

---

# CÓMO EL CAMBIO DE TITULAR INFLUYE EN EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES

---

Máster en Dirección de Recursos Humanos  
Curso 2021-22  
Convocatoria Septiembre



RAFAEL PRZYBYSZ  
TUTOR: JUAN CARLOS MARTÍN BELLO  
Universidad de La Laguna

## Índice

Resumen.....	2
Introducción.....	2
I. MARCO TEÓRICO.....	3
1. Clima laboral.....	3
2. Modelos de clima laboral.....	7
3. Conceptos de líder y liderazgo.....	9
4. Titular/Gerente.....	15
5. Cambio organizacional.....	16
II. ESTUDIO EMPÍRICO.....	22
1. Metodología.....	22
2. Análisis.....	23
3. Resultados de las entrevistas.....	39
4. Conclusiones.....	40
Bibliografía.....	42
Apéndices.....	46
Apéndice A <i>Encuesta</i> .....	46
Apéndice B <i>Preguntas de las entrevistas</i> .....	50

## **Resumen**

Este trabajo trata de un tema importante, pero a su vez, poco investigado que es el de los cambios organizacionales que consisten en cambio de titular. En el marco teórico se presentaron todos los temas que pueden servir de utilidad en cuanto a entender tanto los conceptos estudiados, como su correlación y el impacto que pueden tener entre sí. Se explicaron las teorías del clima laboral, liderazgo y la noción de líder, titular y gerente como también las teorías del cambio organizacional. Después en la parte de estudio empírico se analizaron los datos recopilados mediante la encuesta y entrevistas de una de las empresas de Polonia para investigar como el cambio de titular impactó dicha organización y cuanta incertidumbre creó en los trabajadores.

This dissertation deals with an important, but at the same time little investigated, topic, which is that of organizational changes that consist of a change of the owner. In the theoretical framework, all the topics that can be useful in understanding both the studied concepts, their correlation, and the impact they can have on each other were presented. The theories of the organizational climate, leadership, and the notions of leader, owner, and manager were explained, as well as the theories of organizational change. Then, in the empirical study part, the data collected through the survey and interviews from one of the companies in Poland were analyzed in order to investigate how the change of the owner impacted said organization and how much uncertainty it created in the workers.

## **Introducción**

Los cambios organizacionales han sido uno de los temas más estudiados en los campos de la psicología organizacional y la administración de las organizaciones, lo que resultó en una abundancia de teorías que intentan explicar, en primer lugar, qué es el cambio organizacional, cómo planificarlo, implementarlo y, finalmente, cómo controlar su resultado. De hecho, debido a esta abundancia, se formaron teorías de cómo se podría agruparlas todas. Porras y Robertson (1987, 1992) han identificado dos tipos: teorías del proceso de cambio y teorías de la implantación. Las teorías del proceso pueden ser subdivididas en las teorías del ciclo vital, teleológicas, dialécticas y evolucionarias (Fuertes, Díaz, 2004). Sin embargo, la gran mayoría de los estudios están enfocados en los cambios planificados que tienen como objetivo la mejora de algún aspecto de la vida y funcionamiento organizacional, ya sea este, entre otros, el clima organizacional,

implementación de nuevas tecnologías, o fomentación del espíritu innovador entre los/as trabajadores/as. El objetivo de este trabajo es tocar la punta del iceberg de lo que son los cambios organizacionales que se realizan por motivos diferentes al bienestar de las empresas. En concreto, se analizó cómo el cambio del titular impacta a los/as trabajadores/as, midiendo el grado de incertidumbre que dicho cambio puede generar, como también se intentó argumentar que, a pesar de ser un cambio muy peculiar, no planificado y realizado por motivos inusuales, desde el punto de vista de la mayoría de las teorías de cambios organizacionales, se puede llevar a cabo teniendo en cuenta a las personas trabajadoras y su bienestar, proporcionándoles la información que podría reducir su incertidumbre que, en cambio, facilitaría la implementación y disminuiría la resistencia a este y los futuros cambios.

## **I. MARCO TEÓRICO**

### **1. Clima laboral**

El clima laboral es uno de los elementos cruciales para el buen funcionamiento de todas las organizaciones, ya que estas están compuestas por grupos de personas que trabajan juntas para generar beneficios. El objetivo principal de todas las empresas con ánimo de lucro es “expandir y multiplicar un capital integrado por los socios, con la premisa básica de que los beneficios superen a los costos, para obtener una ganancia neta” (Estela, 2022, párrafo 1). Sin embargo, esto no sería posible sin el trabajo de los empleados, cuyo principal motivo, en la mayoría de las empresas, es el beneficio personal en la forma de salario, excluidas las compañías más innovadoras en las cuales puede haber otros objetivos, aparte de la remuneración, que motiven a los/as trabajadores/as a desempeñar sus funciones en la mejor manera posible, como por ejemplo algún objetivo social que estos compartan con la empresa. El porcentaje de las organizaciones en las cuales cada trabajador desarrolla sus actividades por sí solo, es decir, sin colaborar con las demás personas trabajadoras, es muy bajo, lo que implica que, para la gran mayoría, una buena cooperación entre los componentes de la plantilla es un elemento clave para lograr su fin de manera eficaz y efectiva. Por lo tanto, conseguir un buen clima laboral es beneficioso, tanto para los/as trabajadores/as, como para los empresarios. En el caso de los empleados influye en su bien estar psicológico, lo que tiene un gran impacto, no solo

para su satisfacción con la vida laboral, sino también, con la vida personal y familiar, ya que, al sentirse cómodo, reconocido y, en general, satisfecho con su trabajo, disminuye el sentido de la frustración que podría influir en el comportamiento de la persona después de haber terminado su jornada. En el caso de los empleadores, el buen clima laboral no solo permite obtener mayor productividad, lo que conlleva mayores ingresos, sino también contribuye, por ejemplo, a la creación de una imagen corporativa que podrá atraer y retener el talento, haciendo que la empresa sea más competitiva en el mercado.

Para explicar en profundidad y con detalle lo que significa el clima organizacional y cuál es la historia de cómo se ha llegado al significado que le damos hoy en día, habría que sumergirse en docenas de estudios diferentes, realizados a lo largo de los últimos ochenta o incluso noventa años, ya que este tema es uno de los más estudiados del campo de la psicología organizacional. Un análisis tan profundo está fuera del alcance de este trabajo, ya que podría crear cierta confusión y extender demasiado la parte del marco teórico. Sin embargo, se intentó explicar las tendencias y los conceptos más significativos y que más impacto tuvieron en la creación de la definición más usada a día de hoy.

Los distintos autores e investigadores, desde siempre, discutían sobre lo que podemos llamar, el clima laboral y qué elementos forman parte de este. Unos, como por ejemplo, Forehand y Gilmer (1964), definen el clima organizacional como “el conjunto de características que describen una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones, b) son relativamente perdurables en el tiempo y que c) influyen en la conducta de los miembros de la organización.” (p. 362). Para su estudio, asumieron que el clima organizacional tiene una naturaleza multidimensional y es característico de una organización compuesta por los factores que no dependen de los investigadores.

Payne y Pugh, en el 1976, definieron el clima laboral como algo real, objetivo y externo al individuo, donde dominan los factores situacionales y organizacionales. Al mismo tiempo, hacen referencia al clima meteorológico o atmosférico, usando esa metáfora para ilustrar y explicar su punto de vista.

El clima meteorológico no significa valoración, sino un conjunto de datos que son objetivamente medibles y que lo describen como las condiciones promedio durante un periodo determinado de tiempo (Schneider, 1975). Quienes llevan la analogía más lejos y de manera más coherente son Payne y Pugh (1976), apareciendo en ellos la

idea de energía de los sistemas sociales y un enlace de los niveles individual y organizacional del análisis, entre los que se establece una interrelación (Silva Vázquez, 1992, p. 445).

Estos autores representaban el punto de vista denominado “Enfoque Objetivo”. Decían que el clima laboral no depende de las personas empleadas en la organización, sino de un conjunto de factores objetivos, de los cuales, entre otros, podemos distinguir las cinco variables que se tomaban en cuenta:

- Tamaño
- Estructura organizacional
- Complejidad de los sistemas
- Pauta de liderazgo
- Dirección de metas

El siguiente grupo de autores, que estaba en oposición a los previamente mencionados, creía que el clima laboral es algo totalmente subjetivo, es decir, no depende tanto de los factores físicos, como lo es el tamaño o la complejidad de los sistemas, sino que es más bien una opinión o percepción de la empresa de los distintos trabajadores.

Halpin y Croft (1962), por ejemplo, consideraban el clima organizacional como una opinión que el empleado se forma de la empresa. Junto con Porter, Lawler y Hackman (1975), que decían que el clima se refiere a las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto y su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él, y Evan (1976), que definía ese concepto como la percepción multidimensional por parte de los miembros y no miembros del carácter o de los atributos esenciales de un sistema organizacional, formaban el grupo que representaba el punto de vista llamado “Enfoque Subjetivo”. En vez de tamaño de la organización o la estructura organizacional, estos tomaban en cuenta los factores como:

- Percepción del trabajador de sus necesidades sociales.
- Grado de satisfacción con esas necesidades.
- Sentimiento de trabajo cumplido.
- Consideración (distancia/cercanía emocional de la supervisión).
- Productividad percibida.

