodos.

Según el modo de formularse, el cuestionario puede contener dos tipos de preguntas: *cerradas* y *abiertas*.

Las preguntas cerradas son “las que contienen alternativas de respuestas previamente delimitadas”, Hernández, et al., (2010). Por lo general las preguntas cerradas son aquellas que se puede responder utilizando un "si", "no" o con respuestas muy cortas que ofrecen al usuario que va a ser evaluado todas las alternativas posibles, o al menos todas aquellas que mejor responden a la situación que deseamos conocer.

Las respuestas o categorías que se ofrezcan a este tipo de preguntas han de reunir dos condiciones esenciales: que sean exhaustivas y excluyentes.

Mientras tanto, las preguntas abiertas no ofrecen ninguna categoría para elegir. Sólo contienen la pregunta y no ofrecen ningún tipo de respuesta, dejando ésta a la consideración del sujeto que completa el cuestionario. Según la naturaleza del contenido de las preguntas éstas pueden ser: de hecho, de opinión, de identificación, de acción, de información, de intención, de aspiraciones, de expectativas ante el futuro, y de motivaciones y creencias y actitudes.

Las preguntas abiertas son más fáciles de formular, puesto que no hay que prever ningún tipo de respuesta ni investigar acerca de la exhaustividad y exclusión de las categorías propuestas. Sin embargo, la dificultad aparece a la hora de poder tratar la información recogida. Es muy difícil reducir contestaciones dispares a unas categorías significativas que permitan recoger la información más relevante, con objeto de poderla cuantificar después.

3.4.2 Escalas para medir las actitudes

3.4.2.1 Escalas tipo Likert

Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta), Sánchez, F. y otros (2014)

Es un instrumento de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como el neutral y negativo de casa enunciado.

Hay que hacer una distinción importante entre escala de tipo Likert y elemento de tipo Likert. La escala es la suma de las respuestas de los elementos del cuestionario. Los elementos de tipo Likert van acompañados por una escala visual análoga. Ésta es la razón de muchas confusiones y es preferible, por tanto, reservar el nombre de escala de tipo Likert para aplicarlo a la suma de toda la escala, y elemento de tipo Likert para referirse a cada elemento individualmente.

El formato de un típico elemento de Likert con 5 niveles de respuesta sería:

Me gusta el cine:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

3.4.2.2 Escalograma de Guttman

El escalograma de Guttman es otra técnica para medir las actitudes y al igual que Likert se fundamenta en afirmaciones y juicios respecto al concepto u objeto de actitud, ante las cuales los participantes deben externar su opinión seleccionando uno de los puntos o categorías de la escala respectiva. Una vez más, a cada categoría se le asigna un valor. Al final al participante se le asigna una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones, Sampieri (2014).

La diferencia con el método de Likert es que las frases tienen diferentes intensidades, es decir se escalan por intensidad.

3.4.2.3 El diferencial semántico

Consiste en una serie de pares de adjetivos extremos, que califican a una persona, objeto o hecho, los cuales reflejan la actitud del encuestado.

3.4.2.4 La técnica Cornell

Es la técnica más conocida para hacer el análisis de afirmaciones y desarrollar el escalograma. Consiste en:

- a. Obtener el puntaje total en la escala de cada sujeto.
- b. Ordenar los sujetos de mayor a menor en escala vertical, de acuerdo con su puntaje total.

- c. Ordenar las afirmaciones de mayor a menor y de izquierda a derecha, de acuerdo con su intensidad.
- d. Construir un cuadro para cruzar los puntajes de los sujetos ordenados y sus categorías.
- e. Analizar el número de errores o ruptura con el patrón ideal de intensidad.

3.4.3 Observación

Según Hurtado (2010), la observación es la primera forma de contacto o de relación con los objetos que van a ser estudiados. Se define como una técnica de recolección de datos que permite acumular y sistematizar información sobre un hecho o fenómeno social que tiene relación con el problema que motiva la investigación.

En la aplicación de esta técnica, el investigador registra lo observado, mas no interroga a los individuos involucrados en el hecho o fenómeno social; es decir, no hace preguntas, orales o escrita, que le permitan obtener los datos necesarios para el estudio del problema.

La observación tiene la ventaja de facilitar la obtención de datos lo más próximos a como éstos ocurren en la realidad; pero, tiene la desventaja de que los datos obtenidos se refieren sólo a un aspecto del fenómeno observado. Esta técnica es fundamentalmente para recolectar datos referentes al comportamiento de un fenómeno en un “tiempo presente”; y no permite recoger información sobre los antecedentes del comportamiento observado.

Así mismo, la observación no permite conocer los proyectos de vida, expectativas, ni actitudes latentes en los individuos y grupos que el investigador observa.

Al respecto, la técnica de la observación se complementa con la técnica de la entrevista o el cuestionario y/o la técnica del análisis de contenido; dependiendo esto del tipo y alcances de la investigación.

3.4.4. La entrevista

La entrevista, conjuntamente con el cuestionario son técnicas de la encuesta. Este es un método de investigación social que sigue los mismos pasos de la investigación científica; sólo que en su fase de recolección de datos, éstos se obtiene mediante un conjunto de preguntas, orales o escritos, que se les hace a las personas involucradas en el problema motivo de estudio.

A continuación, se examina brevemente la técnica de la entrevista; y, a fin de hacerla más explícita, será contrastada con la técnica del cuestionario.

Diferencias entre la entrevista y el cuestionario.

- La entrevista generalmente, tiene un carácter oral; el cuestionario tiene un carácter escrito.
- En la entrevista es imprescindible la presencia de una persona que haga las preguntas al informante. El cuestionario, en la medida que es un conjunto de preguntas escritas, puede ser aplicado por un investigador (administración directa) o puede ser entrevistado directamente por el informante (auto-administrado).
- En la entrevista las preguntas pueden irse formulando en la medida que se van obteniendo las respuestas de cada informante.
- El cuestionario está compuesto por un conjunto de preguntas que es general para todos los informantes; sin que exista la posibilidad de hacer repreguntas; en todo caso cualquier otra repregunta debe figurar en el cuestionario y en consecuencia es uniforme para todos los

entrevistados. Es decir, en la entrevista las respuestas de cada informante pueden dar motivo a otras preguntas que permitan obtener datos más específicos y analíticos. Esta posibilidad no existe en el cuestionario que es mucho más rígido y las preguntas que se hacen al informante son únicamente las que figuran por escrito y se aplican de manera general a todos los entrevistados.

Existen además otros métodos cuantitativos de recolección de datos, tan útiles como los cuestionarios y escalas de actitudes. Sin embargo, para efectos de la presente investigación se utilizarán los siguientes:

Con respecto a este trabajo de investigación propiamente, el instrumento que se utilizó para investigar las variables de estudio fue un cuestionario con interrogantes con opción sí, no y por qué, para determinar la relación que tiene el trabajo en equipo con la adaptación al cambio en el entorno laboral de los trabajadores del departamento en estudio.

El cuestionario con interrogantes de opción sí, no y por qué, en la categoría de preguntas mixtas, no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas de acuerdo a Hernández (2014).

Validez y confiabilidad

La validez de contenido del instrumento se someterá al criterio de un experto, mismo que validará el cuestionario y cuenta con la experiencia necesaria respecto al tema analizado.

3.5. DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES

Al reflexionar sobre el tema señalamos que las variables se definen como aspectos o características cuantitativas o cualitativas que son objeto de búsqueda respecto a las unidades de análisis.

Al respecto, Rojas Soriano (2014), manifiesta que variable es todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación, es también un concepto clasificatorio. Pues asume valores diferentes, los que pueden ser cuantitativos o cualitativos. Y también pueden ser definidas conceptual y operacionalmente.

En consecuencia, las variables llegan a asumir distintos valores, por ello deben definirse tanto conceptual como operacionalmente.

La definición conceptual consiste en una abstracción articulada en palabras para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación. Se define como ocurrencia medible. Mientras que en la definición operacional se refiere a traducir en indicadores que permitan la observación directa de la variable. La definición instrumental constituye el conjunto de técnicas y/o instrumentos para recolectar la información necesaria

A continuación se señalan las definiciones conceptuales y operacionales de la presente investigación en el siguiente cuadro.

Objetivo específico	Hipótesis	Variable	Definición conceptual	Definición operacional (Indicadores)	Definición instrumental (Preguntas del cuestionario)	Fuentes de información
1. Describir cómo funciona el trabajo en equipo, sus características, ventajas y desventajas, implicaciones	El trabajo en equipo ejerce una influencia positiva en la adaptación al cambio en el entorno laboral de los empleados del departamento de administración global de IBM, sede en Heredia, Costa Rica durante el segundo semestre del 2016.	Trabajo en equipo.	El trabajo de una serie de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos reclutadas en distintas áreas de la organización, que colaboran en una tarea específica y definida.	1. Comunicación y colaboración	<p>¿Considera que dentro de su área de trabajo existe cooperación y colaboración entre los equipos de trabajo?</p> <p>¿Se siente cómodo/a trabajando con personas que piensan, actúan y opinan distinto a usted?</p>	Primarias: Unidades de estudio: Los empleados del Dpto. de G.A. de IBM en Heredia, Costa Rica.
				2. Satisfacción	<p>¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse en cuanto al trabajo en equipo en su área?</p> <p>¿En su área se realizan mejoras para optimizar el trabajo en equipo?</p>	
				3. Percepción del liderazgo en el trabajo	<p>¿El jefe tiene en cuenta ideas y aportes de los colaboradores para la toma de sus decisiones?</p> <p>¿Considera al jefe como un buen líder en el equipo de trabajo?</p>	

<p>2. Describir el proceso de adaptación al cambio al que están sometidas hoy en día las organizaciones y en específico el departamento en estudio.</p>		<p>Adaptación al cambio en el entorno laboral.</p>	<p>Capacidad para acoplarse a los cambios, modificando, de ser necesario, su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí. Definición propia.</p>	<p>1. Nivel de adaptación al cambio</p>	<p>¿Considera que puede incorporarse con facilidad a nuevos procedimientos o equipos de trabajo? ¿Cuando surgen cambios, considero que se me brinda suficiente información al respecto?</p>	<p>Primarias: Unidades de estudio: Los empleados del dpto. de G.A. de IBM en Heredia, Costa Rica.</p>
				<p>2. Reconocimiento de la importancia a adaptarse a los cambios.</p>	<p>¿Cuando se presentan cambios ¿puede identificar las consecuencias que éstos tienen sobre su trabajo, y sus relaciones laborales? ¿Considera que los cambios, cuando los hay, son necesarios y positivos?</p>	
				<p>3. Nivel de resistencia e incertidumbre frente al cambio.</p>	<p>¿Le preocupa que el trabajo y/o los procedimientos que desempeña sean cambiados?</p>	

<p>3. Evaluar la influencia que ejerce el trabajo en equipo sobre la adaptación al cambio en el entorno laboral de dicho departamento.</p> <p>4 .Diseñar una alternativa de solución al problema que se presenta en el departamento en estudio en base a las conclusiones.</p>						
--	--	--	--	--	--	--

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En este capítulo, se desarrollará la codificación y tabulación de la información obtenida mediante el cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de Administración Global de la empresa IBM en Costa Rica.

