

EL CLIMA LABORAL, LA DISPOSICIÓN AL CAMBIO Y SU RELACIÓN CON EL CONFORMISMO

TRABAJO FINAL DE GRADO

Autora: Aida Sánchez Duarte

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Tutor: Dr. Heriberto Javier Rodríguez Mateo

ÍNDICE

Resumen.....	5
Introducción	6
Marco Teórico.....	7
El Clima Laboral.....	7
La Disposición al Cambio	12
El Conformismo.....	15
Marco Empírico	17
Método.....	17
<i>Muestra</i>	<i>17</i>
<i>Instrumentos y Variables</i>	<i>18</i>
<i>Procedimiento</i>	<i>20</i>
Resultados	22
<i>Correlaciones Nivel de Cambio y Factores del Clima Laboral.....</i>	<i>22</i>
<i>Variable Nivel de Cambio</i>	<i>22</i>
<i>Variable Clima Laboral</i>	<i>28</i>
Discusión	39
Conclusiones	45
Referencias Bibliográficas.....	47
Anexos	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	20
Tabla 2	22
Tabla 3	23
Tabla 4	24
Tabla 5	25
Tabla 6	26
Tabla 7	27
Tabla 8	29
Tabla 9	30
Tabla 10	31
Tabla 11	32
Tabla 12	33
Tabla 13	34
Tabla 14	35
Tabla 15	36
Tabla 16	37
Tabla 17	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	23
Figura 2	24
Figura 3	25
Figura 4	26
Figura 5	27
Figura 6	29
Figura 7	30
Figura 8	31
Figura 9	32
Figura 10	33
Figura 11	34
Figura 12	35
Figura 13	36
Figura 14	37
Figura 15	38

Resumen

Este proyecto tiene como fin reflexionar sobre determinadas cuestiones relativas a los recursos humanos en las organizaciones. En concreto con respecto al clima laboral, la disposición al cambio y el conformismo dentro de las organizaciones.

Primeramente, se sitúa el marco teórico en el que se han plasmado diversos datos de estos tres conceptos para tener un conocimiento del significado de cada uno, los factores que se han de tener en cuenta y que herramientas se pueden utilizar para su estudio y análisis.

A continuación, se encuentra el marco empírico en donde se sitúa el estudio que se ha realizado dentro del Cabildo Insular de Lanzarote utilizando varios métodos de análisis que se encuentran expuestos en el marco teórico para lograr ver cómo le afectan los distintos factores y en qué medida a cada uno de los conceptos analizados.

Los resultados indican una relación entre determinados elementos que componen el clima laboral y la disposición al cambio. También se recoge que no todos los trabajadores/as ven el cambio de la misma manera, se muestran grandes variaciones entre los niveles contemplativo, precontemplativo y preparación, y que el conformismo mantiene relación con el clima laboral, cuando el clima está en un punto adecuado los empleados mantienen su nivel de conformismo en un punto medio con mayor facilidad.

Finalmente, se establecen las conclusiones de este estudio, las relaciones e influencias de cada una de las variables analizadas.

Palabras Clave: *Clima Laboral, Disposición al Cambio, Conformismo, Implicación (IM), Cohesión (CO), Apoyo (AP), Autonomía (AU), Organización (OR), Presión (PR), Claridad (CL), Control (CN), Innovación (IN) y Comodidad (CF).*

Introducción

Para comenzar con el proyecto se abarca el marco teórico en el cual se exponen principalmente los conceptos de clima laboral, disposición al cambio y el conformismo. Cada concepto tendrá su propio apartado en el que se redacta de forma teórica las definiciones y los estudios de cada uno de los conceptos estudiados.

Estos conceptos se sitúan principalmente en la rama de psicología del grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, teniendo relación no solo con la rama de psicología estudiada en el grado si no también con la rama de recursos humanos. Ya que, estos conceptos psicológicos se estudian dentro de las empresas consiguiendo datos importantes a la hora de establecer las pautas a seguir dentro de recursos humanos para lograr mantener de forma estable la empresa y a sus trabajadores. Por lo que se puede decir que el aspecto psicológico afecta en gran medida a la empresa y sus empleados.

Marco Teórico

En el marco teórico se abarcan tres conceptos clave el clima laboral, la disposición al cambio y el conformismo realizándose un análisis detallado de cada uno de ellos. Toda esta información será de utilidad posteriormente para la realización de la parte empírica la cual se hace en referencia a la parte teórica, utilizando los datos que puedan ser de más valor para el estudio que se quiere realizar. Además, se redactan diferentes teorías con sus correspondientes autores de un mismo concepto puesto que no existe una sola definición de cada uno de ellos, pudiendo observar cómo varían los conceptos en función del año o el autor.

Principalmente se utilizan los estudios ya realizados para estos conceptos puesto que ahí se podrá obtener información de valor que puede influenciar o no en las hipótesis que se pueden llegar a formular por nuestra propia parte.

El Clima Laboral

El primer concepto estudiado es el clima laboral, uno de los análisis más influyentes en la antigüedad es la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer.

Como definición *el clima organizacional hace referencia a las percepciones colectivas de los empleados sobre las prácticas, políticas y procedimientos que son apoyados, recompensados y esperados en una organización. Dichas percepciones forman un entorno que influye en el comportamiento y la motivación de los empleados* (Litwin y Stringer, 1968).

Además de la definición del concepto Litwin y Stringer redactaron nueve dimensiones dentro del clima organizacional. Comenzando con la Estructura siendo la percepción de los niveles de políticas, reglas y procedimientos, el estar ante políticas y reglas muy estrictas puede deberse a un clima muy estructurado. Continuando con la Responsabilidad la cual provoca una

sensación de libertad y autonomía en la toma de decisiones, fomentando la responsabilidad se consigue un alto grado de autonomía por parte de los empleados. Siguiendo con la Recompensa que se trata de la percepción de que los reconocimientos y las recompensas sean justas y estén vinculadas al desempeño, los empleados tienden a rendir mejor estando en un buen clima de recompensa. También explican que el Desafío es la sensación de que el trabajo es estimulante y ofrece oportunidades para el crecimiento profesional y personal. Dentro de las Relaciones se trata de la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la organización, incluyendo la colaboración y el apoyo entre compañeros. Explican la Cooperación, como la percepción de que existe un espíritu de trabajo en equipo y colaboración. Continuando con los Estándares siendo estos los niveles de expectativas y exigencias de rendimiento dentro de la organización. También se especifica que el Conflicto es el grado en que los conflictos se manejan adecuadamente y no se permite que escalen a situaciones dañinas. Finalmente nombran la Identidad siendo el sentimiento de pertenencia a la organización y de identificación con sus objetivos y valores.

Otros autores propusieron distintas definiciones al clima organizacional, tales como Schneider y Snyder (1975) y James y James (1989), aun siendo distintas perspectivas las definiciones se asemejan en algunos aspectos unas con otras.

Es la percepción que los individuos tienen de las características del ambiente organizacional que tienen influencia en su comportamiento y en sus actitudes (Schneider y Snyder, 1975).

Es un conjunto de percepciones individuales basadas en la interacción de las características del entorno laboral y la interpretación que los empleados hacen de estas características (James y James, 1989).

Autores más recientes han determinado que clima laboral *se compone de un gran número de factores, tanto emocionales como físicos, que repercuten en el desempeño y en el*

comportamiento de los integrantes del equipo de trabajo (García, 2009 citado en Pilligua y Arteaga, 2019).

Además, el diagnóstico del clima laboral *da retroalimentación en los procesos que perturban la conducta organizacional también, permite proponer planes de mejora, dirigidos al cambio de conductas y condiciones de los implicados, a través del progreso con la finalidad de mejorar los niveles de rendimiento y motivación profesional, encaminando el hecho de que los implicados propongan mejoras o cambios* (Soto. E, 2007 citado en Pilligua y Arteaga, 2019).

En continuación con el análisis se puede indagar en las escalas del clima social, estas fueron elaboradas y diseñadas en el Laboratorio de Ecología Social de la Universidad de Stanford (California), con la dirección de R. H. Moos. Propuestas ocho escalas de estructura similar que evalúan el clima social en diferentes ambientes específicos: “Classroom Environment Scale”, “Family Environment Scale”, “Work Environment Scale”, “Group Environment Scale”, “Community Oriented Programs Environment Scale”, “Ward Atmosphere Scale”, “Correctional Institutions Environment Scale” y “University Residence Environment Scale”.

Existen diversas formas de aplicación, concretamente tres, en las que se emplea el mismo material, aunque se pide que den las respuestas desde diferentes enfoques:

Comenzando con la Forma R (Real) esta tiene en cuenta lo que perciben las personas en relación con el ambiente que evalúa la escala (familiar, laboral, escolar, etc.). Siguiendo con la Forma I (Ideal) en la cual se aprecia el concepto que poseen las personas de un ambiente ideal en familia, en el trabajo, etc. Finalizando con la Forma E (Expectativa) donde se tiene en cuenta las expectativas de las personas con relación al ambiente que les gustaría encontrar en el grupo familiar, de trabajo, clase, etc., en que se van a integrar.

Sin embargo, sólo se ha considerado la Forma R, por el momento en la versión española.

En el manual “Escalas de Clima Social” de R. H. Moos, B. S. Moos y E. J. Trickett (1995) se presentan las cuatro escalas adaptadas en España: El Clima Social en Familia (FES), El Clima Social en el Trabajo (WES), El Clima Social en Instituciones Penitenciarias (CIES) y El Clima Social en la Clase (CES).

Centrándose en la escala de Clima Social en el Trabajo (WES) en la cual se evalúa el ambiente social existente en diversos tipos y centros de trabajo, se continuará con el análisis de su elaboración. Para ello se utilizaron distintos métodos para llegar a una comprensión realista del ambiente social de los grupos de trabajo y para establecer un fondo inicial de elementos del cuestionario. Estos componentes se construyeron a partir de la información recopilada en entrevistas estructuradas, mantenidas con empleados de diversos puestos y lugares de trabajo. La selección y escritura de los elementos se hizo en base a una representación general de tres aspectos o dimensiones socio-ambientales. Cada elemento debía estar orientado hacia un aspecto, e identificar este aspecto en el ambiente de trabajo, por ejemplo, determinar el grado de importancia de las relaciones interpersonales, o aspectos autorrealización, o la estructura organizacional del trabajo.