Sin embargo, los dos enfoques no parecen dar una definición suficientemente amplia y completa a lo que realmente es el clima laboral. Por eso algunos autores optaron por una síntesis de las dos teorías, creando un punto de vista que juntaba los elementos de ambas. Por eso se denomina “Enfoque de Síntesis”, y tiene en cuenta:

- Actitudes
- Creencias
- Valores
- Motivaciones
- Percepciones sobre la estructura

Litwin y Stringer (1968), por ejemplo, consideraban que el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, al estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes. Ekvall (1985), por otro lado, decía que el clima es una variable interviniente entre las variables “input” y las variables “output” en los modelos organizacionales. Finalmente, Bretones y Mañas (2008) argumentaron que el clima influye y, al mismo tiempo, es influido por procesos psicológicos y organizacionales.

No obstante, aún no se ha llegado a un consenso en cuanto a formar una definición del clima laboral aceptada por todos los autores y que describa completamente dicha cuestión. La teoría considerada correcta por el número más amplio de autores es la de Bretones y Mañas, del año 2008, que dice que “el clima son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona” (p. 71).

Se puede distinguir, entre otros, dos distintos tipos del clima laboral:

- Clima Psicológico – que está formado por las distintas percepciones que tienen los miembros de una organización sobre los distintos aspectos de su entorno de trabajo, y que hace referencia a aspectos, tanto físicos, como humanos. Este concepto está relacionado en mayor medida con la satisfacción laboral, ya que los dos se refieren a las percepciones individuales. Sin embargo, la mayoría de los autores están de acuerdo en que hay una clara diferencia entre ambos y, así, el clima psicológico se refiere solamente a cómo un individuo percibe su entorno,

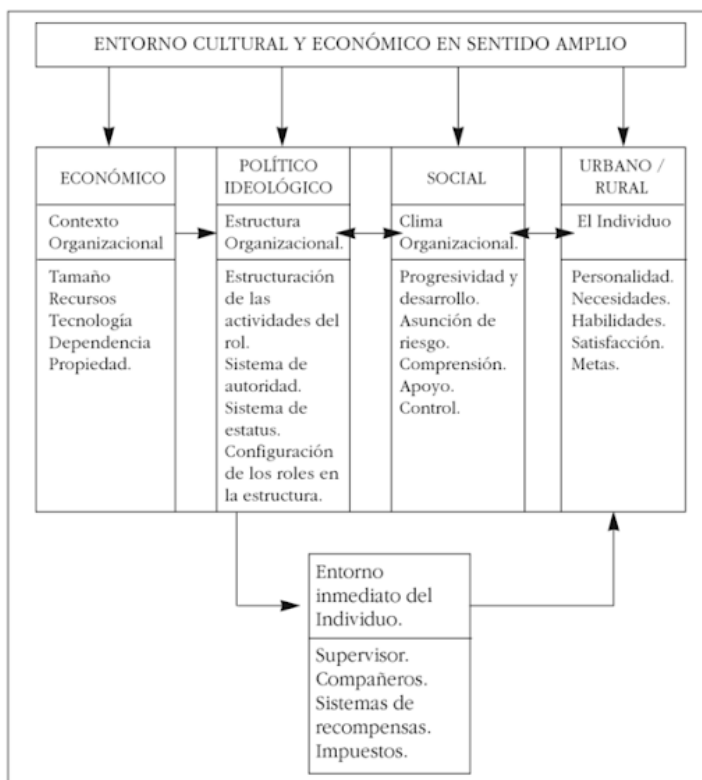
mientras la satisfacción describe la afección emocional frente a esas percepciones (Ekvall, 1985).

- Clima Colectivo u Organizacional – que podría ser descrito como un clúster o grupo de personas con percepciones similares, o como “percepciones compartidas de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales de la organización” (Schneider y Reichers, 1983, citado en Bretones y Mañas, 2008, p. 72).

## 2. Modelos de clima laboral

En cuanto a modelos de clima organizacional, podemos distinguir tres principales:

- Modelo conceptual de Payne y Pugh (1976), que establece relaciones entre el contexto laboral y las percepciones de los individuos, así como de su entorno inmediato. En este modelo el clima organizacional es influido por una serie de propiedades estructurales y contextuales, influyendo al mismo tiempo sobre las características de los individuos, como por ejemplo, su personalidad o necesidades.
- **Figura 1** *Modelo conceptual de Payne y Pugh (1976)*

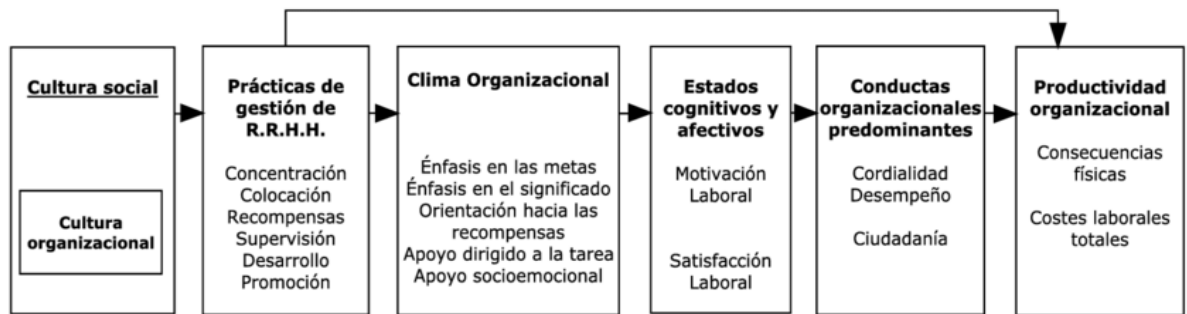


*Nota.* Adaptado de *El clima de los equipos de trabajo*, por Mañas et al., 1999, Universidad de Almería



- Modelo de Kopelman et al. (1990), según el cual, la cultura organizacional influye en las prácticas de gestión de recursos humanos, que a su vez tienen impacto en el clima y las conductas y estados del individuo, que se traducen en productividad.

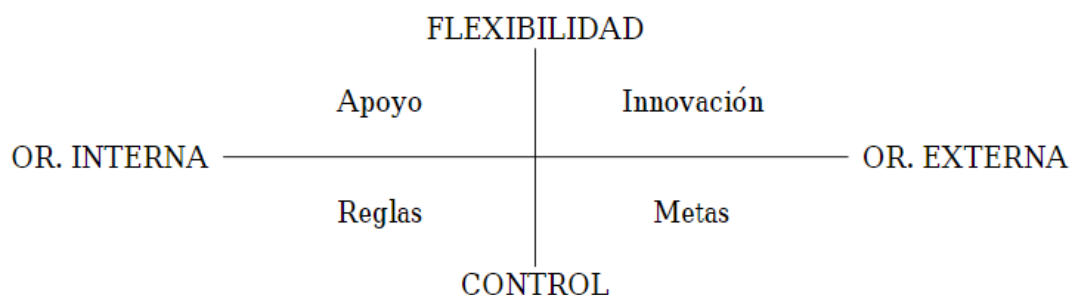
**Figura 2** Modelo de Kopelman et al. (1990): clima, cultura y productividad.



*Nota.* Adaptado de *Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario* (p. 661), por Pecino et al., 2015, *Anales de Psicología*.

- Modelo de Aproximación de Valores en Competencia, de Quinn y Rohrbaugh (1981), que establece dos ejes de referencia para caracterizar una organización. El primer eje, el vertical, es la flexibilidad que hace referencia a la descentralización y diferenciación y, el control, que se refiere a la centralización e integración. El segundo eje, el horizontal, representa la orientación interna, que presta mayor atención a los procesos internos y los miembros de la organización, como también la externa que, por otro lado, se centra más en el ambiente externo, como pueden ser los clientes.

**Figura 3** Modelo de aproximación de valores en competencia de Quinn y Rohrbaugh (1981)



*Nota.* Adaptado de *La organización creadora de clima y cultura* (p. 74), por Bretones y Mañas, 2008, Madrid: Pirámide.

El clima laboral es uno de los factores cruciales en cuanto a la satisfacción laboral de los empleados, lo cual puede influir directamente en la productividad, por eso es vital medirlo y analizarlo, ya que está estrechamente relacionado con:

- Las actitudes y comportamientos, que influyen directamente en el desempeño y los resultados organizacionales.
- La motivación y la satisfacción y, por tanto, en la rotación y el abandono.
- El compromiso y la calidad, implicarse e involucrarse.
- Algunos riesgos psicosociales (p.ej., acoso, estrés, ...)

Un buen diagnóstico permite detectar la existencia de climas desfavorables y de conflictos y, por tanto, de áreas de mejora, recomendando acciones específicas para modificar conductas que creen un clima organizacional adecuado.