Codificación y tabulación de la información

Se trata de una "...Ordenación sistemática de datos en filas y columnas, de acuerdo con el criterio o criterios de clasificación de forma tal que puedan ser interpretados rápidamente, extraer conclusiones de ellos y hacer comparaciones." Gómez, (2012).

Consiste en determinar grupos, subgrupos, clases o categorías en los que puedan ser clasificadas las respuestas de la encuesta aplicada en la investigación, resumiendo los datos en tablas estadísticas.

Gráficos

Se utilizan para presentar y analizar la información recabada para una estadística y permite una visión más clara de lo que representan los datos.

Gómez M. (2011, p.179) menciona dos limitaciones que presentan los gráficos: Sólo se puede presentar una cantidad limitada de datos y solamente dan valores aproximados.

El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación del trabajo en equipo y la adaptación a los cambios en el entorno laboral en el departamento de Administración Global de IBM, para ello se realizó aplicó 15 preguntas.

4.1 ANÁLISIS DE DATOS

A continuación, se tabulan los datos recopilados mediante los instrumentos aplicados y su respectiva interpretación.

Antes detallar el procedimiento utilizado para la obtención de los resultados:

Fase 1: se realizó el contacto con los directivos del departamento de Administración Global de IBM en Heredia, a los cuales se les presentó la propuesta, con el objetivo de conseguir autorización para acceder al personal que participaría en el estudio.

Fase 2: se planeó la logística con los directivos de la empresa para la aplicación de los cuestionarios, de tal manera que los empleados fueran citados a una hora, fecha y lugar específicos (la mayoría fue en horas de refrigerio o salida) para la aplicación colectiva de los instrumentos.

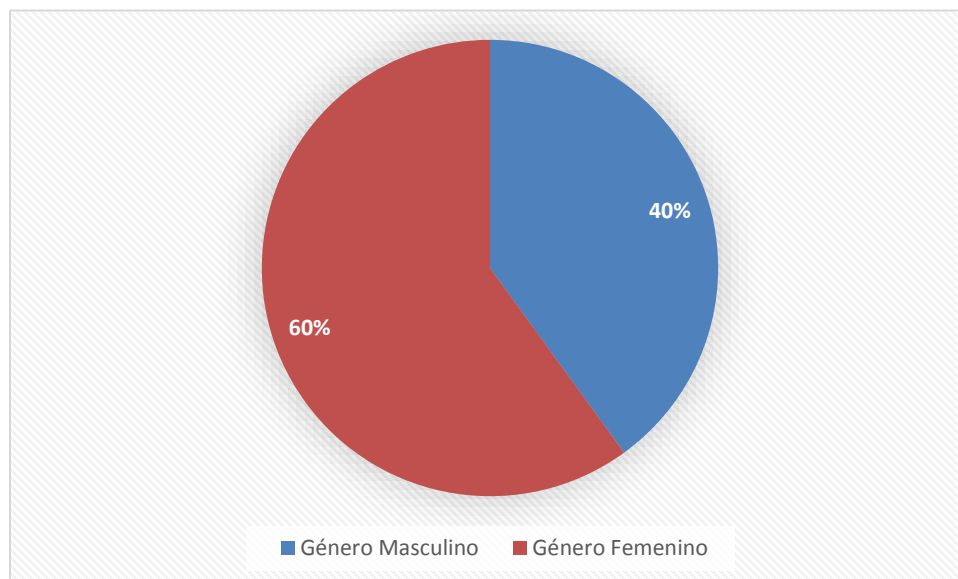
Fase 3: se organizaron cinco grupos de 10 personas, los cuales trabajaron durante 30 minutos. Se dieron las instrucciones de diligenciamiento de los instrumentos y se obtuvieron los datos de cada uno de los participantes.

Fase 4: se realizó el análisis de los resultados y luego se presentó las conclusiones y propuesta final.

Tabla 4.1. Género

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	20	40%
Femenino	30	60%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017.

Gráfico 4.1. Género

Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

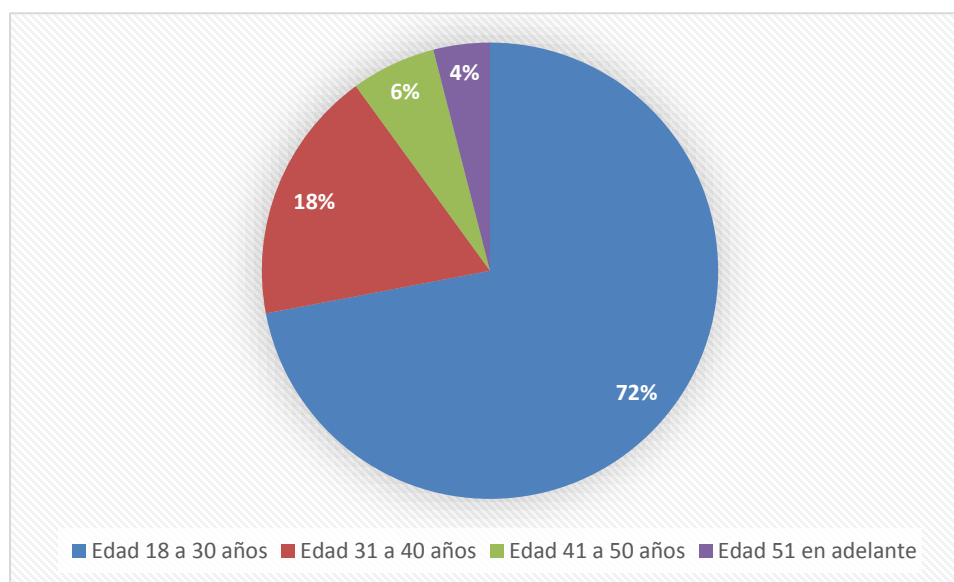
En la tabla y gráfico 4.1 se observa que en la variable género, predomina el factor femenino con un 60% del total de la muestra. A pesar de las políticas inclusivas a la hora de contratar personal para el departamento, se mantiene una mayoría femenina. Sin embargo, no se ha determinado que la composición de género haya afectado en alguna manera el desempeño de los equipos de trabajo.

Tabla 4.2. Edad

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 a 30 años	36	72%
31 a 40 años	9	18%
41 a 50 años	3	6%
51 en Adelante	2	4%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

Gráfico 4.2. Edad



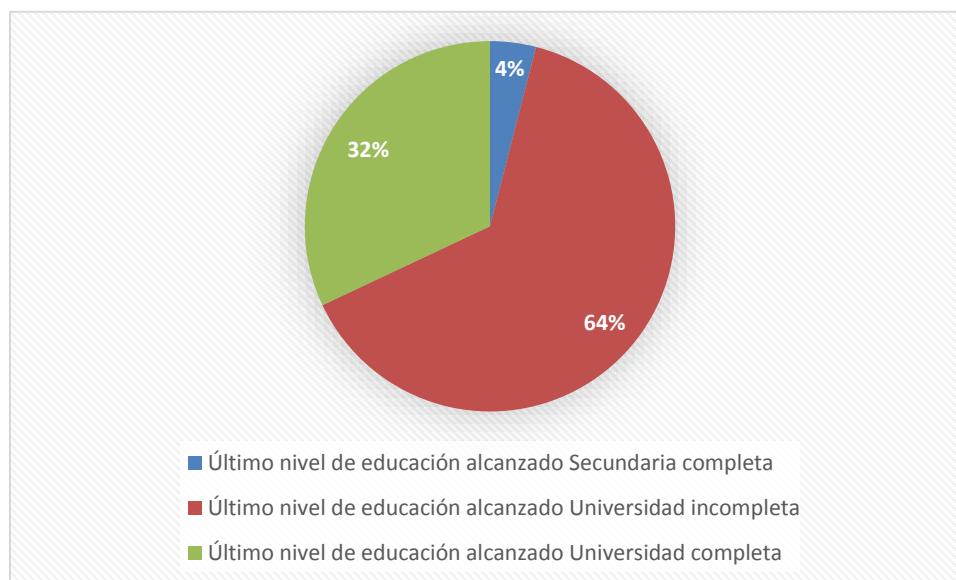
Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración General de IBM Costa Rica, Enero 2017

Las edades de la población en estudio se concentran en el rango comprendido entre los 18 y 30 años, refleja un interés de la empresa en contratar gente joven, debido a la percepción que se tiene de que les es más fácil adaptarse a los cambios, traen nuevas ideas y les gusta aprender nuevas tecnologías.