Enfocándose en la versión experimental de WES se puede establecer que fue aplicada una muestra de empleados y mandos de distintos centros de trabajo. Para confirmar que la escala se pudiese adaptar a una gran variedad de ambientes, en la muestra se añadieron sujetos correspondientes a grupos de trabajo muy variados.

En la elección definitiva de los elementos se tuvieron en cuenta los siguientes principios psicométricos: la elección de alternativas (verdadero o falso) debería ser tan cercana a 50-50% como fuese posible para rehuir de elementos característicos de ambientes de trabajo poco comunes; los elementos deberían mostrar correlaciones más altas con su propia subescala que con cualquier otra. Cada escala debería poseer el mismo número de elementos que puntuasen

en las dos alternativas (verdadero o falso) para vigilar los sesgos de aquiescencia; las subescalas deberían mostrar intercorrelaciones moderadas o bajas; cada subescala y cada elemento deberían ser discriminativos en diferentes ambientes de trabajo.

El resultado final del estudio fue la escala que ahora se presenta, formada por diez subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales:

Siendo la primera las Relaciones, se trata de una dimensión integrada por las subescalas Implicación, Cohesión y Apoyo, que valoran el grado en que los empleados están comprometidos e interesados en su trabajo y el grado en que la dirección ayuda a los empleados y los incita a apoyarse unos a otros. Siguiendo con la Autorrealización u orientación hacia unos objetivos, se observa por medio de las subescalas Autonomía, Organización y Presión, que valoran el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la consideración que se da a la buena eficiencia, planificación y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral. Y finalmente con la Estabilidad / Cambio, es la dimensión observada por las subescalas Claridad, Control, Innovación y Comodidad. Estas subescalas evalúan el grado en que los empleados comprenden lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección emplea las normas y la presión para vigilar a los empleados, la importancia que se da a al cambio, la variedad y a las nuevas propuestas y, finalmente, el grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente de trabajo satisfactorio.

En cuanto a las subescalas nombradas anteriormente se pueden dar las siguientes descripciones de forma resumida.

Dentro de las Relaciones se encuentra la Implicación (IM) tratándose del grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella, la Cohesión (CO) es el grado en

que los empleados se ayudan entre sí y se muestran agradables con los compañeros y el Apoyo (AP) grado en que los jefes animan y ayudan al personal para establecer un buen clima social.

Continuando con la Autorrealización se dictan la Autonomía (AU) siendo el grado en que se anima a los empleados a tomar iniciativas propias y a ser autosuficientes, la Organización (OR) tratándose del grado en que se recalca una buena eficiencia, planificación y terminación de la tarea y la Presión (PR) siendo el grado en que la presión o la urgencia en el trabajo controla el ambiente laboral.

Para finalizar con la Estabilidad / Cambio se encuentra la Claridad (CL) siendo el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diaria, y se explican los planes y reglas para el trabajo, el Control (CN) grado en que los jefes emplean las presiones y las reglas para tener vigilados a los empleados, la Innovación (IN) tratándose del grado en que se subraya el cambio, la variedad y los nuevos enfoques y la Comodidad (CF) siendo el grado en que el entorno físico contribuye a establecer un ambiente laboral satisfactorio.

La Disposición al Cambio

Siguiendo con los conceptos se analiza la disposición al cambio, utilizando el estudio de los autores Armenakis y Harris (2002), los cuales lo definieron de la siguiente forma:

La disposición al cambio como la actitud positiva de los individuos hacia la implementación de un cambio organizacional, lo cual incluye su disposición a participar y apoyar el cambio (Armenakis y Harris, 2002).

Para adentrarse más en el concepto se estudiará la definición de cambio organizacional, *el cambio organizacional puede entenderse como un proceso respecto a los componentes organizacionales, de naturaleza positiva o negativa, planificada o no, y ocasionado por estímulos internos o externos, que puede llegar a tener consecuencias relevantes para la organización. Se trata de un proceso iniciado de manera deliberada y consciente que involucra*

el rediseño de características estructurales de la empresa (Soares y Couto, 2009 citado en Rodríguez, Rubiano, Aponte, Toscano, González y Ramos, 2021).

Dicho cambio se puede analizar desde diferentes niveles del comportamiento organizacional: individuo, grupo y organización.

En vista a los autores Seashore y Bowers (1963) se pueden considerar distintas características del cambio organizacional, siendo las siguientes:

La Multidimensionalidad, es el cambio organizacional no es un fenómeno unidimensional. Involucra múltiples aspectos de la organización, incluyendo su estructura, procesos, cultura, y personas. Seashore y Bowers destacaron la necesidad de abordar estos diferentes componentes de manera integrada para lograr un cambio efectivo. La Interdependencia, son los diferentes elementos de una organización están interrelacionados. Un cambio en una parte de la organización puede tener repercusiones en otras áreas. Por lo tanto, es importante considerar estas interdependencias al planificar y ejecutar cambios organizacionales. La Participación y el Compromiso, es el éxito del cambio organizacional depende en gran medida de la participación activa y el compromiso de los miembros de la organización. Seashore y Bowers enfatizaron la importancia de involucrar a los empleados en el proceso de cambio para aumentar la aceptación y reducir la resistencia. El Enfoque en el Comportamiento, es el cambio organizacional implica una modificación en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Esto puede incluir cambios en actitudes, habilidades, y formas de interacción. Los autores subrayaron la importancia de comprender y gestionar estos cambios de comportamiento. El Desarrollo Continuo, es el cambio organizacional no es un evento único, sino un proceso continuo. Seashore y Bowers argumentaron que las organizaciones deben estar en un estado constante de desarrollo y adaptación para mantenerse competitivas y eficaces en un entorno en constante cambio. La Evaluación y la Retroalimentación, es la evaluación

continua y la retroalimentación son cruciales para el éxito del cambio organizacional. Las organizaciones deben establecer mecanismos para monitorear el progreso del cambio y ajustar sus estrategias en función de los resultados y la retroalimentación recibida. El Enfoque Sistémico, se trata de abordar el cambio organizacional desde una perspectiva sistémica implica considerar la organización como un todo interconectado. Esto requiere una visión holística y la capacidad de ver cómo los cambios en una parte de la organización afectan al conjunto.

Para finalizar con el análisis de la disposición al cambio se hace referencia a la Teoría del Cambio de Prochaska y Diclemente (1982), el cual se trata de *un modelo que intenta describir los cambios que experimenta una persona al pasar por un proceso de cambio al abandonar una conducta problemática y adoptar una nueva conducta saludable.*

Dichos autores nombran seis etapas por las cuales se transitan para modificar las conductas:

Precontemplación, en esta etapa el sujeto desconoce que conductas ponen en riesgo su salud. El sujeto conoce la existencia de un problema de salud, pero es reacio a realizar cambios en su conducta. Contemplación, el sujeto conoce que ciertas conductas ponen en riesgo su salud y está dispuesto a realizar cambios dentro de un periodo aproximado de seis meses. Preparación, en esta etapa el individuo piensa en cambiar su conducta en un futuro próximo dentro de unos treinta días. Acción, el sujeto se encuentra trabajando en las modificaciones de las conductas de forma activa correspondientes a su salud o bien al problema de salud identificado. Mantenimiento, en esta etapa el individuo adopta habitualmente las conductas adquiridas. Se considera que se ha llegado a esta etapa cuando la nueva conducta permanece más de seis meses. Recaída, el sujeto inicia nuevamente el ciclo lo que implica que este deja de realizar la conducta deseada. Este hecho es atribuido a la escala motivación y el uso de una estrategia de cambio inapropiada.

El Conformismo

Finalmente, como último concepto se analiza el conformismo. Ya históricamente la definición de conformismo por parte del autor Solomon Asch (1955) era redactado así:

El conformismo es *la tendencia de los individuos a cambiar sus opiniones, juicios o comportamientos para alinearse con las normas del grupo, debido a la presión real o percibida de los demás* (Asch, 1955). En su estudio se demostró cómo las personas pueden cambiar sus respuestas correctas a incorrectas bajo la presión de un grupo.

Teniendo como aspecto clave del conformismo la cultura organizacional se puede analizar la obra de Edgar Schein (1985), donde se analiza cómo las normas, valores y creencias compartidas dentro de una organización influyen en el comportamiento de los empleados. La cultura fuerte puede fomentar el conformismo al alinear el comportamiento de los empleados con las expectativas organizacionales.

Interrelacionando la identidad social y el conformismo se encuentra la teoría de la identidad social de Henri Tajfel y John Turner (1986), la cual sugiere que las personas se conforman para alinearse con el grupo con el que se identifican. En el contexto laboral, esto se traduce en que los empleados adoptan comportamientos y actitudes que refuerzan su pertenencia al grupo laboral.

Existen diversos estudios en los que se relaciona el conformismo con diferentes aspectos que le afectan, tales como la influencia de los líderes. En el estudio de Burns y Stalker (1961) sobre estructuras organizacionales encontraron que, en las organizaciones mecanicistas los empleados tienden a conformarse más debido a la jerarquía rígida y las normas estrictas. En contraste, las organizaciones orgánicas, con estructuras más flexibles, fomentan menos conformismo. Otro estudio como el de Zhou y George (2001) se investigó cómo los líderes que promueven la innovación pueden reducir el conformismo en el lugar de trabajo. Los líderes

que alientan la creatividad y la toma de riesgos tienden a disminuir la presión hacia el conformismo entre sus empleados.

Por otra parte, se examinó como el conformismo puede tener impacto en la productividad por parte de varios autores. Smith y Peterson (1988) estudiaron cómo el conformismo afecta la toma de decisiones en equipos. Encontraron que un alto nivel de conformismo puede llevar a decisiones subóptimas debido a la falta de debate y análisis crítico. Kim y Shin (2017) en su estudio sobre la relación entre el conformismo y la innovación, descubrieron que las organizaciones con niveles moderados de conformismo lograban un equilibrio entre la cohesión del equipo y la capacidad de innovar.

Además, existen análisis del conformismo y su impacto en el bienestar laboral. Williams y Williams (2017) analizaron el impacto del conformismo en el bienestar emocional de los empleados. Concluyeron que el conformismo excesivo puede llevar a la frustración y al estrés, mientras que un cierto grado de conformidad es necesario para el trabajo en equipo y la cooperación.