### **3. Conceptos de líder y liderazgo**

Según el diccionario de la RAE un líder es: “Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad” y el liderazgo se define como: “Ejercicio de las actividades del líder.” Sin embargo, estas definiciones son demasiado amplias y realmente no proporcionan una imagen relevante para este estudio. Para encontrar una definición que describa claramente lo que se entiende por liderazgo en el contexto empresarial hay que implementar una de las definiciones que podemos encontrar en la psicología. De acuerdo con el grupo editorial de la página psicología-online un líder es "el sujeto que posee un conjunto de cualidades que le permiten lograr una posición de dominio en cualquier situación.". El liderazgo por otra parte lo definen como: “un rasgo unidimensional de personalidad que se distribuye entre la población”.

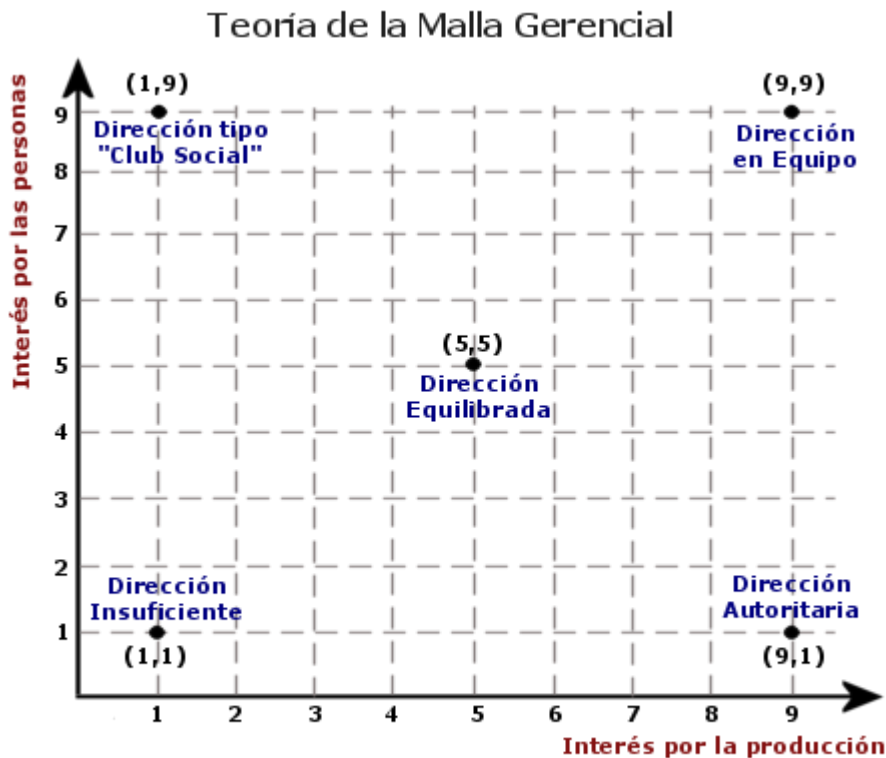
No se puede hablar de liderazgo sin mencionar el poder que tiene la persona que desempeña el rol del líder sobre el resto de sus compañeros. El poder en este contexto se podría definir como la capacidad de ejercer control sobre una persona o grupo y “las personas ejercen poder cuando influyen en el comportamiento de otros, haciendo que éstos hagan lo que en ausencia de tal influencia no harían.” (Suárez et al., 2017) French y Raven (1959) identificaron cinco tipos de poder:

- legítimo - es cuando una persona es señalada para dirigir a los demás o lo hace por el título que tiene (por ejemplo, un gerente que dejara de tener el poder al ser despedido)
- coercitivo - este tipo de poder es cuando la persona que va a desarrollar alguna actividad se ve obligada a hacerlo (en muchas ocasiones en contra de su voluntad) porque sufriría las consecuencias si no se obtiene el cumplimiento.
- de recompensa - se basa en que la persona reciba una recompensa al acabar alguna actividad
- de experto - los líderes que ejercen ese tipo de poder basan su autoridad en su conocimiento y experiencia
- de referencia - podemos hablar de este tipo de poder cuando las demás personas siguen al líder porque se identifican con él o sienten cierto grado de admiración

Cuando uno se imagina un líder en muchas ocasiones se dirige por prejuicios lo que se puede ver en muchos estudios académicos que demuestran que en la mayoría de los casos se identifica la figura de un líder con un hombre, incluso si en Google buscamos imágenes de un líder la mayoría de las imágenes que nos encontremos serán de hombre dirigiendo a un grupo hacia los objetivos. Sin embargo, gracias a un amplio número de estudios realizados, se sabe que las mujeres desempeñan el papel del líder igualmente bien que los hombres. No obstante, tienen un estilo de liderazgo un poco diferente ya que suelen usar un estilo democrático cuando los hombres son más propuestos a usar el poder legítimo que les da su puesto. Según Alfredo Diez, Coach ejecutivo experto en liderazgo femenino de TISOC (The International School of Coaching) “La dinámica empresarial se ve muy enriquecida con la incorporación del colectivo femenino ya que la intuición, empatía, disposición para el trabajo en equipo y el buen trato son capacidades presentes en las mujeres”.

Los líderes se pueden clasificar de acuerdo con dos variables propuestas por Blake y Mouton (1964) que serían la orientación hacia las personas y la orientación hacia la tarea, gracias a las cuales podemos construir un gráfico bidimensional en el que podremos encontrar 5 tipos principales de líderes.

**Figura 4** Estilos de liderazgo Blake y Mounton (1964)



**Fuente:** Schein y Bennis. **Gráfico:** [www.tiemposmodernos.eu](http://www.tiemposmodernos.eu)

*Nota.* Adaptado de *Teorías del liderazgo* por Esther, 2010, Tiempos Modernos (<https://www.tiemposmodernos.eu>)

1. Dirección insuficiente - también llamado Laissez-Faire (“deja hacer”) es el peor de los tipos del liderazgo, cuando ocurre se podría decir que el líder en realidad no existe ya que no se centra ni el bienestar de sus compañeros ni en el logro de los objetivos.
2. Dirección tipo “club social” - también llamado paternalista ocurre cuando el líder tiene mucho interés por las personas y poco interés por los objetivos. Lo que quiere lograr es sobre todo disfrutar la compañía de los demás y hacer amistades.
3. Dirección autoritaria - se caracteriza por un líder autocrático que utiliza su poder para llegar a los objetivos establecidos a cualquier coste, se caracteriza por un estilo militar de dirección y es eficaz sólo a corto plazo ya que durante más tiempo puede provocar el malestar de los/as trabajadores/as.
4. Dirección equilibrada - llamado también estilo compromisario es cuando el líder se conforma con los resultados mediocres, no quiere innovar ya que cree que las mejores estrategias son las que funcionaron en el pasado.
5. Dirección de equipo - al que se refiere también como democrático es el mejor de los estilos de la dirección de equipos ya que el líder se centra tanto en el bienestar de sus

subordinados como en el logro más eficaz de los objetivos, se caracteriza por mucha flexibilidad y buena resolución de problemas.

A lo largo de la historia se pueden observar varios estudios y modelos del liderazgo. Entre las teorías más significativas se podría destacar una llamada teoría de rasgos, formulada a principios del siglo XX se centraba en un estudio de los rasgos innatos como por ejemplo inteligencia, autoconfianza, determinación, integridad y sociabilidad de los líderes políticos, sociales y militares más conocidos del mundo. Como se puede ver no se tomaba en cuenta los seguidores de dichos líderes por lo cual se considera un modelo bastante limitado.

Con el tiempo las teorías del liderazgo iban evolucionando y se creó el concepto del liderazgo transaccional que se basa en la motivación derivada de las recompensas y/o castigos que pueden recibir los empleados al desempeñar lo que se les asigne. Sin embargo, este tipo de dirección conlleva muchos límites como son por ejemplo la falta de afiliación de los/as trabajadores/as con la empresa resultando en un posible alto nivel de despidos debido a que cuando un trabajador encuentre una oferta de trabajo donde se la pague mejor, no va a dudar en aceptarla ya que no hay nada más que le mantiene en la empresa.