Tabla 4.3. Escolaridad

NIVEL EDUCATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Secundaria complete	2	4%
Universidad incompleta	32	64%
Universidad completa	16	32%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

Gráfico 4.3. Escolaridad

Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

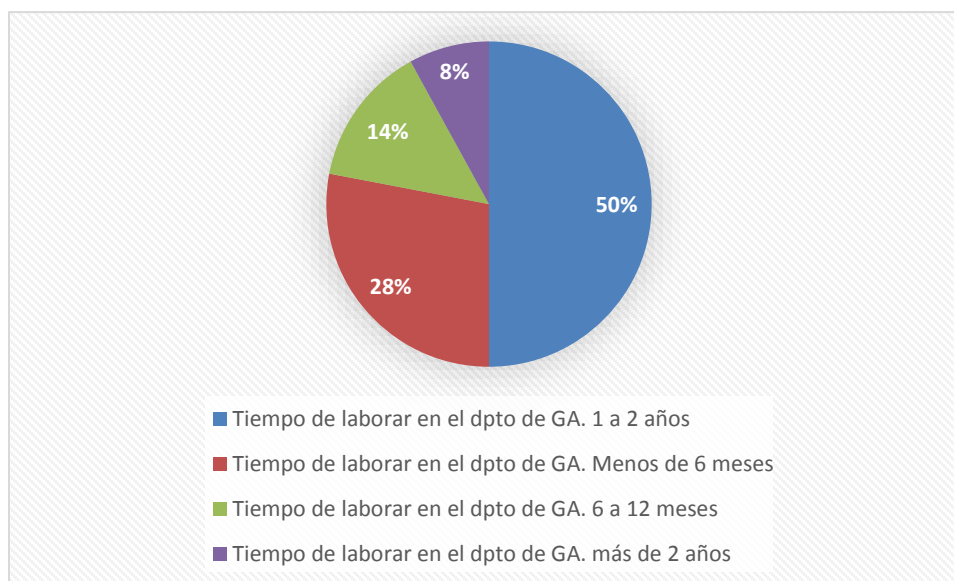
Un 96% de la población tiene estudios universitarios, más solo un 32% tiene un grado universitario. Lo cual está relacionado al hecho de que se trata de una población joven.

Tabla 4.4. Antigüedad laboral

ANTIGÜEDAD LABORAL EN IBM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 6 meses	14	28%
6 a 12 meses	7	14%
1 a 2 años	25	50%
Más de 2 años	4	8%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

Gráfico 4.4. Antigüedad laboral



Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

Un 92% tiene una antigüedad de 2 años o menos en la empresa, es decir la mayor parte de los trabajadores lleva laborando poco tiempo en la empresa, ello sumado a la edad y escolaridad vista en los gráficos anteriores refleja la poca experiencia laboral que la mayoría de la población muestra, en la que para muchos IBM es su primera experiencia laboral.

Tabla 4.5.

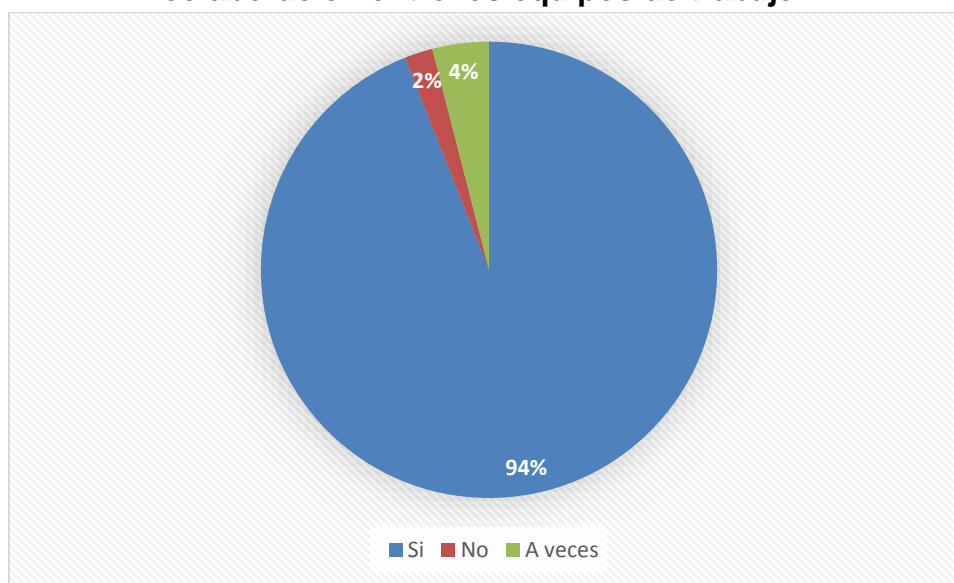
¿Considera que dentro de su área de trabajo existe cooperación y colaboración entre los equipos de trabajo?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	47	94%
No	1	2%
A veces	2	4%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

Gráfico 4.5.

¿Considera que dentro de su área de trabajo existe cooperación y colaboración entre los equipos de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017.

Se observa que un 94% considera que en su área de trabajo existe cooperación y colaboración. Ese 6% que considera que solo a veces o que no hay cooperación dejaron abierta la posibilidad de que hay mejoras que aún se pueden realizar frente a este tema.

Tabla 4.6.

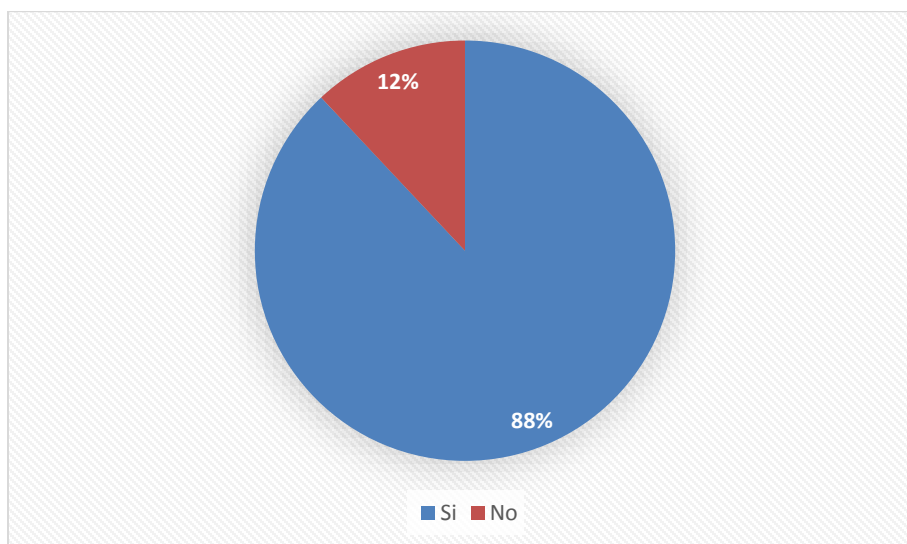
¿Se siente cómodo/a trabajando con personas que piensan, actúan y opinan distinto a usted?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	44	88%
No	6	12%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

Gráfico 4.6.

¿Se siente cómodo/a trabajando con personas que piensan, actúan y opinan distinto a usted?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017.

Se observa que la gran mayoría, un 88%, está abierto a trabajar en un ambiente en el que se comparten diferentes opiniones y participan individuos con diferentes formas de ser al igual que puntos de vista. Un 12% prefiere relacionarse y trabajar con personas afines a su punto de vista y forma de ser, lo cual no siempre se da por lo que puede influir en la habilidad de estas personas para trabajar en equipo, aceptar nuevas ideas y/o de cooperar.

Tabla 4.7.

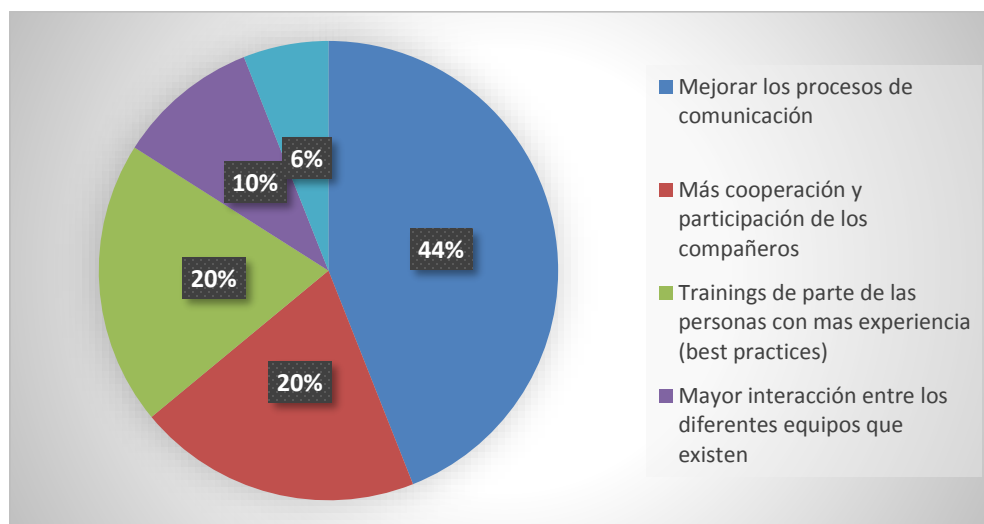
¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse en cuanto al trabajo en equipo en su área?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar los procesos de comunicación	22	44%
Más cooperación y participación de los compañeros	10	20%
Trainings de parte de las personas con más experiencia	10	20%
Mayor interacción entre los diferentes equipos que existen	5	10%
Más interés de los managers en impulsar el trabajo en equipo	3	6%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

Gráfico 4.7.

¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse en cuanto al trabajo en equipo en su área?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017.