Marco Empírico

En el marco empírico se utilizan los conceptos explicados en el marco teórico para resolver las cuestiones que se plantean tras el análisis de los conceptos. Se parte del supuesto de que no todo el mundo ve el cambio de la misma manera y que existen diferencias entre la percepción individual de las actitudes ante el trabajo y la percepción que tiene cada trabajador con respecto al grupo. Además, de poder entender cómo afectan los distintos factores o variables al clima laboral. Para hacer frente a las hipótesis se utilizarán principalmente los instrumentos de la escala de Clima Social en el Trabajo (WES) de R. H. Moos, B. S. Moos y E. J. Trickett (1995) y de la Teoría del Cambio de Prochaska y Diclemente (1982). Utilizándolos para la realización de los estudios correspondientes para conseguir los datos adecuados a estas cuestiones.

Método

Para la realización de este estudio se ha utilizado un método hipotético-deductivo, con una metodología correlacional descriptiva. Utilizando un grupo de trabajadores pertenecientes al Cabildo Insular de Lanzarote como muestra de análisis de las variables clima laboral, disposición al cambio y conformismo.

Muestra

La muestra utilizada para este estudio se basa en ciento cuatro trabajadores pertenecientes a diversos departamentos de la institución pública del Cabildo Insular de Lanzarote. Dentro de este grupo se encuentran trabajadores con distintos puestos, responsabilidades y funciones. Con esta diversidad de trabajadores se obtendrán datos más completos al no tratarse de un grupo perteneciente a un mismo departamento o con las mismas

funciones ya que, al encontrarse en distintos puestos se tendrá la visión tanto de responsables como del resto de empleados.

Instrumentos y Variables

Para el instrumento de análisis se ha tomado como referencia la Teoría del Cambio de Prochaska y Diclemente (1982), explicado anteriormente en el apartado La Disposición al Cambio, para la realización de una serie de preguntas Ad Hoc en base a dicha teoría mostrándose en la primera parte del cuestionario redactado en el **Anexo I**. Enfocando las preguntas a las tres primeras etapas del modelo siendo la Precontemplativa, la Contemplativa y la Preparación.

También, se ha utilizado el cuestionario del Clima Social en el Trabajo (WES), el cual evalúa el ambiente social mediante el cuestionario realizado a partir de la recopilación de información de las entrevistas estructuradas mantenidas con los empleados. Tratándose de unas ochenta y ocho preguntas de verdadero o falso. Este se muestra en la segunda parte del cuestionario redactado en el **Anexo I**.

Una vez obtenidas las respuestas del cuestionario dichos resultados se volcaron a un Excel, teniendo así todos los datos de forma conjunta. Dichos datos se revisan para comprobar que cada usuario ha contestado a todas las preguntas para que no se produzca ningún error a la hora de analizar las respuestas. Tras la comprobación el Excel se traspa al programa informático SPSS.

Dentro del programa SPSS se le asignó a cada posible respuesta de las tres primeras preguntas una de las etapas del modelo de Prochaska y Diclemente (1982) siendo las siguientes:

En el Precontemplativo, el encuestado no presenta disposición al cambio. En el Contemplativo, el encuestado comienza a presentar indicios de disposición al cambio. Y en la Preparación, el encuestado presenta disposición al cambio.

Pregunta 1

- No hay que actuar, no existe ningún problema. **Precontemplativo**
- Me gustaría que esto cambiara, pero lo veo muy complicado de realizar. **Contemplativo**
- Esto está fuera de control, hay que hacer algo urgente. **Preparación**

Pregunta 2

- Estoy contestando porque me lo han pedido, pero no veo la necesidad. **Precontemplativo**
- No estoy seguro si se debe cambiar. **Contemplativo**
- Hay que empezar ya a cambiar. **Preparación**

Pregunta 3

- Se ha intentado otras veces, pero no ha funcionado y no ha servido para nada. **Precontemplativo**
- Creo que estamos todos como “pegados” a lo que hacemos y nos cuesta cambiar. **Contemplativo**
- Estamos preparados para cambiar desde hoy mismo. **Preparación**

Además, dentro del programa para poder realizar los cálculos se cambió la variable de cadena a numérico en las ochenta y ocho preguntas del verdadero o falso.

Para la variable nivel de cambio se le asignó una puntuación a cada concepto Precontemplativo un punto, Contemplativo tres puntos y Preparación cinco puntos. Una vez obtenidos los datos se realiza un sumatorio de las preguntas 1, 2 y 3 con las puntuaciones pactadas para cada respuesta.

Las variables utilizadas para el clima son las diez existentes en el cuestionario WES Implicación (IM), Cohesión (CO), Apoyo (AP), Autonomía (AU), Organización (OR), Presión (PR), Claridad (CL), Control (CN), Innovación (IN) y Comodidad (CF). A cada variable se le

asigna una serie de preguntas y se calcula con el sumatorio de los puntos de cada grupo de variables, siendo las preguntas de cada variable las que se observan en la **Tabla 1**.

Tabla 1

Variables asignadas

Variable	Preguntas
Implicación (IM)	1, 11, 21, 31, 41, 51, 61, 71 y 81
Cohesión (CO)	2, 12, 22, 32, 42, 52, 62, 72 y 82
Apoyo (AP)	3, 13, 23, 33, 43, 53, 63, 73 y 83
Autonomía (AU)	4, 14, 24, 34, 44, 54, 64, 74 y 84
Organización (OR)	5, 15, 25, 35, 45, 55, 65, 75 y 85
Presión (PR)	6, 16, 26, 36, 46, 56, 66, 76 y 86
Claridad (CL)	7, 17, 27, 37, 47, 57, 67, 77 y 87
Control (CN)	8, 18, 28, 38, 48, 58, 68, 78 y 88
Innovación (IN)	9, 19, 29, 39, 49, 59, 69 y 79
Comodidad (CF)	10, 20, 30, 40, 50, 60, 70 y 80

Nota: Tabla de elaboración propia

Procedimiento

El estudio se ha realizado mediante un cuestionario dividido en dos partes, redactado en Google Docs, que fue enviado al personal mediante correo electrónico a las direcciones que se les otorga dentro de la empresa. En este correo se les explicó la función del cuestionario, siendo en este caso una investigación para un trabajo de final de grado para la búsqueda de información acerca del clima dentro de la empresa. Además, se les informo que los datos de dicha encuesta serán anónimos por lo que solo se guardarán las respuestas de forma conjunta.

En la primera parte se encuentran cinco preguntas Ad Hoc con tres posibles respuestas redactadas en base a la información extraída de la Teoría del Cambio de Prochaska y Diclemente (1982), en las que se recopilan datos en cuanto a la disposición al cambio de los empleados. La segunda parte consta de ochenta y ocho preguntas de verdadero o falso las cuales ya están establecidas en el cuestionario utilizado en los estudios de la escala del Clima Social

en el Trabajo (WES) de R. H. Moos, B. S. Moos y E. J. Trickett (1995), con estas se obtendrán datos acerca del clima dentro de la empresa. Véase en **Anexo I**.

Teniendo todo esto configurado se pueden obtener los resultados procedentes del estudio realizado. Consiguiendo las correlaciones existentes entre el nivel de cambio y los factores del clima laboral, la frecuencia en el nivel de cambio y las frecuencias de cada variable en referencia al clima laboral.

Resultados

Correlaciones Nivel de Cambio y Factores del Clima Laboral

En la **Tabla 2** se observan las correlaciones correspondientes entre el nivel de cambio y cada uno de los factores del clima laboral, los cuales son las variables de Implicación (IM), Cohesión (CO), Apoyo (AP), Autonomía (AU), Organización (OR), Presión (PR), Claridad (CL), Control (CN), Innovación (IN) y Comodidad (CF).

Tabla 2

Correlación Nivel de Cambio y Factores del Clima Laboral

		Nivel Cambio	IM	CO	AP	AU	OR	PR	CL	CN	IN	CF
Nivel Cambio	Correlación De Pearson	1	-,372**	-,097	-,236*	-,064	-,442**	,218	-,381**	-,274*	-,255*	,102
	Sig. (bilateral)		<,001	,399	,039	,570	<,001	,052	<,001	,015	,020	,363
	N	85	78	77	77	81	78	80	82	78	83	81

Nota: Tabla de elaboración propia. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Variable Nivel de Cambio

A continuación, se visualizan los resultados obtenidos en referencia a la variable de nivel de cambio expresados en diferentes tablas con su gráfico oportuno para cada una de ellas, estableciendo una tabla y un gráfico por cada pregunta. Estos datos son correspondientes a las cinco primeras preguntas de la primera parte del cuestionario realizado.

Tablas de frecuencia y gráficos

En la **Tabla 3** se observa la frecuencia del porcentaje de cambio de la primera pregunta del cuestionario situada en la primera parte y a continuación se exponen dichos datos de forma gráfica en la **Figura 1**.

1. Con respecto a la situación que vives en tu trabajo, ¿qué piensas sobre la posibilidad de cambiar?

Tabla 3

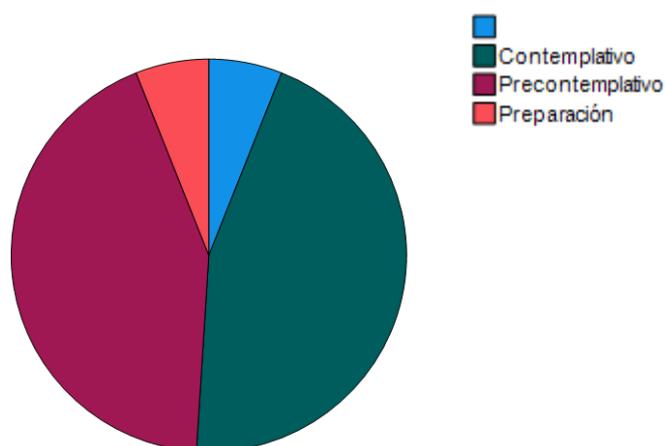
Frecuencia del porcentaje 1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido		6	6,0	6,0	6,0
	Contemplativo	45	45,0	45,0	51,0
	Precontemplativo	43	43,0	43,0	94,0
	Preparación	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Tabla de elaboración propia

Figura 1

Visualización frecuencia del porcentaje 1



Siguiendo con la **Tabla 4** en esta se visualiza la frecuencia del porcentaje del cambio en la segunda pregunta de la primera parte del cuestionario, añadiendo el gráfico correspondiente a dichos resultados en la **Figura 2**.