Por otro lado, a partir de los años 80 el siglo XX se desarrollaron teorías que intentan dar respuesta a las necesidades y exigencias de un mundo globalizado y en constante cambios resultando en modelos mucho más completos y ajustados que toman en cuenta muchos factores más que las teorías anteriores. Liderazgo carismático y transformacional pueden servir como ejemplos de las propuestas más interesantes. “En esencia, estas teorías proponen que los líderes motivan a los seguidores para actuar más allá de sus propias expectativas de trabajo y les ayudan a conseguir un alto rendimiento, inspirando con la visión articulada por el líder niveles elevados de implicación en el grupo” (Gil et al., 2011). En este modo un líder carismático es uno que posee diferentes características como, por ejemplo: tener una visión innovadora, hacer como integrador de grupo, mostrar conductas no convencionales, adoptar riesgos personales como también tener en cuenta las opiniones de los demás. Por otro lado, en cuanto a líder transformacional, este deberá ser carismático, servir de modelo para los demás y mostrar su visión, desarrollar el espíritu del grupo y la visión compartida, promover la resolución

de los problemas y el pensamiento innovador como también tener un trato individualizado con cada uno de los miembros del equipo (Gil et al., 2011)

Además, gracias a los estudios recientes se crearon nuevos tipos de liderazgo como:

- Liderazgo auténtico – un líder auténtico está caracterizado por ser transparente, integrador y con un carisma social. Además de compartir la información para la toma de decisiones, tiene en cuenta las aportaciones de sus seguidores. Previene a los directivos de los posibles abusos de poder y efectos indeseados del liderazgo. Por otro lado, comprende las fortalezas y debilidades que tiene el líder.
- Liderazgo compartido - tipo de liderazgo donde todos los miembros de un grupo de trabajo toman parte del mismo y a su vez lo dirigen componiendo entre todos ellos un sistema integrado de toma de decisiones enfocado a lograr objetivos comunes. Se comporta como una red de influencia mutua y aprovecha cada cualidad de los/as trabajadores/as convirtiéndolas en valores añadidos para el grupo y no en obstáculos. Peter Senge, director del centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts, habló así de este tipo de dirigir a las personas en la revista Sloan Management, en un artículo titulado “La nueva tarea del líder, crear organizaciones abiertas al aprendizaje” del 1993:

“Nuestra concepción tradicional de los líderes, personas especiales que fijan la dirección a seguir, toman las decisiones clave e infunden energía, tiene sus raíces en una visión del mundo no sistémica e individualista. Especialmente en Occidente, los líderes son héroes, grandes personajes que ocupan el centro de la escena. En la medida en que sigan prevaleciendo estos mitos, se acentuará la focalización de la atención en los hechos inmediatos y en los héroes carismáticos más que en las fuerzas sistemáticas y en el aprendizaje colectivo”. (Kofman, 2018)

El liderazgo compartido se podría definir como una situación en la cual más de una persona desempeña el rol de líder, a veces simultáneamente y en otras ocasiones intercambiando ese rol durante el desarrollo de la tarea.

- Liderazgo complejo - este tipo de liderazgo se mantiene como un sistema donde los agentes que forman parte de él, tienen un carácter dinámico que interactúa en

sistemas complejos que se retroalimentan entre sí. Por tanto, la persona tiene que ser camaleónica y adaptarse rápidamente a los diferentes escenarios.

- Liderazgo de equipo - contiene ciertos atributos y características que permiten no solo dirigir sino también influir positivamente en el rendimiento en la motivación, en el bienestar, y en el aprendizaje grupal.
- Liderazgo transcultural - Nace a raíz de la globalización y de la necesidad de conocer la diversidad cultural. Relacionado con este liderazgo existe un proyecto, denominado Proyecto Globe, a través del cual se obtuvieron diferentes resultados, entre los que se destaca que las características aceptadas mundialmente son el líder carismático y orientado al equipo. Además, en los diferentes colectivos culturales analizados, las personas compartían percepciones similares sobre las conductas que debían tener los líderes.
- Liderazgo remoto - Tiene lugar en equipos virtuales y surge a raíz de la globalización y la irrupción de las nuevas tecnologías, además se ha visto potenciado por la pandemia mundial. Esto implica que este tipo de líder debe tener una serie de características como saber delegar tareas a otras personas y crear confianza. Por el contrario, posee ciertas desventajas como: ausencia de relaciones interpersonales, falta de normas, identidad grupal débil y confusiones entre los miembros.

Por otra parte, lo que se considera muy importante para un liderazgo efectivo y eficaz es la inteligencia emocional. Esta se podría definir como ser consciente de las emociones de uno y usando la empatía conocer también las emociones de los demás lo que permite crear unas condiciones extraordinarias dentro del equipo como también promover la innovación, la resolución de problemas y toma de decisiones consciente y eficaz.

#### **4. Titular/Gerente**

Para este trabajo es importante establecer una clara distinción entre los conceptos de titular y gerente (jefe), como también relacionarlos con la figura de líder y la noción de liderazgo explicados en el capítulo anterior, debido a que se analizó el impacto del

cambio de titular lo que conlleva también en muchas ocasiones (incluido el caso que se presentó a continuación) cambios en las estructuras gerenciales de la empresa.

Por titular se entiende el propietario de la empresa, el propietario de sus acciones o participaciones. En la ley de Prevención de Riesgos Laborales, concretamente en el Artículo 2 del Real Decreto 171/2004 se hace la distinción entre el empresario titular y empresario principal. Según ese artículo el empresario titular es el que “tiene la capacidad de poner a disposición y gestionar el centro de trabajo” mientras el empresario principal es el que “contrata o subcontrata con otros la realización de obras o servicios correspondientes a la propia actividad de aquél y que se desarrollan en su propio centro de trabajo.” Gerente por otro lado es la persona que asume la responsabilidad sea tanto de la empresa entera, un departamento, como también un proyecto pequeño y que para ejercicio de esa responsabilidad dirige personas. “En correlación con su autoridad, el jefe es responsable frente a sus superiores de las actividades y resultados de las personas que conduce; tiene lo que en inglés se llama accountability.” (Lazzati, 2016) No existe en español ninguna palabra equivalente a la del inglés, sin embargo, accountability se refiere a:

“la responsabilidad y la actitud que se percibe de un individuo dentro de un ambiente laboral, representando su capacidad de ubicarse de manera activa en cuanto a los problemas. Es como la “forma óptima” de trabajar dentro de una organización. Entonces, cuando una persona cumple con estas reglas se le considera accountable.” (Cárdenas, 2019)

Se podría decir que el titular de la empresa es a la vez su líder principal, el que marca la trayectoria de la compañía entera y usando a los gerentes controla su progreso hacia los objetivos establecidos. De la estrategia escogida por el titular depende como se desarrollará el liderazgo en los niveles más bajos de la jerarquía organizacional. Esto por su lado tendrá un impacto significativo en la cultura y el clima organizacionales cuales a su vez influirán la satisfacción de los/as trabajadores/as y posiblemente de los clientes también. Debido a esta cadena de dependencia se cree que los cambios de los titulares de las empresas son unos de los más difíciles de asimilar por los/as trabajadores/as, como también, los que más incertidumbre generan, ya que de un día al otro todo el funcionamiento de la empresa puede sufrir cambios radicales a los cuales las personas



trabajadoras tendrán que adaptarse sin, en muchas ocasiones, poder expresar sus opiniones.

## **5. Cambio organizacional**

Los cambios son inevitables y pasan prácticamente a diario influyendo de una manera u otra todos los aspectos de nuestras vidas. Nos ayudan a avanzar y son el motor de la innovación, pero también generan incertidumbre ya que el ser humano por la regla general prefiere lo conocido y probado. De acuerdo con Martínez Moreno (2014) el cambio es cualquier modificación significativa en los elementos, las reglas, las condiciones o las finalidades de un sistema o de cualquier parte del mismo. Se podría decir entonces que las organizaciones son un entorno perfecto para que los cambios ocurran debido a que son sistemas complejos que para su buen funcionamiento y para satisfacer las necesidades del mercado necesitan desarrollarse, mejorar (innovar) y adaptarse. Todos esos procesos básicos no se podrían realizar sin la introducción de cambios. El concepto de cambio organizacional fue intensamente estudiado por muchos autores e investigadores a lo largo de los últimos 80 años lo que se traduce en una abundancia de teorías y definiciones del mismo. Sin embargo, se eligieron aquellas que mejor se ajusten al estudio del cambio de titular. Aunque por el concepto de cambio organizacional se suele entender las acciones y estrategias planificadas para lograr la mejora en distintos ámbitos de la organización, se puede encontrar también definiciones como la de Acosta (2002) que define el cambio organizacional como “el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de una organización, producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean e impulsan.” Como se puede ver esta definición se ajusta mejor al tema principal de este trabajo ya que el cambio en el que está enfocado es un cambio muy peculiar desde el punto de vista de las teorías de los cambios organizacionales como lo es el del titular. Esos cambios no surgen de la necesidad de mejora sino por motivos totalmente diferentes y en muchas ocasiones no son planificados sino más imprevisibles. Lo que se mencionó anteriormente respecto a las estrategias y acciones planificadas se denomina en muchas ocasiones como el desarrollo organizacional. Según Robbins y Judge (2009) el desarrollo organizacional es “conjunto de intervenciones para el cambio planeado, basadas en valores humanistas y democráticos, que busca mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.” De acuerdo con Acosta (2002) hay dos tipos de cambio

organizacional. El primero denominado “no-planeado” es un cambio espontaneo que tiene dos fuentes de origen distintas. Por un lado, está el cambio derivado del estilo gerencial y por otro derivado del entorno en el que se mueve la empresa. Por lo tanto, en este tipo están agrupados los cambios que surgen de la misma orientación gerencial o de la propia evolución natural empresarial. El segundo tipo se denomina “planeado” cuya fuente son las acciones administrativas que tienen como el fin metas específicas ya sean estas: reducción de gastos, mejora de la eficiencia, etc., estos formarían parte del desarrollo organizacional. Los cambios se pueden clasificar además del criterio de intencionalidad que desarrolló Acosta (2002) analizando la profundidad de los mismo. Así tendríamos los cambios superficiales que consistirían en mecanismos de realimentación negativa cuya función es preservar los objetivos e identidad esencial del sistema, y los cambios profundos que constarían de mecanismos de realimentación positiva con la finalidad de modificar los objetivos y métodos del sistema.