En esta pregunta, se les presentaron varias opciones a los encuestados, según sus respuestas a las anteriores, de indicar qué aspecto consideraba que debe mejorarse en cuanto al trabajo en equipo dentro del departamento. Un 44%

considera que los procesos de comunicación dentro del departamento presentan áreas de mejora, mientras que un 20% considera que debe mejorar la cooperación y la participación de los compañeros en el trabajo en equipo, otro 20% percibe que se deberían hacer más trainings con las personas de más experiencia, un 10% considera que se precisa de mayor interacción entre los equipos de trabajo que existen dentro del departamento en estudio, y un 6% percibe que se requiere de mayor interés por parte de los managers de impulsar el trabajo en equipo dentro del departamento.

Tabla 4.8.

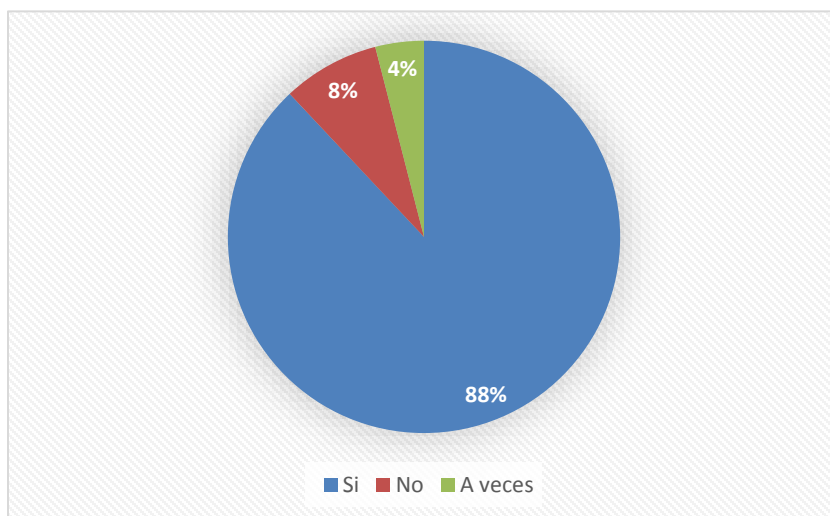
¿En su área se realizan mejoras para optimizar el trabajo en equipo?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	44	88%
No	4	8%
A veces	2	4%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017.

Gráfico 4.8.

¿En su área se realizan mejoras para optimizar el trabajo en equipo?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017.

Según los datos del gráfico anterior, un 88% del personal encuestado percibe como óptimo el trabajo de la dirección por mejorar el trabajo en equipo, mientras que un 4% considera que solo algunas veces percibe esto, y un 8% percibe que del todo no se realizan mejoras por optimizar el trabajo en equipo, es decir, son personas que perciben siempre el mismo modo de trabajar en equipo.

Tabla 4.9

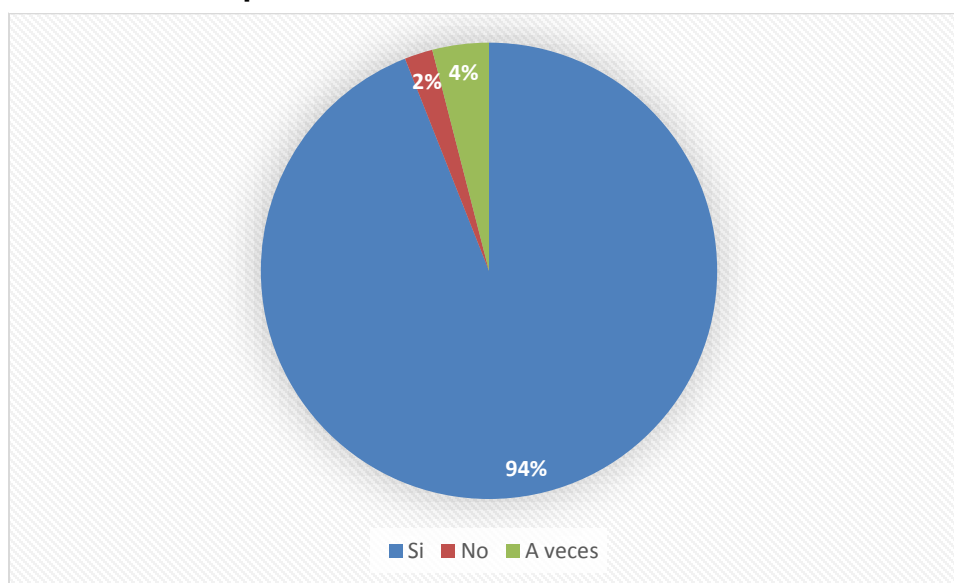
¿El jefe tiene en cuenta ideas y aportes de los colaboradores para la toma de sus decisiones?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	47	88%
No	1	8%
A veces	2	4%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

Gráfico 4.9.

¿El jefe tiene en cuenta ideas y aportes de los colaboradores para la toma de sus decisiones?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

El 94% de la población considera que la jefatura toma en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones que afectan de una u otra forma sus funciones. Un 4% opina que no se toma en cuenta sus aportes, mientras que un 2% plantea que solo en ocasiones sus opiniones son consideradas.

Tabla 4.10.

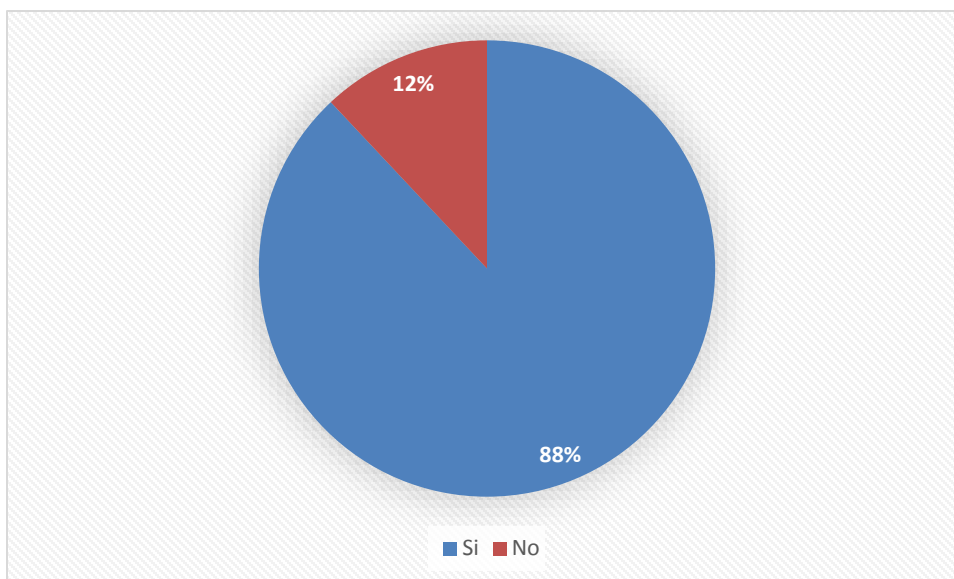
¿Considera al jefe como un buen líder en el equipo de trabajo?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	44	88%
No	6	12%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

Gráfico 4.10.

¿Considera al jefe como un buen líder en el equipo de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

Para desarrollar un trabajo en equipo debe existir un líder capaz de crear un grupo de personas unidas y comprometidas. Un 88% considera que al jefe del departamento como un buen líder, lo que indica que tiene una buena relación con sus subordinados, lo cual es un estímulo importante para los colaboradores. El 12% restante indica que aún hay espacio para mejoras en esta área.

Tabla 4.11.

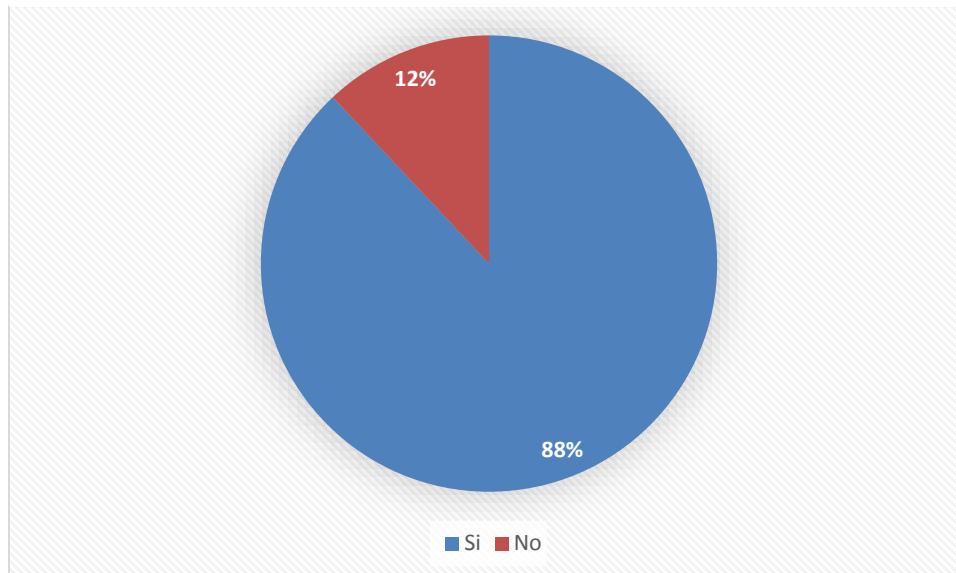
¿Considera que puede incorporarse con facilidad a nuevos procedimientos o equipos de trabajo?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	44	88%
No	6	12%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

Gráfico 4.11.

¿Considera que puede incorporarse con facilidad a nuevos procedimientos o equipos de trabajo?



Fuente Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

Un 88% de los colaboradores encuestados perciben que se pueden adaptar fácilmente a nuevos equipos de trabajo, a diferencia del restante 12% que se les hace más difícil hacerlo. El perfil de los empleados del departamento en estudio es de personas flexibles y adaptables, sin embargo, hay rasgos de personalidad que podría hacer más difícil para algunas personas adaptarse.