2. Repetimos... Con respecto a la situación que vives en tu trabajo, ¿qué piensas sobre la posibilidad de cambiar?

Tabla 4

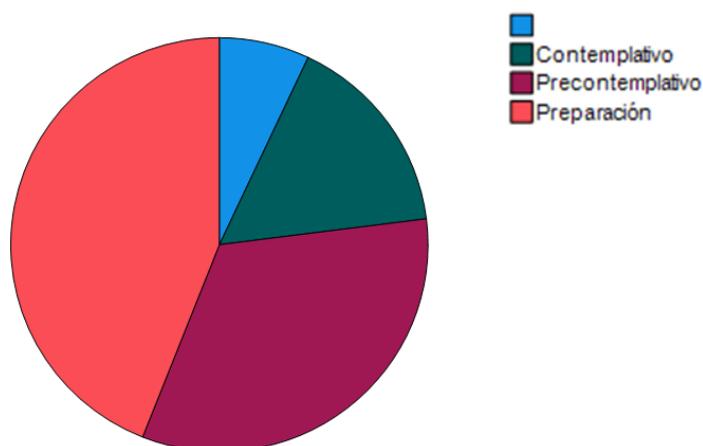
Frecuencia del porcentaje 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido		7	7,0	7,0	7,0
	Contemplativo	16	16,0	16,0	23,0
	Precontemplativo	33	33,0	33,0	56,0
	Preparación	44	44,0	44,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Tabla de elaboración propia

Figura 2

Visualización frecuencia del porcentaje 2



A continuación, se puede ver la **Tabla 5** situando la frecuencia del porcentaje de cambio correspondiente de la tercera pregunta de la primera parte del cuestionario. Seguidamente se sitúa el gráfico de los datos expuestos en la **Figura 3**.

3. Repetimos... Con respecto a la situación que vives en tu trabajo, ¿qué piensas sobre la posibilidad de cambiar?

Tabla 5

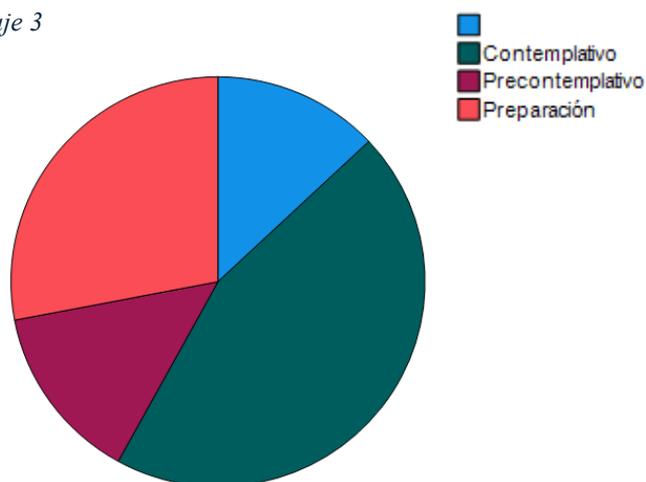
Frecuencia del porcentaje 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido		13	13,0	13,0	13,0
	Contemplativo	45	45,0	45,0	58,0
	Precontemplativo	14	14,0	14,0	72,0
	Preparación	28	28,0	28,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Tabla de elaboración propia

Figura 3

Visualización frecuencia del porcentaje 3



En la **Tabla 6** se visualiza la frecuencia del porcentaje de cambio de los sujetos ante su propia actitud frente al trabajo, siendo los datos correspondientes de la cuarta pregunta de la primera parte del cuestionario, añadiendo el gráfico de estos resultados en la **Figura 4**.

4. Mi actitud ante el trabajo es...

Tabla 6

Frecuencia del porcentaje 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	3	3,0	3,0	3,0
Aguantar en mi puesto lo que pueda.	14	14,0	14,0	17,0
Estoy buscando cambiar de trabajo.	1	1,0	1,0	18,0
Intentar ayudar a los demás.	82	82,0	82,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Nota: Tabla de elaboración propia

Figura 4

Visualización frecuencia del porcentaje 4



Para finalizar con la variable de cambio se observa en la **Tabla 7** la frecuencia de porcentaje de cambio con respecto a la actitud ante el trabajo del resto de personal que visualiza el sujeto encuestado, siendo estos los datos de la quinta pregunta de la primera parte del cuestionario, añadiendo a continuación el gráfico correspondiente a estos datos en la **Figura 5**.

5. Creo que la actitud ante el trabajo de los demás en mí mismo puesto es...

Tabla 7

Frecuencia del porcentaje 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	6	6,0	6,0	6,0
Aguantar en su puesto todo lo que pueda.	27	27,0	27,0	33,0
Están buscando cambiar de trabajo.	5	5,0	5,0	38,0
Intentar ayudar a los demás.	62	62,0	62,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Nota: Tabla de elaboración propia

Figura 5

Visualización frecuencia del porcentaje 5



Variable Clima Laboral

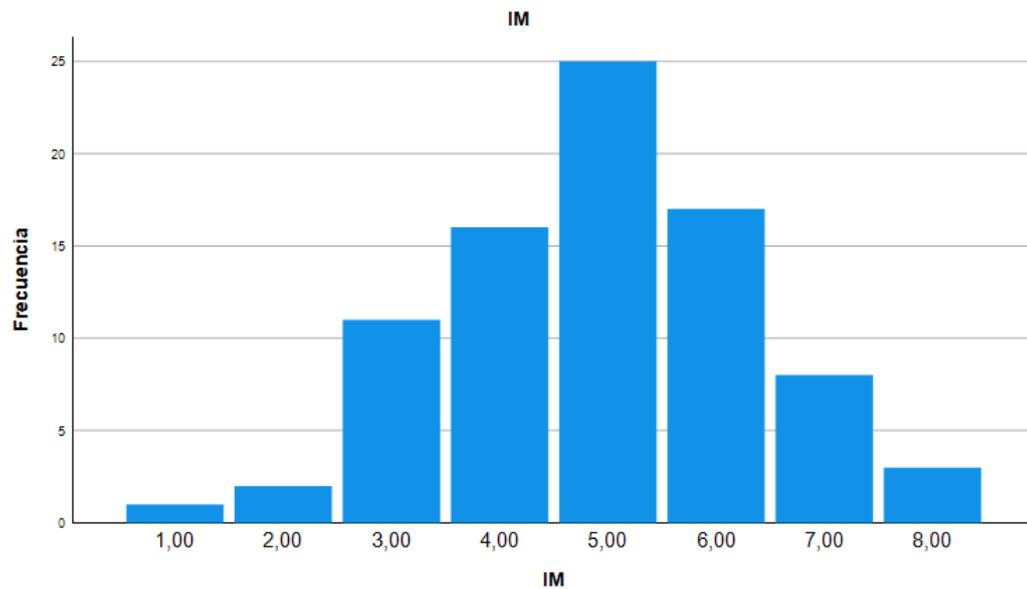
Seguidamente se comienza con la variable del clima laboral donde se visualizan los resultados obtenidos con la segunda parte del cuestionario realizado. Estos resultados han sido divididos en diez partes, cada una de ellas con su correspondiente tabal de frecuencia y su gráfico, cada parte corresponde a cada una de las variables expuestas anteriormente en la correlación del nivel de cambio y los factores del clima laboral.

Tablas de frecuencia y gráficos

Primeramente, se observa en la **Tabla 8** la frecuencia de porcentaje de implicación correspondiente a las preguntas 1, 11, 21, 31, 41, 51, 61, 71 y 81 de la segunda parte del cuestionario seguido de su gráfico oportuno en la **Figura 6**.

Tabla 8*Implicación (IM)*

IMPLICACIÓN (IM)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	1,00	1	1,0	1,2	1,2
	2,00	2	2,0	2,4	3,6
	3,00	11	11,0	13,3	16,9
	4,00	16	16,0	19,3	36,1
	5,00	25	25,0	30,1	66,3
	6,00	17	17,0	20,5	86,7
	7,00	8	8,0	9,6	96,4
	8,00	3	3,0	3,6	100,0
	Total	83	83,0	100,0	
Perdidos Sistema		17	17,0		
Total		100	100,0		

Nota: Tabla de elaboración propia**Figura 6***Visualización Implicación (IM)*

En la **Tabla 9** se puede visualizar la tabla de frecuencia de porcentaje de cohesión propio de las preguntas 2, 12, 22, 32, 42, 52, 62, 72 y 82 de la segunda parte del cuestionario añadiendo el gráfico de dichos datos en la **Figura 7**.

Tabla 9

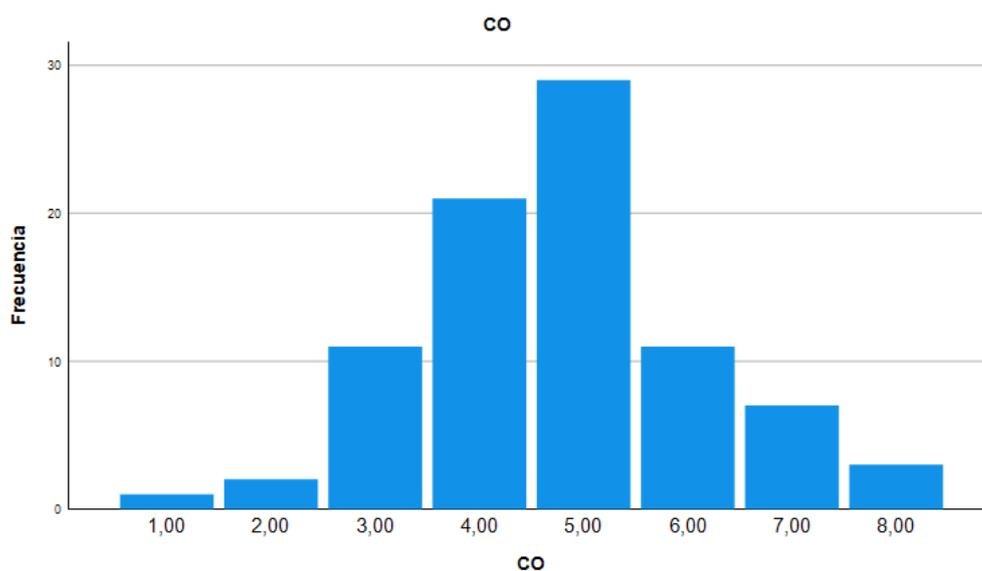
Cohesión (CO)

		COHESIÓN (CO)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	1,00	1	1,0	1,2	1,2
	2,00	2	2,0	2,4	3,5
	3,00	11	11,0	12,9	16,5
	4,00	21	21,0	24,7	41,2
	5,00	29	29,0	34,1	75,3
	6,00	11	11,0	12,9	88,2
	7,00	7	7,0	8,2	96,5
	8,00	3	3,0	3,5	100,0
	Total	85	85,0	100,0	
Perdidos Sistema	15	15,0			
Total	100	100,0			

Nota: Tabla de elaboración propia

Figura 7

Visualización Cohesión (CO)



La **Tabla 10** muestra la frecuencia de porcentaje de apoyo resultante de las preguntas 3, 13, 23, 33, 43, 53, 63, 73 y 83 de la segunda parte del cuestionario incorporando su gráfico en la **Figura 8**.