En cuanto a elementos organizacionales sobre los que realizar cambios Monereo et al. (2008) adoptando de Robbins y Coulter (2000) los agrupan en tres categorías:

- Estructura, en la que entre otros podemos encontrar:
  - Especialización del trabajo
  - Departamentalización
  - Cadena de mando
  - Amplitud de control
  - Etc.
- Tecnología a la que pertenecen cambios en:
  - Procesos
  - Métodos
  - Equipos
- Personas con cambios de
  - Actitudes
  - Expectativas
  - Percepciones
  - Comportamientos

Los autores mencionan también los facilitadores de cambios los cuales dividen entre facilitadores internos y externos. En el primer grupo podemos encontrar:

- Estrategias: facilidad para percibir la necesidad de cambios, pero dificultad para tomar decisiones y/o realizar acciones para cambiar. Aspecto clave.
- Situación interna de fuerza laboral: necesidad de prácticas y políticas de gestión interna “poco” estables.
- Equipos: introducir equipos de trabajo puede implicar nuevas relaciones funcionales, rediseño de puestos y/o de procesos.
- Clima organizacional: puede mostrar necesidad de cambios que minimicen disfuncionalidades posibles.
- Liderazgo: agentes que promuevan/guén los cambios => concepción del líder como facilitador del cambio.

En cambio, en el grupo de facilitadores externos los autores mencionan:

- El mercado: necesidad de adaptarse a los clientes/usuarios.
- Disposiciones legales: normativas reguladoras que propician procesos de cambio para adaptarse a normas vigentes.
- Renovación tecnológica: fuente permanente de cambios en equipos, estructuras y procesos.
- Fuerza laboral del entorno: cambios en perfiles ofertados o demandados => adopción de nuevas estrategias y políticas.
- Situación económica: de contextos nacionales y supranacionales del entorno => necesidad de cambios para mejor ajuste

Un factor clave que se debe tener en cuenta cuando se introduce un cambio es la resistencia del personal al mismo. La resistencia al cambio es una reacción más o menos activa generada como respuesta a las acciones que cambian el estatus quo individual u organizacional. La violación del equilibrio organizacional genera incertidumbre sobre la propia situación en el futuro (Pawlak, 2016). Según Robbins y Coulter (2005) el individuo se puede resistir por diferentes razones: incertidumbre, hábito, preocupación por pérdidas personales y la creencia de que el cambio no beneficia a la organización. Las estrategias para disminuir la resistencia al cambio de presentan en la siguiente Figura:

**Figura 5** *Acciones gerenciales para reducir la resistencia al cambio*

<p><b>Educación y comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicarse con los empleados para ayudarlos a ver la lógica del cambio.</li><li>• Educar a los empleados mediante debates mano a mano, memoranda, reuniones de grupos o informes.</li><li>• Adecuadas, si la fuente de resistencia es una comunicación deficiente o la información errónea.</li><li>• Debe haber confianza y credibilidad mutuas entre gerentes y empleados.</li></ul> <p><b>Participación</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Permite participar en la decisión a los que se oponen al cambio.</li><li>• Supone que éstos tienen destrezas para hacer contribuciones significativas.</li><li>• La participación puede reducir la resistencia, obtener el compromiso de ver el éxito del cambio y aumentar la calidad de la decisión de cambio.</li></ul> <p><b>Facilitación y apoyo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar apoyo, como consejería o terapia a los empleados, capacitación en nuevas destrezas o licencias cortas con goce de sueldo.</li><li>• Pueden requerir tiempo y ser costosos.</li></ul> <p><b>Negociación</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Intercambiar algo de valor para reducir la resistencia.</li><li>• Puede ser necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa.</li><li>• Los costos son elevados y existe la posibilidad de tener que negociar con otros empleados que se resisten al cambio.</li></ul> <p><b>Manipulación y control</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La manipulación consiste en intentos encubiertos para influir, como cambiar o distorsionar los hechos, retener información perjudicial o crear falsos rumores.</li><li>• El control es una forma de manipulación y participación.</li><li>• Formas baratas y fáciles de ganar el apoyo de los empleados que se resisten al cambio.</li><li>• Puede fracasar rotundamente si los empleados a quienes van dirigidas estas acciones sienten que han sido engañados.</li></ul> <p><b>Coerción</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Uso de amenazas directas o la fuerza.</li><li>• Una forma barata y fácil de obtener apoyo.</li><li>• Puede ser ilegal. Incluso la coerción legal se puede percibir como intimidación.</li></ul>
---

*Nota:* Adaptado de Robbins y Coulter (2005, p. 320).

El cambio de titular de acuerdo con las teorías presentadas se clasificaría como el cambio no-planeado derivado del entorno en el que opera la empresa. Sin embargo cabe destacar que este tipo de cambio en concreto es muy atípico en su implantación y consecuencias que puede suponer para una organización ya que todo depende de la visión del nuevo propietario acerca de los procedimientos, objetivos, valores, métodos de

trabajo, organización de equipos y departamentos, y todos los demás aspectos de la empresa. El cambio del titular es un cambio que puede en el futuro conllevar muchos cambios más o en lo contrario en el caso de que el nuevo propietario decida cambiar pocas cosas lo que, sin embargo, es mucho menos usual. Se podría decir entonces que el cambio de titular es la espoleta que inaugura una cadena de cambios los cuales al principio surgen en un periodo de tiempo relativamente corto y que la profundidad del mismo es variable ya que es el nuevo propietario el que elige cuantas cosas quiere cambiar. La peculiaridad de este tipo de cambio esta también en que todos los demás cambios se hacen porque los que dirigen la empresa creen que estos van a beneficiar a la organización ajustándola al entorno o proporcionando alguna ventaja competitiva para diferenciarse de su competencia. El cambio del titular, por otro lado, se hace principalmente por tres motivos:

- Venta voluntaria: cuando la empresa se desarrolla bien, pero le llega una oferta de compra que le resulta interesante al propietario por lo que decide vender su empresa.
- Venta forzada: cuando la empresa tiene dificultades, pérdidas, etc. y ya no es rentable por lo que el propietario se ve obligado a buscar un comprador para evitar el cierre.
- Cambio repentino: se produciría por ejemplo en el caso de la muerte del propietario actual.

Existe también la posibilidad de adquirir una empresa mediante la Oferta Pública de Adquisición (OPA) de todas o parte de acciones de una empresa que cotiza en la bolsa con la finalidad de convertirse en el socio mayoritario que podrá tomar las decisiones y dirigirla. Sin embargo, al ser un proceso bastante complicado que se aplica solo a las organizaciones que están en bolsa no se tomó en cuenta este tipo de cambio de titular en este trabajo. No se tomaron en cuenta tampoco los cambios derivados de los procedimientos ilegales como lo pueden ser dolos, fraudes, coacciones, o abusos de derecho. Como se puede ver todas las razones mencionadas no tienen en cuenta tanto el bien de la organización en sí, sino surgen por otros motivos. En el caso de la venta voluntaria el bien de su propietario es el factor decisivo ya que este decide abandonar su proyecto porque cree que le saldrá más rentable obtener el dinero al momento que seguir desarrollando y dirigiendo la empresa. En el segundo caso (venta forzada) se podría decir que el bien de la organización es uno de los factores que puede inclinar la balanza en cuanto a la decisión de realizar la venta. No obstante, esta opción es el último remedio para evitar el endeudamiento del propietario y deshacerse del problema así que se podría

suponer que el titular no elegirá el comprador que considere mejor para su organización sino el primero que será dispuesto a comprarla. El tercer caso mencionado, el cambio repentino se refiere a los cambios más inesperados como lo puede ser la imprevista muerte o invalidez que le imposibilite al propietario el ejercicio de sus funciones. En este caso el principal motivo por el que se realiza el cambio es la fuerza mayor. Debido a todo esto los cambios de titulares pueden ser unos de los cambios que más incertidumbre generen y los que conlleven un alto grado de resistencia. Además, con los cambios tan radicales puede ocurrir lo que en la psicología se denomina la retrospección idílica o la retrospección de color rosa. Este concepto se refiere al fenómeno de que las personas tienden a juzgar su pasado desproporcionalmente mejor que el presente y así, en este caso, idealizar el antiguo propietario lo que puede suponer un reto para la nueva dirección. Sin embargo, a pesar de tantas amenazas y retos que puede suponer el cambio de titular en pocas ocasiones se plantea diseñar un plan de su implantación. En muchos casos el nuevo propietario explica a los/as trabajadores/as como se van a hacer las cosas y cuáles van a ser los nuevos valores, misiones y objetivos demasiado tarde, sin darles la oportunidad de saber cómo su vida laboral podrá cambiarse y acostumbrarse psicológicamente para aceptar los futuros cambios con más facilidad. El titular, como ya se ha mencionado, es el líder principal de la empresa, sin embargo, si no se deja a conocer por los/as trabajadores/as el único poder que va a tener será el legítimo que es bastante limitado en cuanto a la eficiencia y eficacia de la dirección de equipos. Además, tanto menos conozcan los/as trabajadores/as al titular más probable es que surjan chismes no ajustados a la realidad que el en futuro pueden ser un obstáculo significativo en cuanto a la generación de la confianza. Por eso se cree que ambas partes, tanto los/as trabajadores/as como el futuro propietario con sus gerentes, se beneficiarían mucho si colaborando con el titular actual harían el esfuerzo de organizar unas reuniones para explicar a los/as trabajadores/as su visión de la empresa y como puede que cambien las cosas en el futuro, incluso antes de finalizar la operación de la compra/venta. Así la futura dirección se daría a conocer empezando a generar la confianza desde el principio, demostraría el interés por los/as trabajadores/as, se disminuiría la incertidumbre y las personas trabajadores serían más propensas a aceptar a sus nuevos líderes. No obstante, este proceso no sería fácil para planificar y organizar ya que requeriría la colaboración de ambas direcciones – la presente y la futura. Sin embargo, se cree que las reuniones de este tipo serían de gran beneficio para fomentar un buen clima laboral desde el principio de la colaboración con

la nueva plantilla y disminuir la resistencia a los futuros cambios que se van a querer a implantar.