Tabla 4.12.

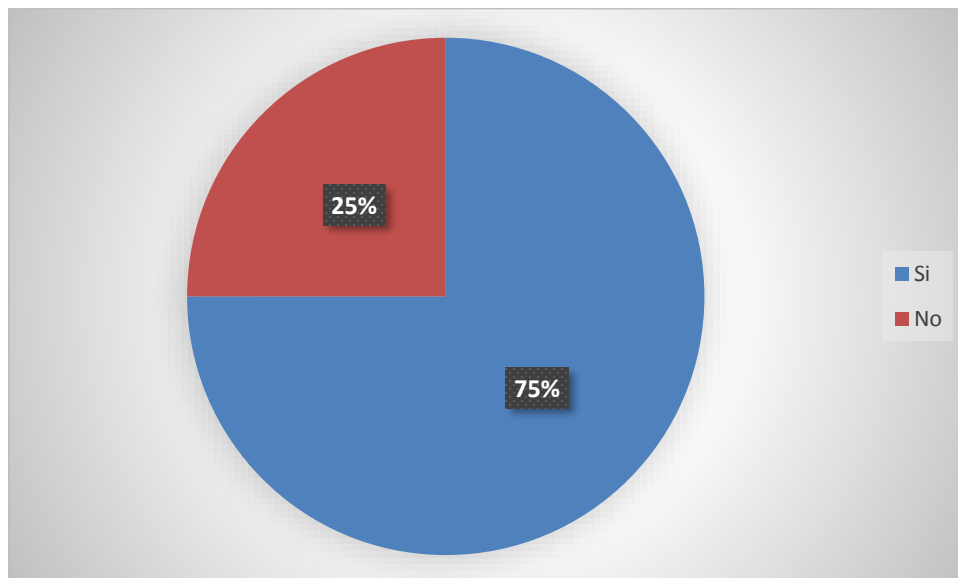
¿Cuando surgen cambios, considero que se me brinda suficiente información al respecto?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45	75%
No	15	25%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

Gráfico 4.12.

¿ Cuando surgen cambios, considero que se me brinda suficiente información al respecto?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

El gráfico anterior refleja que un 75% de los encuestados considera que se les brinda suficiente información cuando surgen cambios, mientras que un 25% considera lo contrario. La comunicación es fundamental, por lo que de lo anterior podemos deducir que la comunicación presenta áreas de mejora que podrían generar un gran impacto en el funcionamiento de los equipos de trabajo.

Tabla 4.13.

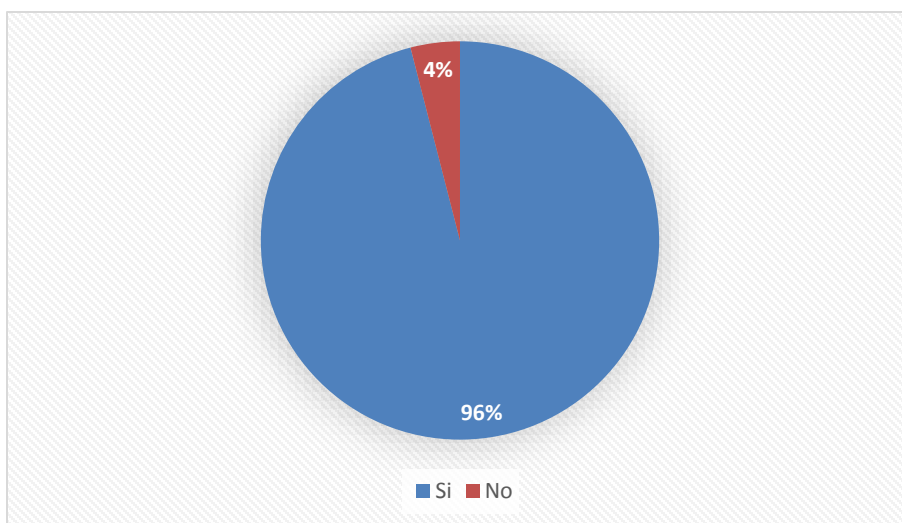
¿Cuando se presentan cambios ¿puede identificar las consecuencias que éstos tienen sobre su trabajo, y sus relaciones laborales?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	48	96%
No	2	4%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

Gráfico 4.13.

¿Cuando se presentan cambios ¿puede identificar las consecuencias que éstos tienen sobre su trabajo, y sus relaciones laborales?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

Según los datos del gráfico anterior, la gran mayoría de los trabajadores encuestados puede identificar cómo los cambios le afectan en su trabajo, lo cual está relacionado a la comunicación de los mismos por parte de la gerencia y a la claridad en el proceso de implementación. Mientras tanto, un 4% se siente inseguro de las consecuencias que los cambios pueden tener en su trabajo y relaciones laborales, lo anterior podría generar cierta resistencia al cambio.

Tabla 4.14.

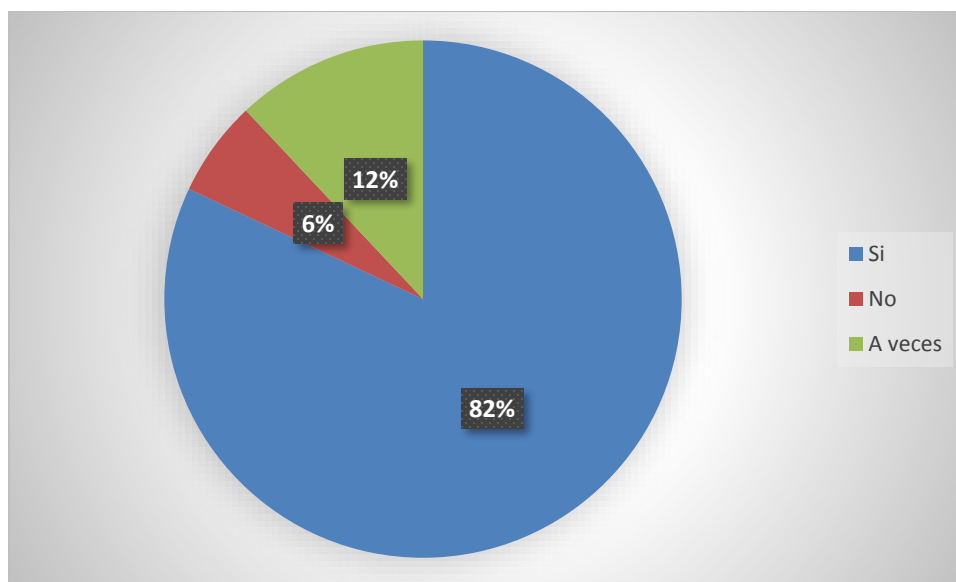
¿Considera que los cambios, cuando los hay, son necesarios y positivos?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	41	82%
No	3	6%
A veces	6	12%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

Gráfico 4.14.

¿Considera que los cambios, cuando los hay, son necesarios y positivos?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

El 82% de los encuestados considera que los cambios son necesarios y positivos, mientras que el 12% piensa que solamente a veces son positivos y necesarios, y un 6% considera que los cambios no siempre son ni necesarios ni positivos.

Tabla 4.15

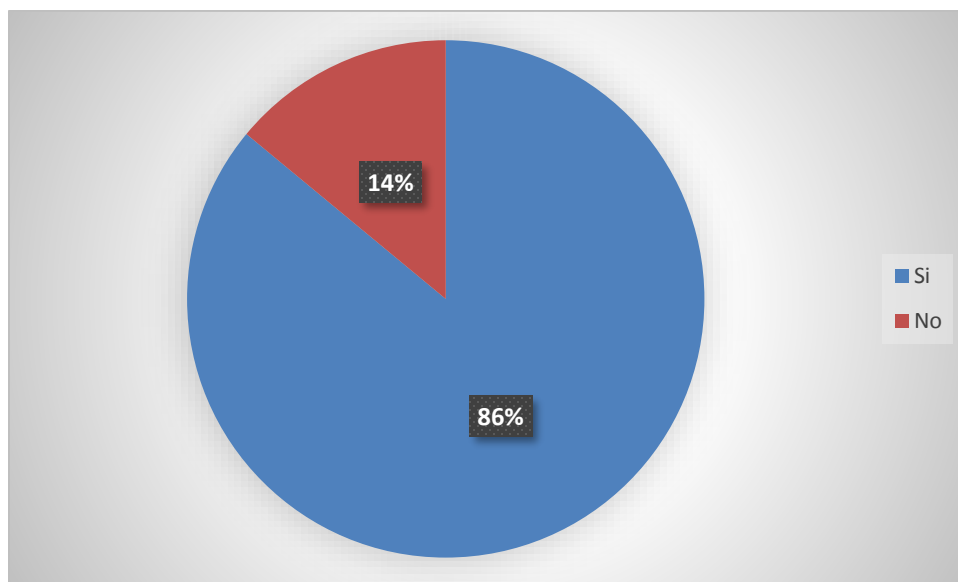
¿Le preocupa que el trabajo y/o los procedimientos que desempeña sean cambiados?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	43	86%
No	7	14%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

Gráfico 4.15.

¿Le preocupa que el trabajo y/o los procedimientos que desempeña sean cambiados?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal del departamento de Administración Global de IBM Costa Rica, Enero 2017

Un 86% de los trabajadores parece estar abierto a cambios en los procedimientos, "siempre y cuando estos sean para mejora", se recalca en algunos comentarios adicionales agregados como notas al cuestionario. Mientras que un 14% prefiere que estabilidad a lo largo del tiempo en los procedimientos que realiza para desempeñar su trabajo.

4.2 Discusión de los resultados

Rovira (2015) en el artículo, El trabajo en equipo es la fuente del éxito, del periódico Equipo y talento, menciona que al momento de analizar el trabajo es necesario tener autoconocimiento ya que ayudara a fijar los objetivos y retos de una forma consciente a la realidad, siendo el cambio constante parte de esta realidad que viven las organizaciones hoy en día.