Tabla 10

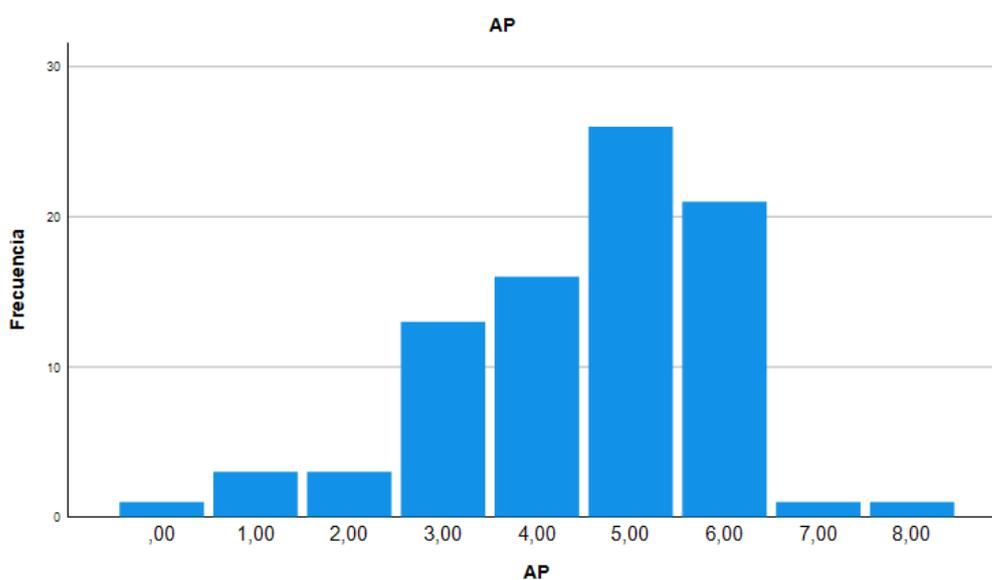
Apoyo (AP)

		APOYO (AP)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	,00	1	1,0	1,2	1,2
	1,00	3	3,0	3,5	4,7
	2,00	3	3,0	3,5	8,2
	3,00	13	13,0	15,3	23,5
	4,00	16	16,0	18,8	42,4
	5,00	26	26,0	30,6	72,9
	6,00	21	21,0	24,7	97,6
	7,00	1	1,0	1,2	98,8
	8,00	1	1,0	1,2	100,0
Total		85	85,0	100,0	
Perdidos Sistema		15	15,0		
Total		100	100,0		

Nota: Tabla de elaboración propia

Figura 8

Visualización Apoyo (AP)



En la **Tabla 11** se puede observar la frecuencia de porcentaje de autonomía que corresponde a las preguntas 4, 14, 24, 34, 44, 54, 64, 74 y 84 de la segunda parte del cuestionario, colocando seguidamente el gráfico de estos datos en la **Figura 9**.

Tabla 11

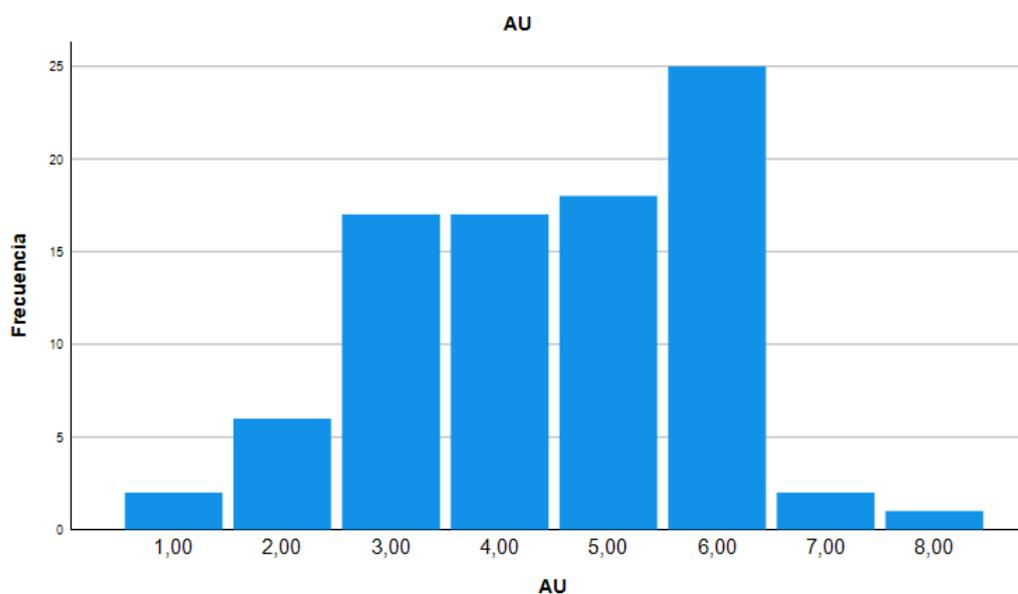
Autonomía (AU)

		AUTONOMÍA (AU)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	1,00	2	2,0	2,3	2,3
	2,00	6	6,0	6,8	9,1
	3,00	17	17,0	19,3	28,4
	4,00	17	17,0	19,3	47,7
	5,00	18	18,0	20,5	68,2
	6,00	25	25,0	28,4	96,6
	7,00	2	2,0	2,3	98,9
	8,00	1	1,0	1,1	100,0
	Total	88	88,0	100,0	
Perdidos Sistema		12	12,0		
Total		100	100,0		

Nota: Tabla de elaboración propia

Figura 9

Visualización Autonomía (AU)



Seguidamente se observa en la **Tabla 12** la frecuencia de porcentaje de organización correspondiente a las preguntas 5, 15, 25, 35, 45, 55, 65, 75 y 85 de la segunda parte del cuestionario, situando a continuación el gráfico oportuno en la **Figura 10**.

Tabla 12

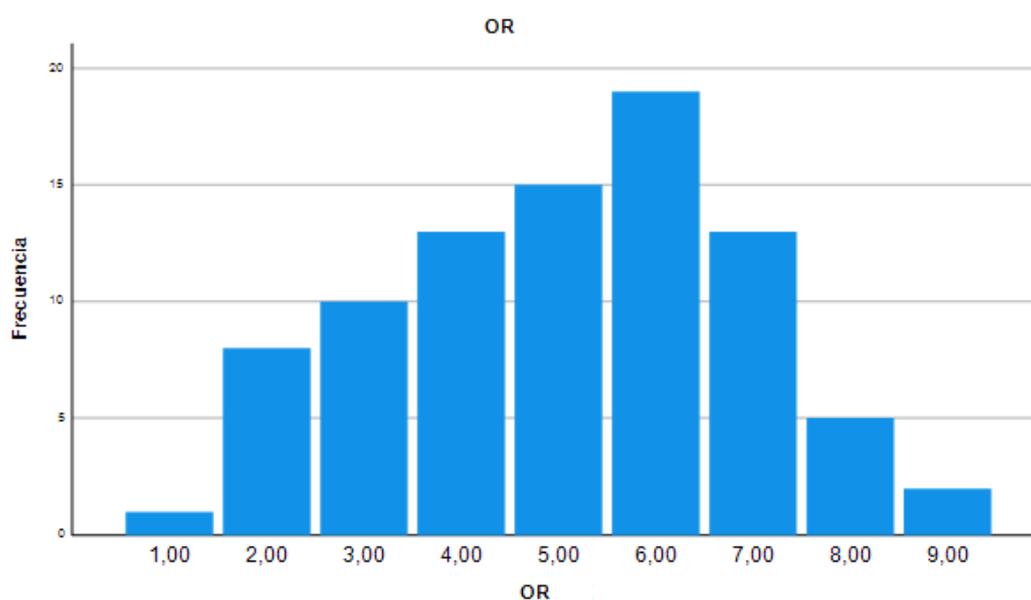
Organización (OR)

		ORGANIZACIÓN (OR)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	1,00	1	1,0	1,2	1,2
	2,00	8	8,0	9,3	10,5
	3,00	10	10,0	11,6	22,1
	4,00	13	13,0	15,1	37,2
	5,00	15	15,0	17,4	54,7
	6,00	19	19,0	22,1	76,7
	7,00	13	13,0	15,1	91,9
	8,00	5	5,0	5,8	97,7
	9,00	2	2,0	2,3	100,0
		Total	86	86,0	100,0
Perdidos Sistema		14	14,0		
Total		100	100,0		

Nota: Tabla de elaboración propia

Figura 10

Visualización Organización (OR)



En la **Tabla 13** se visualiza la frecuencia de porcentaje de presión resultante de las preguntas 6, 16, 26, 36, 46, 56, 66, 76 y 86 de la segunda parte del cuestionario, añadiendo su gráfico correspondiente en la **Figura 11**.