## **II. Estudio Empírico**

### **1. Metodología**

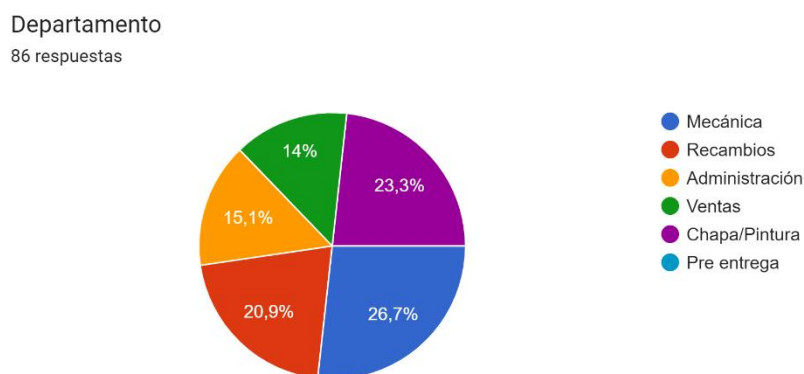
La empresa donde se realizó el estudio es una empresa de automoción, con sus instalaciones en Polonia. Desde su creación en el año 1974, la empresa tenía carácter público. Después de los cambios políticos que tuvieron lugar en Polonia a partir del 1989 la organización fue dividida en muchas pequeñas sucursales y privatizada. En la mayoría de las ocasiones se convertían en concesionarios de diferentes marcas de coches. Este trabajo se refiere a una de las sucursales que está dividida en 3 centros, repartidos en la zona oeste del país. Cada uno de ellos está subdividido en 6 departamentos: Mecánica, Recambios, Ventas, Chapa/Pintura, Preentrega y Administración, de los cuales cada uno está dirigido por un responsable, que responde directamente ante el gerente principal de cada centro, que a su vez responde ante el titular. La empresa emplea alrededor de 150 trabajadores. El objetivo del análisis fue medir la satisfacción y la incertidumbre percibida por los/as trabajadores/as con la implantación del cambio de titular, que se realizó el año pasado. El estudio tuvo la naturaleza doble, cuantitativa y cualitativa, ya que se utilizó la encuesta de elaboración propia, hecha a través del programa Formularios de Google y revisada por el tutor (Apéndice A), que se repartió una vez de manera online entre todos los/as trabajadores/as y los responsables los cuales tuvieron tiempo desde el 25 de julio de 2022 hasta el 27 de julio de 2022 para responderla de manera anónima. Dicha encuesta estaba formada por las preguntas tipo test de solo una respuesta y una pregunta de respuesta múltiple. Por otro lado, para complementar la información recogida mediante las encuestas, se realizaron dos entrevistas el día 26 de julio del 2022, una al responsable de RRHH y otra al de Administración. Tenían el carácter de direct interview y cada una duró alrededor de 30 minutos. La encuesta analizó de dos maneras, la primera fue el análisis básico estadístico de las respuestas obtenidas que se realizó de nuevo a través del programa Formularios de Google que automáticamente recoge las encuestas respondidas y hace gráficos representando el número y porcentaje de respuestas a cada pregunta. Como también, para detectar y analizar las relaciones entre las respuestas se usó el

programa Statistica versión 13 para realizar el análisis de correspondencias. Este método se usa para analizar los datos primarios del cuestionario, medidos en escalas débiles de medición, ya que hace posible identificar la estructura de relaciones entre las variables estudiadas y presentar configuraciones originales de puntos que representan esas variables en un espacio bidimensional. Este tipo de análisis utiliza los datos recogidos en forma de tabla de contingencia y permite presentarlos claramente en gráficos bidimensionales (Andersen, 1994; Greenacre, 2007). Las entrevistas por otra parte sirvieron para complementar el análisis de las encuestas, es decir, para por ejemplo confirmar las conclusiones alcanzadas, como también sus resultados se presentaron en un subcapítulo aparte.

## 2. Análisis

Se han recopilado 87 de 150 encuestas repartidas, lo que supone un 58%. Cabe destacar que de acuerdo con Szpunar (2008), ya el 50% se considera un alto porcentaje de las respuestas, por eso consideramos la muestra representativa. La encuesta ha sido rellenada por 12 personas del departamento de ventas, 13 de administración, 20 de chapa/pintura, 23 de mecánica y 18 de recambios. Una ha sido eliminada debido a que no se ha rellenado adecuadamente (falta de respuestas a algunas preguntas).

**Figura 6** *Porcentajes de las respuestas recibidas según el departamento.*

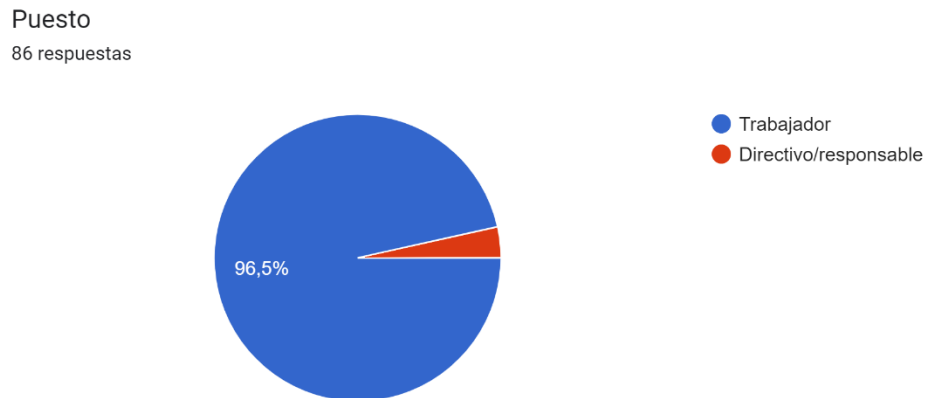


*Nota.* Elaboración propia

Por otra parte, 83 respuestas fueron de los/as trabajadores/as y 3 de los responsables de los departamentos.



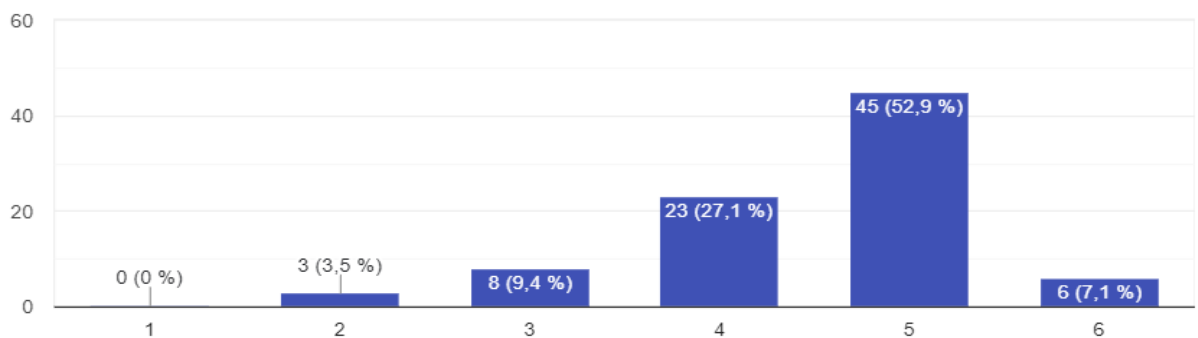
**Figura 7** *Porcentajes de las respuestas recibidas según el puesto*