Por los tanto, los resultados de la encuesta nos permite lograr parte de ese autoconocimiento y reflejan la dinámica y funcionamiento en cuanto a trabajo de equipo y adaptación al cambio, específicamente dentro del departamento en estudio.

Así pues, se percibe aceptable el funcionamiento y desempeño de los equipos, los colaboradores manifiestan un sentido de pertenencia a sus equipos de trabajo, pero con presencia de factores que podrían alterar la gestión y desempeño de los mismos; es decir, existe una percepción buena, pero que podría ser mejor en la medida que se realizara un diagnóstico de los elementos que, internamente, están afectando el funcionamiento adecuado de los grupos.

Con lo que respecta al liderazgo, Gutiérrez (2010) menciona que un líder debe conocer y creer en el trabajo en equipo para promover algunas tareas, mejorar, e innovar constantemente; es el encargado de desarrollarlos para que tengan una orientación adecuada, así como condiciones y apoyo necesario; al momento de preguntar a los encuestados si consideran que su jefe es un buen líder, 88% contestó que sí, lo cual es alto índice de aceptación. De igual modo, 94% considera

que éste toma en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones, esta anotación nos permite determinar que se cuenta con un líder democrático, que aparte de escuchar sus sugerencias, las coloca en consideración para la solución de conflictos que se encuentran en su entorno.

Dentro del departamento se respetan las diferentes culturas, creencias y pensamientos, un 88% de los encuestados se considera cómodo trabajando con personas que piensan, actúan u opinan diferente a ellos, lo cual es parte de la cultura empresarial en sí, donde se valora la diversidad que contribuye a tomar decisiones integrales y que toma en cuenta diferentes perspectivas., ya que el trabajo en equipo es una herramienta donde se puede llegar a conocer las capacidades, limitaciones, formas de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, por cada uno de los que integran el equipo de trabajo y este se basa en la tolerancia por la diferencia, el respeto, convivencia, permitiendo sacar un provecho de una forma más eficiente a cada una de las ideas que individualmente no tendrían impacto en las empresa.

En términos generales, la mayoría de los trabajadores del departamento en estudio sabe cómo trabajar equipo y reconocen también la importancia de ésta en la rápida adaptación a entornos laborales cambiantes, en especial en una empresa como IBM donde el cambio es la contante de cada día y de la capacidad de ir evolucionando con el cambio depende la supervivencia en la empresa y el valor que se le puede aportar como colaborador.

Asimismo, se evidenció una comunicación que presenta áreas de mejora, a pesar de que comparte información entre compañeros y los jefes, la encuesta refleja que algunos colaboradores esperan una mejor labor en esta área por parte del liderazgo del departamento.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Se determinó que, respecto al planteamiento y eje principal de la investigación: hay factores obstaculizadores o facilitadores del cambio relacionados al trabajo en equipo. De acuerdo con los resultados obtenidos, se cumplieron los objetivos de la investigación y en segundo lugar, no se encontró evidencia empírica que sustente el grado de correlación entre el cambio y los equipos de trabajo en sí. Sin embargo, se evidencia que algunos de sus factores, como el liderazgo, la comunicación, satisfacción, y la cultura organizacional, y la percepción que se tiene del cambio, podrían estar afectando, influyendo o favoreciendo, la adaptación dentro de la compañía.

5.1.2 Trabajo en Equipo

Es importante recalcar que, aunque en este estudio se menciona el equipo de trabajo como un factor que se debe considerar en el momento en el que se presente resistencia al cambio dentro de una organización, desde un punto de vista objetivo, se debe tener en cuenta que son los aspectos involucrados dentro del marco del trabajo en equipo los que generan, la resistencia propia de la empresa. Esto sin dejar de lado los factores organizacionales involucrados en los comportamientos negativos en el momento de generar estrategias novedosas (los estilos de dirección, la estructura organizacional, recursos y presupuestos etc.). Todo esto genera las conductas no deseadas en las organizaciones, lo cual suele tener una relación directa entre las organizaciones, las personas, y los factores intrínsecos en cada una de las personas.

No obstante, los individuos son el eje central para el funcionamiento efectivo de la organización, por lo cual, es necesario que se preste atención al surgimiento y evolución de los mismos dentro de los equipos de trabajo, pues de ellos depende que la organización logre cumplir sus objetivos.

- ***Comunicación y colaboración:***

Cuando se les preguntó si en su área de trabajo existe cooperación y colaboración, el 94% respondió que sí. Ya que lo ven como algo necesario e indispensable. Sin embargo no es fácil, pero por medio de la comunicación se busca entender las diferencias, además las destrezas para trabajar en equipo no son innatas y pueden aprenderse.

- ***Satisfacción:***

El trabajo que realiza la administración lo percibe como satisfactorio un 88% de los encuestados. Sin embargo, existen posibilidades de mejora en esta área según percibe el restante 12%.

Este esfuerzo por optimizar/mejorar el trabajo en equipo debe ser una práctica diaria, sistematizada y bien estructurada en la organización, Los resultados obtenidos serán óptimos en el tiempo, lo que propiciará la satisfacción de clientes internos y externos, esto creará un ambiente laboral amigable que tendrá un impacto positivo en el estado de ánimo de los miembros del departamento, y establecerá relaciones sociales adecuadas y con canales de comunicación claros y efectivos.

- ***Percepción del liderazgo en el trabajo:***

Resulta evidente la necesidad de fortalecer el carisma y las habilidades del líder/es del departamento, con el fin de promover su motivación e interés por mantener excelentes resultados en la compañía. Esto fomentará la interacción y el respeto entre los líderes y los miembros del equipo de trabajo, para que se genere un ciclo de confianza, claridad, comunicación y objetivos claros que permiten un desempeño reflejado en la producción en beneficio de la empresa.

Una característica importante del trabajo en equipo en el departamento en estudio es que permite establecer espacios de creatividad e innovación, por medio del involucramiento activo y dinámico de las personas, con un ambiente laboral de escucha mutua, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos, sino que se valoren sin distinción todas las opiniones, encaminadas al cumplimiento de objetivos de la organización.

El hecho de que la administración escuche las opiniones de sus colaboradores para tomar decisiones, deja una muy buena impresión en estos últimos quienes valoran este aspecto con mucho peso.

5.1.3 Adaptación al cambio en el entorno laboral:

Actualmente toda organización es susceptible de implementar procesos de cambio en su interior, IBM no es la excepción. Sin embargo, es necesario estudiar el estado en que se encuentran cada una de sus unidades o departamentos e identificar los factores que se deben fortalecer. Esto para garantizar procesos innovadores que beneficien el trabajo en equipo, la productividad, la comunicación, y su manera de adaptarse al cambio.

- ***Nivel de adaptación al cambio:***

La capacidad de adaptarse a las diferentes transformaciones que sufra el entorno laboral está íntimamente ligada al talento para la innovación de las organizaciones, de tal modo que permite a los empleados y a la empresa mantenerse competitivos. Los resultados de la encuesta muestra que existe una gran probabilidad de que el departamento en estudio sea receptivo al cambio, sin dejar de lado los métodos que se utiliza y los beneficios que pueda representar dicho cambio y la adecuada capacitación para el buen curso del proceso.

- ***Reconocimiento de la importancia a adaptarse a los cambios:***

La organización, sus líderes y colaboradores, deben ser conscientes que al emprender un proceso de cambio o de transformación en su interior, se deben implementar varias etapas que van desde la unión y formación de equipos de trabajo, hasta el establecimiento de sus relaciones, expectativas y consolidación del mismo.

Es necesario reconocer la importancia de este proceso para que las personas reaccionen ante estas circunstancias, preferiblemente de manera positiva y saquen lo mejor de sí mismas, aprovechen al máximo los recursos y logren adaptarse fácilmente sin incurrir en bajas en su productividad ni las de su equipo u organización.

En G.A. las encuestas reflejan que un 82% es consciente que el cambio es necesario y generalmente positivo. Por esto es más probable que contribuyan con las medidas que sean necesarias tomar en el proceso de adaptación.

- ***Nivel de resistencia e incertidumbre frente al cambio:***

La adaptación al cambio es un proceso en el que se involucran las necesidades de una compañía y así mismo las necesidades de un empleado. Si es posible vincularlas de una forma beneficiosa, generan efectos exitosos.

Vale la pena rescatar que, aunque en este estudio se menciona el trabajo en equipo como un factor que se debe considerar en el momento en el que se presente resistencia al cambio dentro de una organización, desde un punto de vista objetivo, se debe tener en cuenta que son los aspectos involucrados dentro del marco del trabajo en equipo los que generan la resistencia propia de la empresa. Esto sin dejar de lado los factores organizacionales involucrados en los comportamientos negativos en el momento de generar estrategias novedosas (los estilos de dirección, la estructura organizacional, recursos y presupuestos etc.).

Por lo tanto, el trabajo en equipo, solo es uno de varios factores que influyen drásticamente sobre la aceptación/resistencia al cambio en el entorno laboral, el

trabajo en equipo y la sinergia que exista en el departamento y la organización en sí, ya que en el enfoque limitado del cambio se encuentran inmersos una serie de subsistemas independientes, los cuales influirán en la percepción de cambio de los otros. Es decir, si la administración cambia alguno de los procesos, sin modificar otros relacionados, pone en riesgo la adaptación al cambio.

5.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo con lo anterior, a manera de sugerencia, es importante realizar estudios en diferentes organizaciones. Es decir, tomar muestras tanto de empresas públicas como privadas, grandes o pequeñas, entre otras y profundizar la temática. Esto porque los resultados no son definitivos y pueden ser influenciados por factores, como el tamaño de la organización, del departamento, el tamaño de la muestra poblacional, la antigüedad de los trabajadores en la empresa, la cultura, el clima organizacional, los índices de rotación entre otros.