Tabla 13

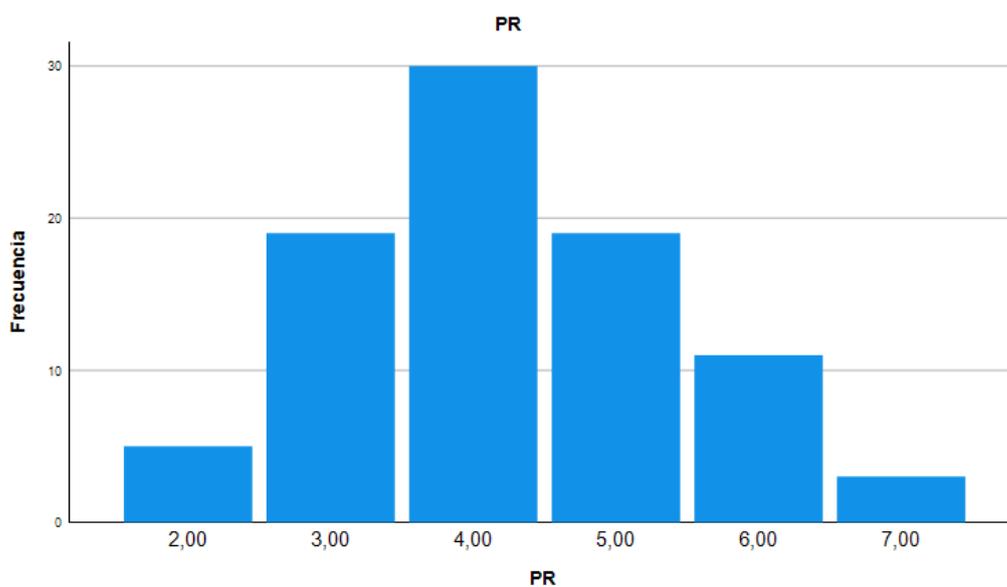
Presión (PR)

		PRESIÓN (PR)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	2,00	5	5,0	5,7	5,7
	3,00	19	19,0	21,8	27,6
	4,00	30	30,0	34,5	62,1
	5,00	19	19,0	21,8	83,9
	6,00	11	11,0	12,6	96,6
	7,00	3	3,0	3,4	100,0
	Total	87	87,0	100,0	
Perdidos Sistema		13	13,0		
Total		100	100,0		

Nota: Tabla de elaboración propia

Figura 11

Visualización Presión (PR)



En la **Tabla 14** se puede observar la frecuencia de porcentaje de claridad correspondiente a las preguntas 7, 17, 27, 37, 47, 57, 67, 77 y 87 de la segunda parte del cuestionario, incluyendo a continuación su gráfico oportuno en la **Figura 12**.

Tabla 14

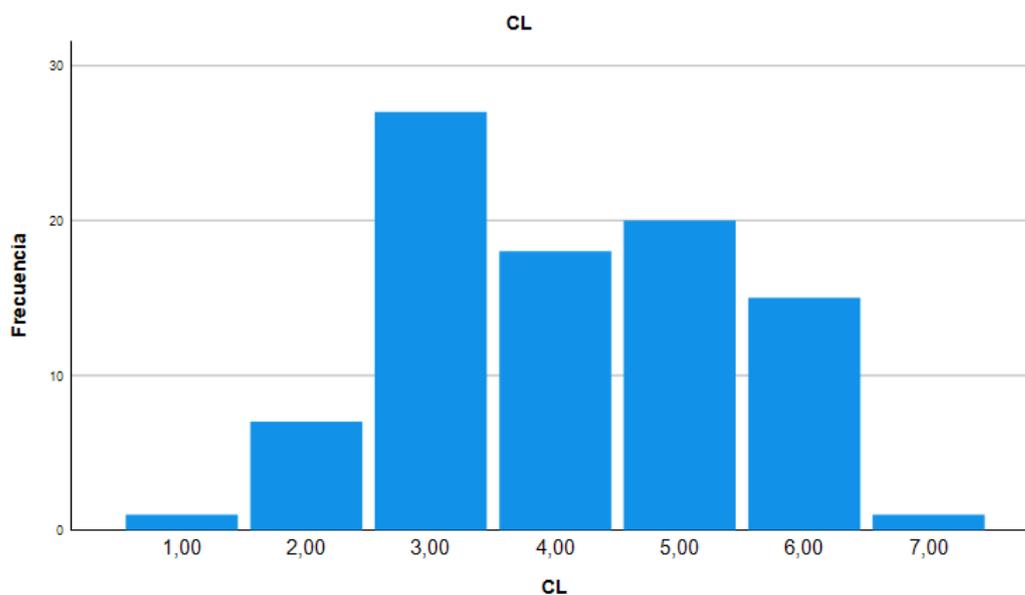
Claridad (CL)

		CLARIDAD (CL)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	1,00	1	1,0	1,1	1,1
	2,00	7	7,0	7,9	9,0
	3,00	27	27,0	30,3	39,3
	4,00	18	18,0	20,2	59,6
	5,00	20	20,0	22,5	82,0
	6,00	15	15,0	16,9	98,9
	7,00	1	1,0	1,1	100,0
	Total	89	89,0	100,0	
Perdidos Sistema	11	11,0			
Total	100	100,0			

Nota: Tabla de elaboración propia

Figura 12

Visualización Claridad (CL)



Seguidamente se observa en la **Tabla 15** la frecuencia de porcentaje de control resultante de las preguntas 8, 18, 28, 38, 48, 58, 68, 78 y 88 de la segunda parte del cuestionario, añadiendo su gráfico correspondiente en la **Figura 13**.

Tabla 15

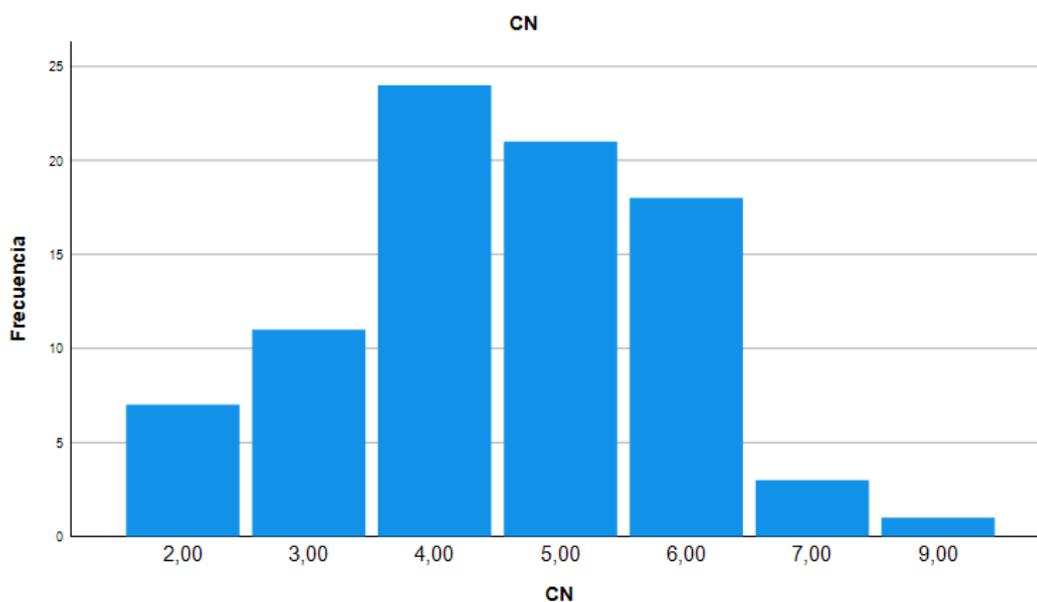
Control (CN)

		CONTROL (CN)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	2,00	7	7,0	8,2	8,2
	3,00	11	11,0	12,9	21,2
	4,00	24	24,0	28,2	49,4
	5,00	21	21,0	24,7	74,1
	6,00	18	18,0	21,2	95,3
	7,00	3	3,0	3,5	98,8
	9,00	1	1,0	1,2	100,0
	Total	85	85,0	100,0	
Perdidos Sistema		15	15,0		
Total		100	100,0		

Nota: Tabla de elaboración propia

Figura 13

Visualización Control (CN)



En la **Tabla 16** se puede visualizar la frecuencia de porcentaje de innovación correspondiente a las preguntas 9, 19, 29, 39, 49, 59, 69 y 79 de la segunda parte del cuestionario, incluyendo su oportuno gráfico en la **Figura 14**.

Tabla 16

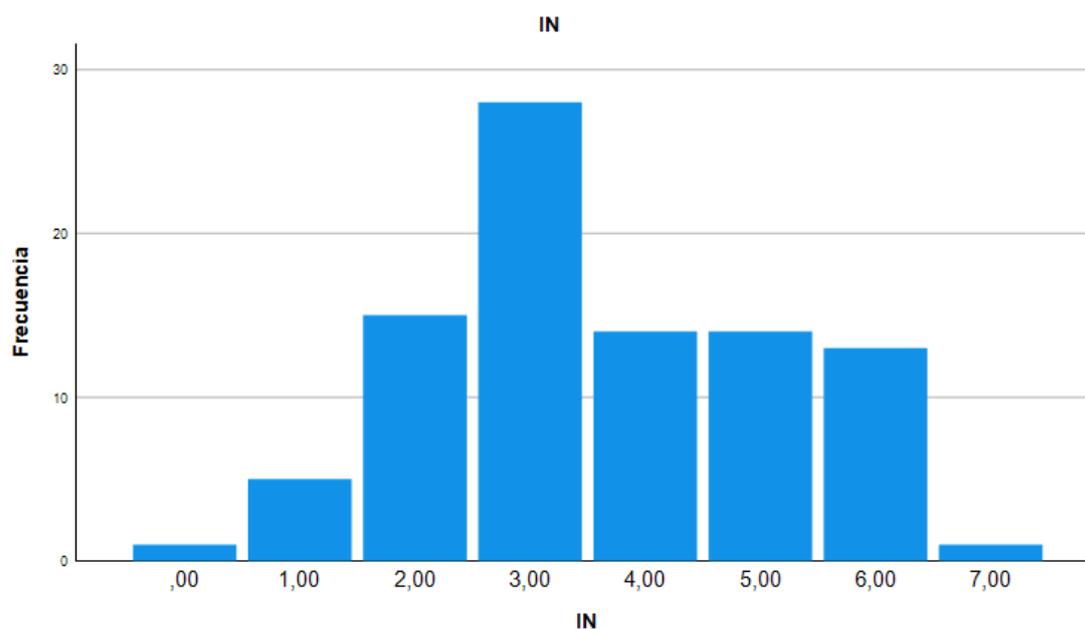
Innovación (IN)

		INNOVACIÓN (IN)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	,00	1	1,0	1,1	1,1
	1,00	5	5,0	5,5	6,6
	2,00	15	15,0	16,5	23,1
	3,00	28	28,0	30,8	53,8
	4,00	14	14,0	15,4	69,2
	5,00	14	14,0	15,4	84,6
	6,00	13	13,0	14,3	98,9
	7,00	1	1,0	1,1	100,0
Total		91	91,0	100,0	
Perdidos Sistema		9	9,0		
Total		100	100,0		

Nota: Tabla de elaboración propia

Figura 14

Visualización Innovación (IN)



Finalmente, se observa en la **Tabla 17** la frecuencia de porcentaje de comodidad resultante de las preguntas 10, 20, 30, 40, 50, 60, 70 y 80 de la segunda parte del cuestionario, añadiendo su gráfico correspondiente en la **Figura 15**.