*Nota.* Elaboración propia

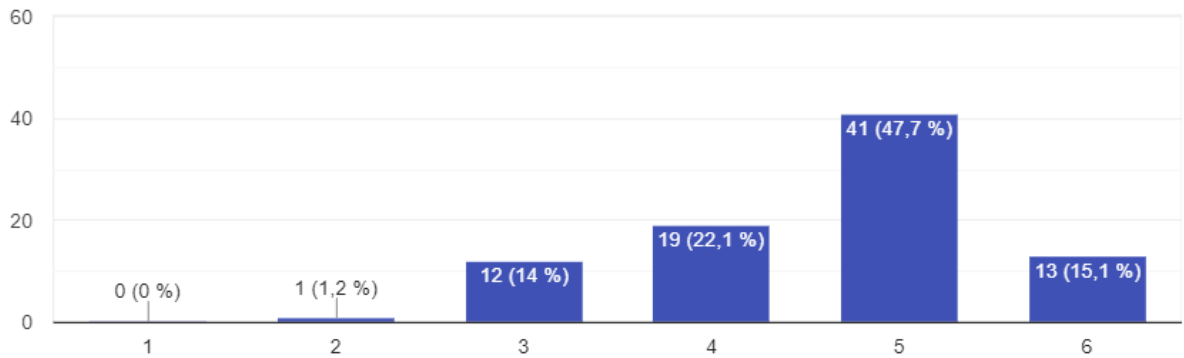
En cuanto a lo que creen los/as trabajadores/as de cómo impactó el cambio en su puesto de trabajo, la mayoría (el 52,9%) declaró, al marcar un 5, que cree que el cambio tuvo un impacto significativo, el 27,1% declara que el cambio tuvo algún impacto y 7,1% que tuvo un gran impacto. Solo un 12,9% de los/as trabajadores/as cree que el cambio tuvo poco o muy poco efecto en su puesto de trabajo. Eso demuestra cómo de impactantes pueden ser los cambios de los titulares.

**Figura 8** *Número y porcentaje de respuestas a la pregunta de cuánto creen los/as trabajadores/as, del 1 al 6, que el cambio impactó su puesto de trabajo. 1 – ningún impacto, 6 – gran impacto*



*Nota.* Elaboración propia

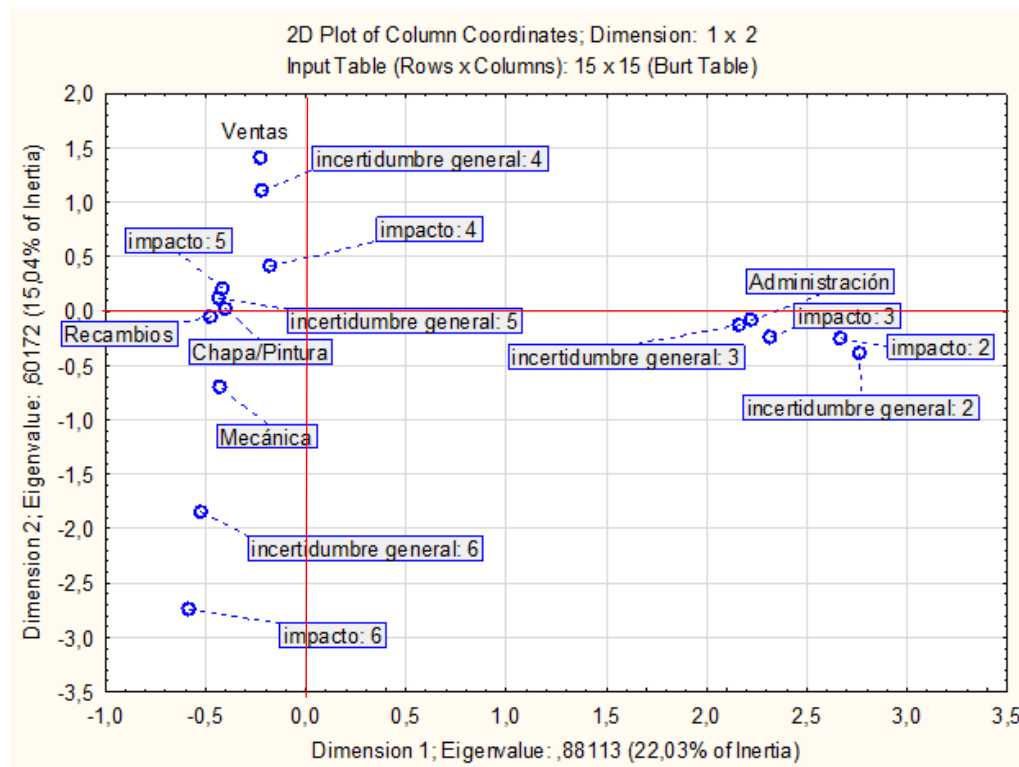
**Figura 9** Número y porcentaje de respuestas a la pregunta de valorar del 1 al 6 el grado de incertidumbre general que percibieron los/as trabajadores/as debido al cambio. 1 - nada de incertidumbre, sabía perfectamente lo que iba a pasar, 6 - mucha incertidumbre, no sabía nada de lo que iba a pasar



*Nota.* Elaboración propia

Como se puede ver en la *Figura 9*, sólo un 15,2% de los/as trabajadores/as valora su grado de incertidumbre como bajo o muy bajo, el 69,8% lo valora como alto o muy alto y el 15,1% sintió mucha incertidumbre durante la implantación del cambio.

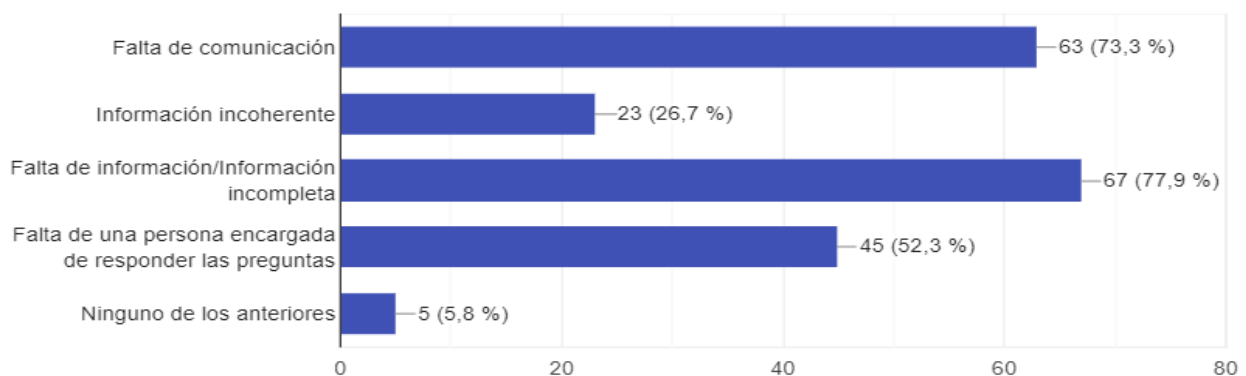
**Figura 10** Relación entre el departamento, el impacto al puesto de trabajo y la incertidumbre general.



*Nota.* Elaboración propia

El cambio, en muchas ocasiones, no tiene la misma influencia sobre todos los/as trabajadores/as ni elementos que componen una organización. En el caso analizado en este trabajo, los que sintieron más impacto son los/as trabajadores/as del departamento de mecánica, ellos también sintieron más incertidumbre que los demás. Los/as trabajadores/as de los departamentos de chapa y pintura y recambios marcaron en ambas preguntas un 5, lo que les hace ser los siguientes en cuanto a mayor impacto y la incertidumbre percibidos. Los/as trabajadores/as de ventas valoraron ambas cuestiones con un 4, lo que quiere decir que el grado, tanto del impacto en su puesto de trabajo, como la incertidumbre percibida, no era muy alto. Esto puede ser debido a la independiente especificidad de su trabajo. Sin duda, a los que menos afectó el cambio fueron los/as trabajadores/as de administración, ellos también percibieron menos incertidumbre que los demás durante el proceso. Se puede llegar a la conclusión de que los/as trabajadores/as que sentían mucha incertidumbre debido al cambio de titular, valoran el impacto del mismo en su puesto de trabajo como mucho más alto que los que no sentían tanta incertidumbre. Sería recomendable comprobar si de verdad los departamentos de mecánica, chapa y pintura y recambios fueron los más impactados por el cambio (protocolos nuevos, cambio de objetivos, cambio de la forma de gestión, etc.) o los resultados obtenidos pueden deberse a algún otro motivo, por ejemplo, pueden ser sólo un efecto psicológico.

**Figura 11** *Número y porcentaje de respuestas a en qué aspectos creen los/as trabajadores/as que más incertidumbre se creó*



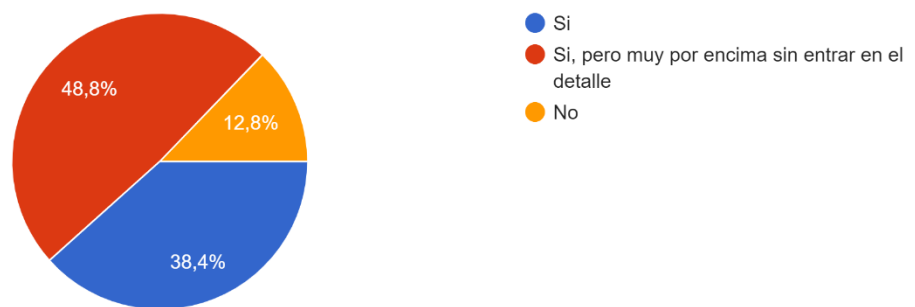
*Nota.* Elaboración propia

Como se puede ver en la *Figura 11*, los dos aspectos que más incertidumbre generaron fueron la falta de comunicación y la falta de información, o la información incompleta. El 26,7% de los/as trabajadores/as cree que se le proporcionó la información incoherente y sólo el 5,8% cree que fueron otros aspectos los que más incertidumbre generaron.