Al departamento en estudio se le recomienda:

- **Comunicación y colaboración, reconocimiento de la importancia a adaptarse a los cambios, nivel de incertidumbre y de adaptación a estos cambios.**

Mejorar los procesos de comunicación al planificar cualquier cambio de manera que se pueda preparar al personal, aclarar los objetivos, las actividades y los resultados esperados; Es esencial que se comunique la necesidad y racionalidad del cambio utilizando distintos medios y asegurándose de transmitir el mismo mensaje y de ser consistente con los valores de la organización. El flujo de la información debe ser multidireccional, continuo y concreto ya que la comunicación debe gestionarse correctamente si se quiere tener éxito en la implementación de cualquier cambio.

- **Percepción del liderazgo en el trabajo y resistencia al cambio:**

La dirección de la compañía debe apoyar en todo momento el cambio, pero además tendrá que nombrar un responsable para esto. Este se convertirá en el líder del cambio, esto es, la persona encargada de realizar el seguimiento continuo, empujando constantemente, motivando a los demás, incluso a la alta dirección y llevando a cabo las comunicaciones necesarias para reducir los rumores y la resistencia. El líder del cambio debe contar con:

-La motivación suficiente, para lo que requiere reconocimiento y recompensa de su labor.

- La formación necesaria en aspectos técnicos, pero además, desarrollo del concepto y principios del liderazgo, dinámica de grupos, solución de conflictos e información global sobre los objetivos y las consecuencias globales del cambio.

-Capacidad de comunicación amplia y nunca coartada por la dirección. Es necesario que la comunicación sea bidireccional, es decir, que vaya desde el gestor del cambio hasta los trabajadores del cambio, y de los trabajadores del cambio al gestor del cambio. Si esa comunicación es fluída, se podrán realizar mejoras no incluidas en el programa del cambio, y se podrán solucionar problemas no previstos con éxito y con una reducción de esfuerzos (técnicos, humanos y económicos).

Mantener reuniones periódicas en donde se hable sobre temas de relevancia con cada área de trabajo, plantear metas a corto plazo que ayuden al

crecimiento del equipo y evaluar si estas se pudieron cumplir y si no se cumplieron ver por qué no.

- **Satisfacción:**

Aplicar periódicamente encuestas relacionadas al clima dentro de los equipos de trabajo que permitan realizar un seguimiento continuo de su grado de desarrollo y el de sus trabajadores, para ayudarlos a adaptarse rápidamente a un entorno cada vez más cambiante.

Fortalecer las competencias de trabajo en equipo en los colaboradores. De esta manera, se beneficiarán lo que los convertirá en profesionales más eficientes y adaptables. La empresa tendrá un equipo humano más integrado, cuyo rendimiento asegurará que se cumplan los objetivos estratégicos.

Programar talleres en los que se promueva una cultura participativa, abierta a la innovación y a nuevos comportamientos y a compartir los conocimientos individuales.

Mejorar la estructura de reconocimientos y recompensas de los trabajadores asociadas a la implementación del cambio, un sistema claro y sistemático con estándares que permitan tener una referencia del nivel de rendimiento de cada trabajador y por lo tanto una guía para el establecimiento de prácticas concretas de estos reconocimientos y recompensas.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

A partir del análisis de resultados y las conclusiones, el trabajo en equipo su influencia en la adaptación al cambio del departamento en estudio, se puede observar que se está realizando una buena labor por parte de la dirección. La mayoría de los resultados fueron positivos y la forma en que los trabajadores perciben estos factores es óptima. Sin embargo, se mostraron espacios de mejora en algunos aspectos, por lo cual se desarrolla la presente propuesta.

6.1. Nombre de la propuesta

Fortalecimiento del trabajo en equipo como facilitador en el proceso de adaptación al cambio

.

6.2. Lugar de desarrollo, población involucrada

Se desarrollaría en el Departamento de Administración Global de IBM con sede en Heredia. La población involucrada serán todos los trabajadores del departamento mencionado, así como sus líderes.

6.3. Objetivo general

Fortalecer el trabajo en equipo para facilitar el proceso de adaptación al cambio de los empleados del Departamento de Administración Global de IBM, con sede en Heredia.

6.4. Objetivos específicos

6.4.1. Fortalecer las competencias de trabajo en equipo en los trabajadores del departamento en estudio.

6.4.2. Capacitar a los jefes para que logren un liderazgo más efectivo de los equipos que tienen a su cargo.

6.4.3. Promover la integración de los diferentes equipos de trabajo dentro del departamento en estudio.

6.6. Justificación

Los conocimientos, la labor desde lo general hasta lo particular, los criterios individuales y el razonamiento se potencian con la interacción de los integrantes en un equipo de trabajo. No se deben ignorar las dificultades que surgen de forma inevitable, pero en definitiva y debido a una maximización de los resultados obtenidos, existe una clara inclinación a favor de los equipos de trabajo para cualquier tipo de compañía.

Por otro lado, el equipo debe estar conformado por una cantidad razonable de integrantes, esto debe estar estrechamente relacionado con el objetivo que se quiere alcanzar. Una mala formación de un equipo trae consecuencias directas en tiempo y costos, que a su vez, se reflejan en los resultados finales.

6.7. Propuesta

Consiste en fortalecer las competencias relacionadas al trabajo en equipo de los trabajadores, capacitar a los líderes del área en cuanto a liderazgo efectivo, comunicación e implementación del cambio. Para lograr esta meta se proponen las siguientes actividades.

6.8. Cronograma de actividades y responsables

6.8.1. Capacitaciones mensuales dirigidas a todos los trabajadores del Departamento de Administración Global de IBM con sede en Heredia, en grupos de 10 personas a la vez. Total de 5 grupos.					
Tema	Objetivo	Contenido	Responsables	Duración	Resultados
Educación y comunicación	Fortalecer las competencias de trabajo en equipo y sensibilización al cambio	Workshop bimensual. Temario por sesión: - Competencias para el trabajo en equipo, "teamwork". -Liderazgo - Creatividad e innovación. - Comunicación efectiva. - Sensibilización al cambio - Inteligencia emocional.	Directora y líderes del departamento.	60 Minutos semanales	Promover profesionales más eficientes y adaptables para que la empresa cuente con un equipo humano más preparado, cuyo rendimiento asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Fortalecer las competencias de trabajo en equipo en los trabajadores y sensibilizarlos al cambio a través de capacitaciones y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad. Es necesario que quienes lleven a cabo el cambio construyan una clara visión de hacia dónde necesita ir el equipo en pos de sobrevivir y ser exitoso, y a la vez compartirla y transmitir porqué el equipo debe tomar esa dirección. Al darles a los integrantes toda la información posible y al proveer alternativas para que cada uno pueda elegir su destino, se les permitirá acostumbrarse gradualmente

a los cambios y podrán darse cuenta de que pueden sobrevivir en un ambiente cambiante.

De esta manera, se beneficiarán los trabajadores convirtiéndolos en profesionales más eficientes y adaptables; y la empresa porque tendrá un equipo humano más integrado, cuyo rendimiento asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Además, programar talleres de capacitación en trabajo en equipo para ayudarlos y orientarlos sobre cómo potenciar dicha habilidad con el fin de alcanzar los objetivos del área.

6.8.2 Capacitación mensual a los 5 líderes del Departamento de Administración Global de IBM con sede en Heredia (1 grupo de 5 líderes).					
Tema	Objetivo	Contenido	Responsable	Duración	Resultados
Liderazgo efectivo, en especial en implementación del cambio y la comunicación	Capacitar a los jefes para que logren un liderazgo y comunicación más efectiva con los equipos que tienen a su cargo.	<p>Capacitaciones relacionadas al liderazgo efectivo y e implementación del cambio.</p> <p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación efectiva. - Liderazgo y toma de decisiones. - Creatividad e innovación - Manejo de cambios en los procesos. - Desarrollo de personas - Revisión de resultados u <i>feedback</i> efectivo. 	Profesional Calificado de Recursos Humanos y/o dirección del departamento.	1 hora	Liderazgo más efectivo de los equipos que tienen a su cargo y menos resistencia al cambio.

Invertir en capacitaciones dirigidas a los jefes de las áreas en el desarrollo del liderazgo (liderazgo transformacional) y en cuanto al manejo de los equipos. De igual manera, en cursos de coaching empresarial que permita a los jefes actuar como facilitadores, orientar en todo momento a sus subordinados para que puedan encontrar soluciones a los problemas por sí mismos y a adaptarse al entorno laboral cambiante. Agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo.

6.8.3. Análisis trimestral periódico del Clima laboral					
por medio de una encuesta aplicada a los 50 colaboradores del Departamento de Administración Global de IBM con sede en Heredia.					
Tema	Objetivo	Contenido	Responsable	Duración	Resultados
Análisis periódico del clima laboral en los equipos de trabajo	Asegurar un clima laboral adecuado que permita la integración de los equipos de trabajo y la fácil adaptación de los empleados al entorno cambiante de la organización.	Aplicación de encuestas y evaluaciones respecto al clima laboral en que se desenvuelven los equipos de trabajo y resistencia al cambio.	Profesional Calificado de Recursos Humanos y/o dirección del departamento .	Encuesta de 5 minutos máximo.	Mayor control de factores que estén afectando, integración de los equipos de trabajo y su influencia en la adaptación al cambio.

Aplicar encuestas relacionadas con el clima laboral periódicamente, que permitan realizar un seguimiento continuo del grado de desarrollo del trabajo en equipo de sus colaboradores, para ayudarlos a adaptarse rápidamente a un entorno cada vez más cambiante y a la vez evaluar la necesidad de cambio.

El temor y la ansiedad disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. Cuando los afectados sienten que los que dirigen el cambio están interesados en sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información que ayudará en forma conjunta a superar las barreras del cambio.