Tabla 17

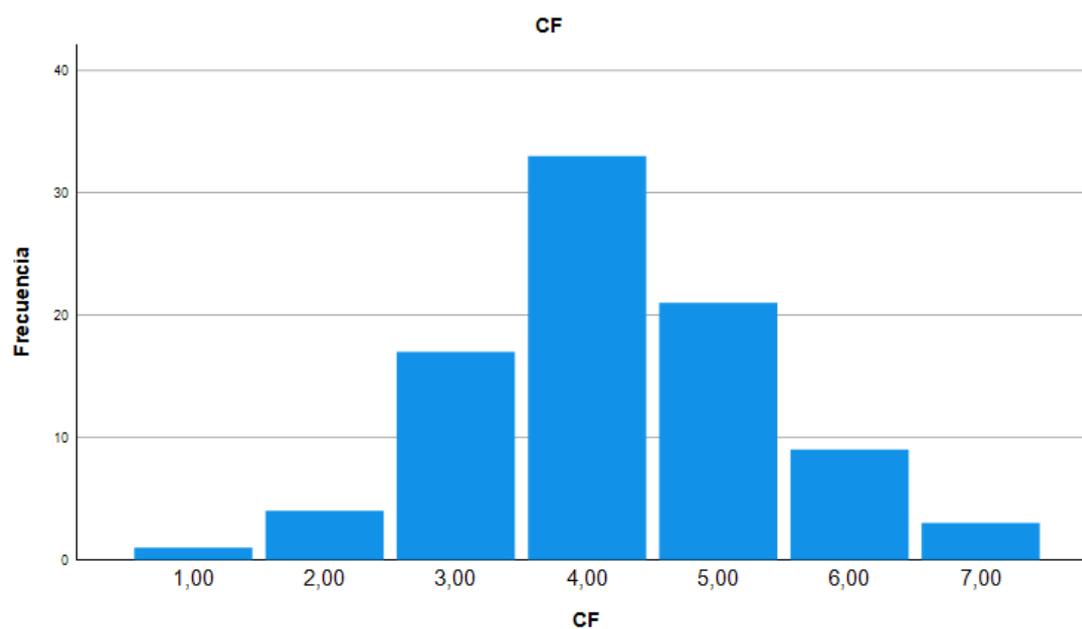
Comodidad (CF)

		COMODIDAD (CF)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	1,00	1	1,0	1,1	1,1
	2,00	4	4,0	4,5	5,7
	3,00	17	17,0	19,3	25,0
	4,00	33	33,0	37,5	62,5
	5,00	21	21,0	23,9	86,4
	6,00	9	9,0	10,2	96,6
	7,00	3	3,0	3,4	100,0
	Total	88	88,0	100,0	
Perdidos Sistema		12	12,0		
Total		100	100,0		

Nota: Tabla de elaboración propia

Figura 15

Visualización Comodidad (CF)



Discusión

En los primeros resultados se obtienen los niveles de correlación entre el nivel de cambio y los factores del clima laboral, siendo nombrados en orden los factores con mayor correlación seguidos de los factores con menor correlación, al tratarse de una correlación bilateral estos se afectan tanto positivamente como negativamente. En la **Tabla 2** se observa que donde existe mayor correlación con el nivel de cambio es con la organización (OR) ($r=.44^{**}$), siendo este factor el grado en que se recalca una buena eficiencia, planificación y terminación de la tarea. Seguidamente, existe correlación entre el nivel de cambio y la claridad (CL) ($r=.38^{**}$), el cual indica el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican los planes y reglas para el trabajo. A este le sigue la implicación (IM) ($r=.37^{**}$), tratándose del grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella. A continuación, se establece el control (CN) ($r=.27^{*}$), siendo el grado en que los jefes emplean las presiones y las reglas para tener vigilados a los empleados. Siguiendo con el orden se encuentra la innovación (IN) ($r=.25^{*}$), este indica el grado en que se subraya el cambio, la variedad y los nuevos enfoques. Y finalmente, el factor con menor nivel de correlación es el apoyo (AP) ($r=.23^{*}$), siendo el grado en que los jefes animan y ayudan al personal para establecer un buen clima social.

A consecuencia de estos resultados se puede inferir que las variables de clima organizacional relacionadas con una mayor predisposición al cambio son, por este orden, organización (OR), claridad (CL), implicación (IM), control (CN), innovación (IN), apoyo (AP) y que estas son claves para poder gestionar una mejora organizacional.

Para seguir con la variable de nivel de cambio se analizan los datos de las tablas de frecuencia y las ilustraciones resultantes del estudio realizado, teniendo dos hipótesis principales:

¿Todo el mundo ve el cambio de la misma manera?. Y ¿La percepción individual y la grupal son las mismas?.

En respuesta a la primera hipótesis se puede responder de forma negativa, no todo el mundo ve el cambio de la misma manera, en los datos se muestran grandes variaciones entre los niveles contemplativo, precontemplativo y preparación. Los resultados de cada nivel varían en consecuencia de las posibles respuestas que se pueda dar a la misma pregunta, esto da a entender que cada individuo tiene una reacción distinta al resto en función de la opción que tenga a la hora de responder. Puesto que, aun siendo la misma pregunta en los tres casos se les ha dado distintas posibles respuestas en cada una de ellas haciendo que los niveles de cambio varíen en cada una de ellas.

Siguiendo con la segunda hipótesis se responde también de forma negativa ya que, cada uno de los individuos se creen mejor que el grupo. Al preguntarles de forma directa sobre su propia actitud y la actitud que creen que tienen los demás se puede ver de forma clara como la individual tiene un mayor nivel, a la hora de ayudar a los demás, con respecto al nivel grupal. También, se observa como el nivel de aguantar en su puesto de trabajo es mayor en la percepción grupal que en la individual. Lo que trae la conclusión de que los individuos tienen la creencia de que ellos individualmente intentan ayudar a los demás en mayor medida con respecto al resto del grupo, al igual que el grupo tiende más a aguantar dentro del puesto de trabajo.

Seguidamente, se analiza la variable del clima laboral obteniendo los distintos valores en relación de esta variable con las diez variables nombradas anteriormente pertenecientes al WES, utilizando las tablas de frecuencia y los gráficos resultantes del estudio realizado.

Comenzando con la implicación (IM) se observa como el nivel de clima laboral se mantiene en un punto intermedio en relación con la implicación, disminuyendo el clima laboral en

niveles bajos de implicación al igual que en niveles altos. Dando a entender ambos se encuentran en un nivel óptimo.

Con respecto a la cohesión (CO) se puede decir que están establecidos en un nivel intermedio ambos factores, aumentando el clima laboral progresivamente según crece la cohesión. También, se ve como disminuye el clima de forma más pronunciada con altos niveles de cohesión. Hay que decir que ambos se establecen en un nivel adecuado.

En referencia al apoyo (AP) se observa que se mantienen ambos factores en un punto intermedio, creciendo el clima laboral con menos fuerza en función del aumento del apoyo y disminuyendo de forma abrupta cuando los niveles de apoyo son altos. Al igual que los anteriores factores estos se encuentran en nivel adecuado.

Estas tres variables hacen referencia a la dimensión de las relaciones, en la que se evalúa el de compromiso e interés de los empleados y el grado de ayuda por parte de la dirección, encontrándose este en un buen nivel.

Siguiendo con la autonomía (AU) se ve como los niveles del clima laboral se mantienen estables en puntos intermedios de autonomía, estableciéndose el nivel más alto en un punto medio alto de autonomía y disminuyendo de manera brusca cuando la autonomía es mayor. Se puede decir que ambos valores se encuentran en un nivel óptimo.

Continuando con la organización (OR) se ve un aumento progresivo del clima laboral en función del aumento de nivel en la organización estableciéndose los niveles óptimos en un punto intermedio, disminuyendo de forma progresiva cuando el nivel de organización es más alto.

Con respecto a la presión (PR) se puede observar como el nivel de clima laboral aumenta de forma algo brusca en función del nivel de presión, llegando a su punto más alto en un nivel de

presión medio bajo, viéndose como disminuye de forma progresiva en función del aumento de la presión. Ambos niveles se encuentran en un nivel adecuado.

Estas tres variables hacen referencia a la dimensión de la autorrealización u orientación, este valora el grado de autosuficiencia de los empleados. Encontrándose la presión en un nivel medio bajo y la autonomía en un punto medio alto, se puede decir que esta dimensión se encuentra en un nivel óptimo.

Siguiendo con la claridad (CL) el nivel de clima laboral se encuentra bajo cuando hay un nivel bajo de claridad, al igual que tiene una gran disminución cuando la claridad es alta. El punto más alto de clima laboral se establece en un punto algo bajo de claridad, manteniéndose algo estable en puntos intermedios de claridad, por lo que el clima laboral con respecto a la claridad está algo bajo.

En referencia al control (CN) se ve como el nivel de clima se mantiene estable en los puntos intermedios de control, siendo el más alto en un punto medio bajo de control, bajando de forma clara cuando los niveles de control aumentan. Ambos niveles se encuentran en un punto adecuado.

Continuando con la innovación (IN) en este punto se observa como el nivel de clima laboral encuentra su punto más alto cuando la innovación es algo baja, manteniéndose estable en los puntos intermedios de innovación y bajando de forma abrupta cuando la innovación está en niveles mínimos o máximos. Se puede decir que el clima laboral en este caso se encuentra algo bajo.

Finalizando con la comodidad (CF) el nivel de clima laboral establece su punto más alto en un punto medio bajo de comodidad, teniendo un crecimiento brusco en función del aumento de la comodidad y una disminución progresiva a consecuencia del aumento de la comodidad. Estableciéndose ambos factores en un punto óptimo.

Estas cuatro variables hacen referencia a la dimensión de la estabilidad / cambio la cual evalúa el grado de comprensión de tareas, la explicación de normas, la presión para vigilar, la importancia del cambio y las nuevas propuestas. Aún encontrándose la comodidad y el control en unos puntos adecuados la estabilidad / cambio se encuentra en un punto intermedio al tener la claridad y la innovación en unos niveles algo bajos.