6.9. Presupuesto

Para cada sesión en la que se capacite a los colaboradores se presupuesta cinco mil colones (CRC 5,000.00) para suministros de oficina que se puedan necesitar durante la capacitación. Al asumir que son capacitaciones mensuales y se realizan

en 5 grupos diferentes, el gasto por mes sería de veinticinco mil colones por mes (CRC 25,000.00).

Las salas que se utilizarán para las sesiones serán con las que cuenta la compañía para estos fines.

El facilitador será parte del personal interno de la compañía, por lo que no se asume ningún costo adicional.

Para las capacitaciones para los líderes, rigen las mismas condiciones que cada sesión con los colaboradores del departamento. Cada sesión genera un gasto de cinco mil colones (CRC 5,000.00) para suministros de oficina.

La encuesta se realizará por medio electrónico, por lo que no se genera ningún costo de papel, tinta o relacionado. El envío y evaluación se hace online.

Así el valor total del plan propuesto es de treinta y cinco mil colones mensuales (CRC 35,000.00), lo que no resulta para nada costoso en comparación con los beneficios que se pueden obtener tanto en relación con la productividad y en el clima laboral, como con la mejor adaptación al cambio constante en que la empresa opera.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CITADA

1. Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la práctica de la investigación* (7ª ed.). Guatemala: Magna Terra.
2. Aguilar-Morales, J.E. y Vargas-Mendoza, J. E.(2010) *Trabajo en equipo. Network de Psicología Organizacional*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
3. Alcaraz, R. (2006). *El emprendedor de existo*. México: McGraw-Hill.
4. Baguer, A. (2011). *Dirección de personas: un timón en la tormenta*. Madrid: Díaz de Santos.
5. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. (9ª ed.). México: McGraw-Hill..
6. Garrido, M. Urgate, M. y Vodanovic, V. (2011) *Análisis de trabajo en equipo y liderazgo en equipos multidisciplinares en servicios de salud pública*. Universidad de Chile.
7. Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
8. Hernández R. (2014) *Metodología de la investigación*. (6ª ed.).México: McGraw-Hill.
9. Hernández Sampieri R, Fernandez Collado C. y Batista Lucio P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6 Ed. México: MC Graw Hill.

10. Holtz, V. (03 de Febrero, 2017) Alto nivel. Recuperado de:
<http://www.altonivel.com.mx/48806-las-20-leyes-para-lograr-equipos-de-alto-desempeno.html>
11. Krieger, F. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.
12. Molina Ana. (2010). *Gerencia y Negocios en Hispanoamerica*. Recuperado el 24 de Mayo de 2017.
13. Palomo, M. (2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (7ª ed.). Madrid: ESIC.
14. Peña, J. (2011) *Cultura Empresarial, trabajo en equipo*. Recuperado de:
<http://culturaempresarialisc.blogspot.com/2011/10/trabajo-en-equipo.html>
15. Robbins, S. Coulter, M.yHitt, J. (2013). *Administración. Un empresario competitivo* (3ª ed.). México: Pearson.
16. Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. A. (2013) *Sobre el cambio organizacional*. Bogotá, Colombia: Revista Innovar.
17. Rovira, A. (2015) *Equipos y talento*. Recuperado de:
<http://www.equiposytalento.com/noticias/2015/02/13/el-trabajo-en-quipo-es-lafuente-del-exito>.
18. Torrelles, C, Coiduras, C, Isus, S, Carrera, F, París, G. y Cela J. (2011). *Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización*. Universidad Rovira i Virgili de Tarragona.
19. Véliz A. (2012) *El Investigador. Exitoso: Competencias y Estrategias*. (1ª ed.). Caracas, Venezuela. Impreso por: MJ Editores.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Acosta, J. M. (2011). *Trabajo en equipo*. (1ª ed.). Madrid, España: ESIC.
2. Baez, C. (2014). *El bienestar humano como progreso organizacional*. El Heraldo, pág. 14.
3. Barragán, A. (2014). *Equipos de alto desempeño*. Obtenido de <http://pymerang.com/direccion-de-negocios/funciones-del-director-general/desarrolla-talento/364-equipos-de-alto-desempeno>
4. Cannon-Bowers, J.A. & Bowers, C. (2011). *Team development and functioning*. En S. Zedeck (Editor-in-Chief), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1 Building and Developing the Organization* Washington, DC: American Psychological Association
5. Crabtree, S. (2013). GALLUP. Recuperado de: <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>.
6. Douglas, W. E., DeJordy, R. & Lok, J. (2010). *Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work*. *Academy of Management Journal*, 53 (6), 1336-1364.
7. Gelabert, M. P. (2010). *Gestión de personas*. (págs. 86, 87). Madrid: Esic Editorial.
8. Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional, Gestión de Personas y Organizaciones* (9ª ed.). México: CENGAGE Learning.

9. Hardy, C. & MacGuire, S. (2010). *Discourse, field-configuring events, and change in organizations and institutional fields: Narratives of DDT and the Stockholm convention*. Academy of Management Journal.
10. Holtz, V. (2015) Alto nivel. Recuperado de:
<http://www.altonivel.com.mx/48806-las-20-leyes-para-lograr-equipos-de-alto-desempeno.html>
11. Knootz, Wehrich & Cannice. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial, Liderazgo*. México: Editorial Mc Graw Hill
12. Marfetan, S. (2010). *Comunicación en la empresa moderna*. (Vol. I). Madrid: Pueblo Nuevo.
13. Pezo, G. (2010). *Compromiso, comunicación, desarrollo empresarial*. Quito: Gráficas Ruiz.
14. Reeve, & Marshall, J. (2010). *Understanding, motivation and emotion*. México: Mc Graw Hill.
15. Upegui, J. F. (2010). *Gestión Humana*. Consultores. Recuperado de:
http://www.gestionhumanaconsultores.com/prueba1/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=3720
16. Vasquez, A. (2013). *Diagnóstico de las cualidades de jugadores de equipos*. Guatemala. Tesis, Universidad Rafael Landívar.
17. Zimmerman, M., & Nieder. (s.f.). Degerencia.com. Recuperado de:
http://www.degerencia.com/articulo/superando_la_resistencia_al_cambio

GLOSARIO

A

Actitud: Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

Administración: Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

Administración de calidad total: Proceso de mejora continuo de la calidad en el largo plazo. Compromiso con la excelencia por todas las personas en una organización, que pone de relieve la excelencia alcanzada por medio del trabajo en equipo y un proceso de mejoramiento continuo.

Aprendizaje mediante acciones: Aprender mediante la participación en el cambio.

B

Burocracia: Diseño de las organizaciones que se basa en la especialización del trabajo, una jerarquía de autoridad específica, un conjunto formal de reglas y procedimientos, y criterios rígidos de promoción y selección.

C

Calidad de vida en el trabajo: Grado hasta el cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes mediante las experiencias organizacionales.

Catarsis: Descarga emocional. Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización.

Cohesión: Fuerza de los deseos de los integrantes para permanecer en el grupo y su compromiso dentro del mismo.

Competencias: Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

Comportamiento organizacional: Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

D

Delegar: El acto de asignar a un supervisado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas.

Desarrollo de la organización: Enfoque gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de un mundo cambiante.

E

Entorno: Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

Experiencia empírica: Experiencia que se adquiere a través de la labor, sin utilizar conocimientos teóricos o técnicos. Se adquiere utilizando el sistema de prueba y error.

G

Gerente: Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

Grupo de trabajo: Conjunto organizado de trabajadores que se hace responsable por un resultado.

I

Influencia: La habilidad para hacer que otro haga algo, sin usar poder ni autoridad.

Integración organizacional: Logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación.

L

Liderazgo: Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

O

Organigrama: Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

P

Percepción: Proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender lo que nos rodea. Proceso por el que el individuo organiza una información abundante (estímulos) de acuerdo a pautas significativas.

R

Relaciones humanas: Acciones y actitudes resultantes de los contactos entre grupos y personas.

S

Sinergia: Situación donde el todo es mayor que las partes. Suma total de la energía que puede ofrecer un grupo cualquiera.

U

Unidad estratégica de negocios: Unidad dentro de una organización mayor, que se administra como si se tratara de un negocio independiente.

V

Varianza: Fluctuación promedio de un determinado valor de la población dada.

ANEXOS

Anexo #1:

Cuestionario aplicado al personal del departamento de Administración Global de IBM con sede en Heredia en el mes de Enero del 2017.

Universidad Hispanoamericana**Carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia****Encuesta sobre el trabajo en equipo y su influencia en la adaptación al cambio.**

Propósito: Medir el trabajo en equipo y el nivel de adaptación de los colaboradores a un entorno laboral cambiante.

Instrucciones para completar el cuestionario:

Por favor proceder a marcar con una “X” la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción “otro” y especifique según criterio.

DATOS GENERALES

1. Genero

- a. Masculino
- b. Femenino

2. Edad actual en años

- a. 18 a 30
- b. 31 a 40
- c. 41 a 50
- d. 51 en adelante

9. ¿El jefe tiene en cuenta ideas y aportes de los colaboradores para la toma de sus decisiones?

a. Si b. No c. A veces

10. ¿Considera al jefe como un buen líder en el equipo de trabajo?

a. Si b. No

11. ¿Considera que puede incorporarse con facilidad a nuevos procedimientos o equipos de trabajo?

a. Si b. No

12. ¿Cuando surgen cambios, considero que se me brinda suficiente información al respecto?

a. Si b. No

13. ¿Cuando se presentan cambios ¿puede identificar las consecuencias que éstos tienen sobre su trabajo, y sus relaciones laborales?

a. Si b. No

14. ¿Considera que los cambios, cuando los hay, son necesarios y positivos?

a. Si b. No c. A veces

15. ¿ Le preocupa que el trabajo y/o los procedimientos que desempeña sean cambiados?

a. Si b. No