Una vez explicados los resultados se puede ver que el clima laboral de la entidad estudiada se encuentra en unos niveles adecuados y que el nivel de disposición al cambio se encuentra en un punto bajo. Por lo que, se puede intuir una correlación entre el clima laboral y la disposición al cambio, alcanzando un nivel adecuado de clima laboral se disminuye la disposición al cambio. A mayor satisfacción por parte de los empleados con respecto al clima laboral menor será la disposición al cambio de estos.

También, se puede intuir que el nivel de conformismo se encuentra en un nivel intermedio pues los empleados se encuentran en un punto de clima laboral adecuado cuando los factores que les afectan se encuentran en la mayoría de los casos en un nivel medio, dando a entender que prefieren un nivel medio o medio bajo de los factores a estar situados en unos niveles altos de estos. Por lo que se puede establecer que el conformismo mantiene relación con el clima laboral, cuando el clima está en un punto adecuado los empleados mantienen su nivel de conformismo en un punto medio con mayor facilidad.

En cuanto al estudio realizado se pueden ver ciertas limitaciones concretamente con el número de encuestados, al centrarse plenamente en los empleados del Cabildo Insular de Lanzarote se ha encuestado a un número bajo de empleados, por lo que se tendría que realizar el estudio a un mayor número de personas para ver si los resultados se mantienen estables con respecto a este estudio. Sin embargo, al realizarse la encuesta únicamente al personal de una misma entidad se puede saber con exactitud los resultados de los valores estudiados dentro de

dicha entidad ya que, no hay datos de empleados de otras empresas que puedan variar los resultados.

Conclusiones

Para finalizar con el estudio en este apartado se exponen las diferentes conclusiones que se han logrado extraer a lo largo de la realización del proyecto, siendo varias a consecuencia de los distintos aspectos que se analizaron en todo el proceso y teniendo en cuenta que dichas conclusiones son basadas únicamente en los datos que se han obtenido del Cabildo Insular de Lanzarote.

Comenzando con el clima laboral, tras el estudio realizado mediante el cuestionario del Clima Social en el Trabajo (WES) se pudo llegar a la conclusión de que la entidad ha conseguido establecerse en un nivel de clima laboral óptimo. Los diversos factores que influyen en el clima laboral se encuentran en los niveles adecuados para mantener el clima laboral estable y no perjudicar dentro de lo posible dicha estabilidad.

Continuando con la disposición al cambio, utilizando como referencia la Teoría del Cambio de Prochaska y Diclemente para la realización de las preguntas se llega a la conclusión de que en función de cómo se les pregunte a los individuos varían las respuestas de estos. Aun teniendo las mismas preguntas al cambiar las respuestas varía el nivel de disposición al cambio cuando se les pregunta a la hora de realizar cambios dentro de la entidad. Sin embargo, a la hora de realizar preguntas referentes al cambio de trabajo se pudo ver un claro nivel bastante bajo de la posibilidad de cambiar de trabajo, por lo que se entiende que los individuos se encuentran cómodos y por lo tanto no buscan cambiar de trabajo.

Para finalizar con el conformismo, en base al análisis realizado en los otros aspectos clave se ha podido concluir que los individuos se encuentran en un punto óptimo de conformismo. Al poseer un clima laboral adecuado y un nivel de disposición al cambio bajo se puede comprender que los sujetos se encuentran en un punto medio que les resulta cómodo y en el que prefieren mantenerse por lo que su conformismo se mantiene estable debido a estos dos factores.

Por lo que, se puede llegar a la conclusión de que el clima laboral, la disposición al cambio y el conformismo se encuentran relacionados entre sí. Afectando unos a otros en diferentes medidas en función de las variaciones de cada uno ya que, en el estudio realizado se puede ver como al llegar a un punto óptimo de clima laboral la disposición al cambio de los sujetos disminuye en gran medida, influyendo también en el conformismo de estos estableciéndose en un punto medio y manteniéndose estable.

Por lo que se puede llegar a concluir en que el clima laboral es un aspecto clave dentro de las empresas para lograr mantener en unos niveles adecuados el resto de los factores influyentes en los individuos. Al tener un clima laboral adecuado se consigue disminuir la disposición al cambio y a consecuencia de esto se logra mantener estable el nivel de conformismo de los sujetos.

Finalmente, como propuesta sería adecuado realizar estudios del clima laboral con mayor frecuencia dentro de la entidad, de esta forma se podrá controlar si alguno de los factores ha afectado en mayor medida con respecto a estudios anteriores, pudiendo realizar cambios en dicho factor para recuperar de forma sencilla un nivel adecuado de clima laboral. Al realizar dichos estudios de forma periódica se podrá mantener en control un punto de clima laboral adecuado evitando en la mayoría de los casos una disminución abrupta del mismo, pudiendo ocasionar de forma relacionada un aumento en la disposición al cambio de los empleados y que el nivel de conformismo sufra cambios en los que sea más difícil llegar a un punto óptimo.

Referencias Bibliográficas

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Asch, S. E. (1955). Opinions and Social Pressure. *Scientific American*, 193(5), 31–35.
<http://www.jstor.org/stable/24943779>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The Management of Innovation. *London: Tavistock Publications*.
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal Of Applied Psychology*, 74(5), 739-751.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.739>
- Kim, S., & Shin, S. J. (2017). Transformational leadership behaviors, the empowering process, and organizational commitment: Investigating the moderating role of organizational structure in Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(10), 1783-1804.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Moos, R. H., Moos, B. S., y Trickett, E. J. (1995). *Escalas de clima social: familia (FES), trabajo (WES), instituciones penitenciarias (CIES), centro escolar (CIES).. Manual*.

- Pilligua, C. F. L., & Arteaga, F. M. U. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.*
Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1982). Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 19(3), 276–288. <https://doi.org/10.1037/h0088437>
- Rodríguez, J. J. V., Rubiano, M. G., Aponte, C. F., Toscano, C. A., González, E. Q., y Ramos, S. G. P. (2021). La relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 38(2), 225-241.
<https://doi.org/10.16888/interd.2021.38.2.15>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal Of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
<https://doi.org/10.1037/h0076756>
- Seashore, S. E., & Bowers, D. G. (1963). Changing an organization through feedback from interviews. *Journal of Applied Behavioral Science*, 4(1), 21-40.
- Smith, K. G., & Peterson, R. S. (1988). Leadership, organizations, and the search for consistency. In *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 90-110). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.

- Williams, L. J., & Williams, M. L. (2017). A model of risk and mental health among workers: The impact of stressful work conditions, job insecurity, and the work-family interface. *In Research in Occupational Stress and Well-Being* (Vol. 15, pp. 1-28). Emerald Publishing Limited.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

Anexos

Anexo I Cuestionario

1. Con respecto a la situación que vives en tu trabajo, ¿qué piensas sobre la posibilidad de cambiar?

- No hay que actuar, no existe ningún problema.
- Me gustaría que esto cambiara, pero lo veo muy complicado de realizar.
- Esto está fuera de control, hay que hacer algo urgente.

2. Repetimos... Con respecto a la situación que vives en tu trabajo, ¿qué piensas sobre la posibilidad de cambiar?

- Estoy contestando porque me lo han pedido, pero no veo la necesidad.
- No estoy seguro si se debe cambiar.
- Hay que empezar ya a cambiar.

3. Repetimos... Con respecto a la situación que vives en tu trabajo, ¿qué piensas sobre la posibilidad de cambiar?

- Se ha intentado otras veces, pero no ha funcionado y no ha servido para nada.
- Creo que estamos todos como “pegados” a lo que hacemos y nos cuesta cambiar.
- Estamos preparados para cambiar desde hoy mismo.

4. Mi actitud ante el trabajo es...

- Intentar ayudar a los demás.
- Aguantar en mi puesto lo que pueda.
- Estoy buscando cambiar de trabajo.

5. Creo que la actitud ante el trabajo de los demás en mí mismo puesto es...

- Intentar ayudar a los demás.
- Aguantar en su puesto todo lo que pueda.
- Están buscando cambiar de trabajo.

V F

- 1. El trabajo es realmente estimulante.
- 2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
- 3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
- 4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.
- 5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
- 6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
- 7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
- 8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
- 9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
- 10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.
- 11. No existe mucho espíritu de grupo.
- 12. El ambiente es bastante impersonal.
- 13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
- 14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
- 15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
- 16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.
- 17. Las actividades están bien planificadas.
- 18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
- 19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
- 20. La iluminación es muy buena.
- 21. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.
- 22. La gente se ocupa personalmente por los demás.
- 23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.
- 24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
- 25. Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día.
- 26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (distrarse).
- 27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
- 28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.

V F

- 29. La gente parece estar orgullosa de la organización.
- 30. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
- 31. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.
- 32. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
- 33. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
- 34. Aquí nadie trabaja duramente.
- 35. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
- 36. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.
- 37. La verdad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
- 38. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.
- 39. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
- 40. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
- 41. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.
- 42. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.
- 43. Aquí es importante realizar mucho trabajo.
- 44. No se "meten prisas" para cumplir las tareas.
- 45. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.
- 46. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.
- 47. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.
- 48. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.
- 49. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
- 50. A menudo los empleados comen juntos a mediodía.
- 51. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.
- 52. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.
- 53. Se toma en serio la frase "el trabajo antes que el juego".
- 54. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.
- 55. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.

V F

- 56. Los jefes están siempre controlando al personal y lo supervisan muy estrechamente.
- 57. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
- 58. Aquí los colores y la decoración hacen alegre el lugar de trabajo.
- 59. En general, aquí se trabaja con entusiasmo.
- 60. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.
- 61. Los jefes esperan demasiado de los empleados.
- 62. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.
- 63. Los empleados trabajan muy intensamente.
- 64. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
- 65. Se informa totalmente al personal de los resultados obtenidos.
- 66. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.
- 67. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
- 68. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.
- 69. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
- 70. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.
- 71. Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.
- 72. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
- 73. El personal parece ser muy poco eficiente.
- 74. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
- 75. Las normas y los criterios cambian constantemente.
- 76. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
- 77. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.
- 78. El mobiliario está, normalmente, bien colocado.
- 79. De ordinario, el trabajo es muy interesante.
- 80. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
- 81. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.

V F

- 82. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.
- 83. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.
- 84. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.
- 85. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.
- 86. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.
- 87. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
- 88. Los locales están siempre bien ventilados.