**Figura 12** *Porcentajes de las respuestas a la pregunta de si los/as trabajadores/as han sido informados con suficiente antelación de que tendrá lugar el cambio.*

Ha sido usted informado con suficiente antelación de que tendrá lugar el cambio?

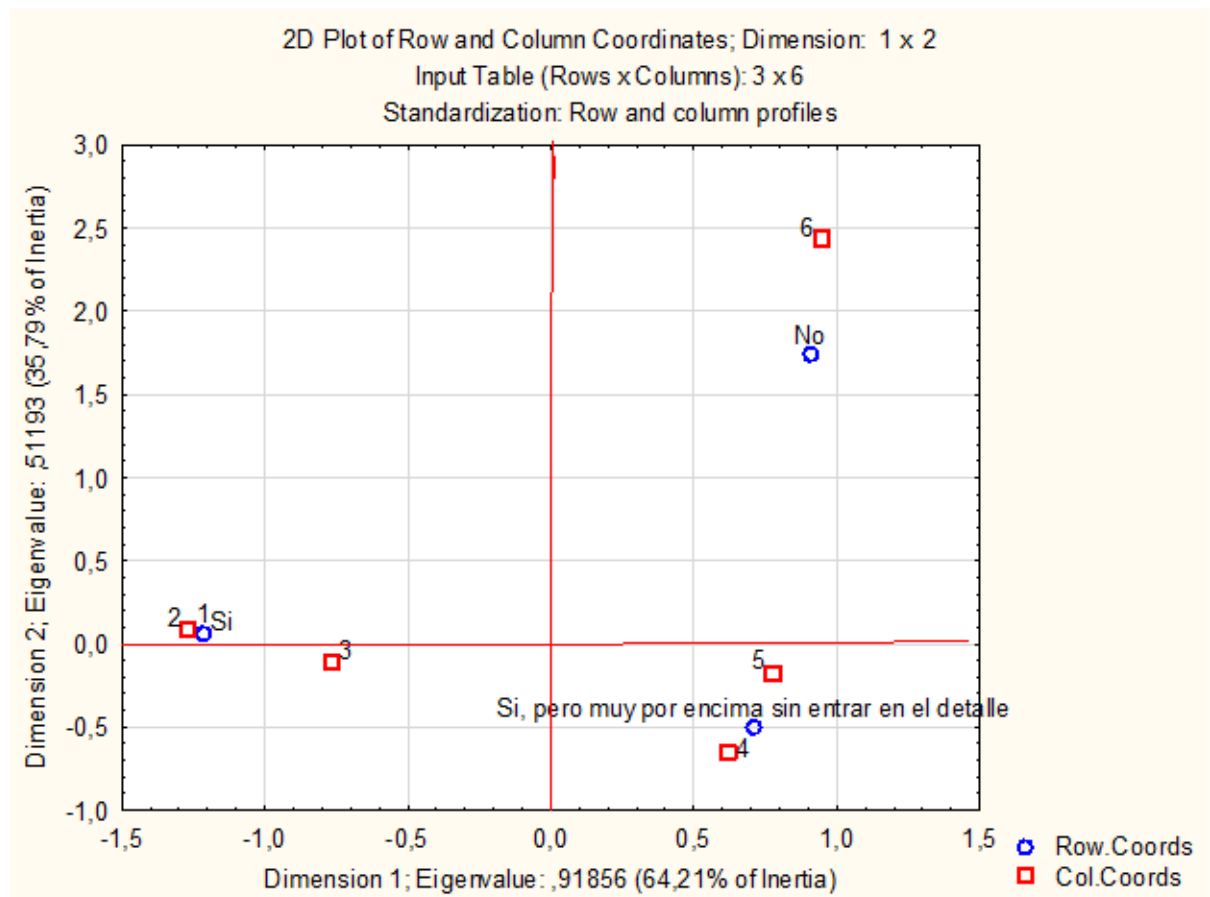
86 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

Como se puede ver en la *Figura 12*, la gran mayoría cree que se le ha informado con suficiente antelación de que se iba a realizar el cambio. Sin embargo, el 48,8% cree que la información proporcionada no era suficiente y el 12,8% cree que se le ha podido avisar con más antelación.

**Figura 13** Relación entre la incertidumbre percibida y haber sido comunicado con antelación de que se va a realizar el cambio.



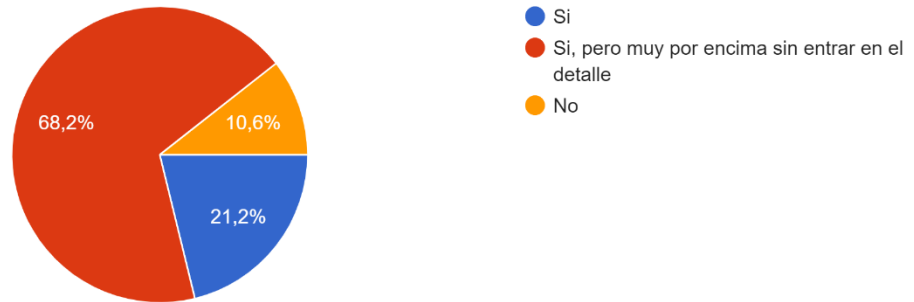
*Nota.* Elaboración propia

La *Figura 13* demuestra la relación entre las respuestas a la pregunta de “si se le ha informado al trabajador con antelación de que se realizara el cambio” y “la incertidumbre percibida por este aspecto”. Como se pudo suponer, los que declaran que han sido informados, valoran su grado de incertidumbre con un 1 o un 2, lo que corresponde a nada de incertidumbre y muy poca incertidumbre, respectivamente. Los que creen que se les ha informado, pero la información fue superficial, marcaban más a menudo un 4 y un 5 como su grado de incertidumbre, lo que se podría traducir en algo de incertidumbre o bastante incertidumbre. Por otro lado, se puede afirmar que los que más incertidumbre percibieron fueron los que creen que no se les había avisado con suficiente antelación. Los resultados muestran claramente la importancia de proporcionar la información acerca del cambio a los/as trabajadores/as afectados, lo que como se puede ver, se aplica de igual manera a un cambio tan peculiar como lo es el cambio de titular.

**Figura 14** Porcentajes de las respuestas a la pregunta de si se les informó a los/as trabajadores/as del posible impacto que tendrá el cambio en su puesto de trabajo.

Ha sido usted informado de las consecuencias que tendrá este cambio sobre su puesto de trabajo?

85 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

La mayoría de los/as trabajadores/as (68,2%) han respondido que, aunque han sido informados de los posibles cambios que pueden sufrir sus puestos de trabajo, la información obtenida no ha sido satisfactoria. El 21,2% estaba satisfecho con la información que se les proporcionó y el 10,6% cree que no se le comunicó nada al respecto.

**Figura 15** Porcentajes de las respuestas a la pregunta de si se les informó a los/as trabajadores/as del posible impacto que tendrá el cambio en su departamento.

Ha sido usted informado de las consecuencias que tendrá este cambio sobre su departamento?

86 respuestas



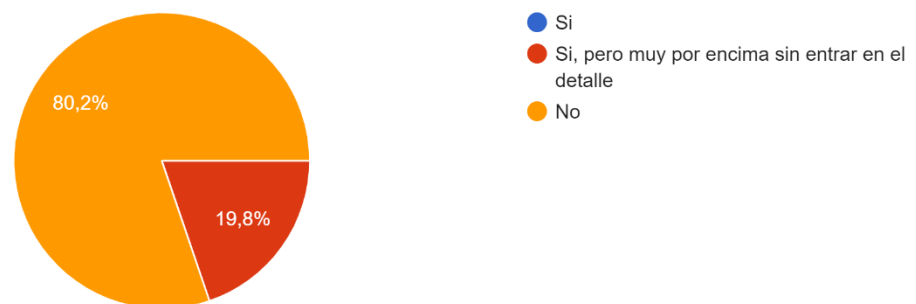
*Nota.* Elaboración propia

Mirando a la *Figura 15* se puede observar claramente que muchos menos trabajadores obtuvieron información sobre el posible impacto del cambio en su departamento, ya que el 62,8% respondió que no se le ha proporcionado ninguna información. Sólo el 37,2% cree que ha sido informado al respecto, de los cuales, el 27,9% cree que la información ha sido superficial.

**Figura 16** *Porcentajes de las respuestas a la pregunta de si se les informó a los/as trabajadores/as del posible impacto que tendrá el cambio en la empresa en general.*

Ha sido usted informado de las consecuencias que tendrá este cambio sobre la empresa en general?

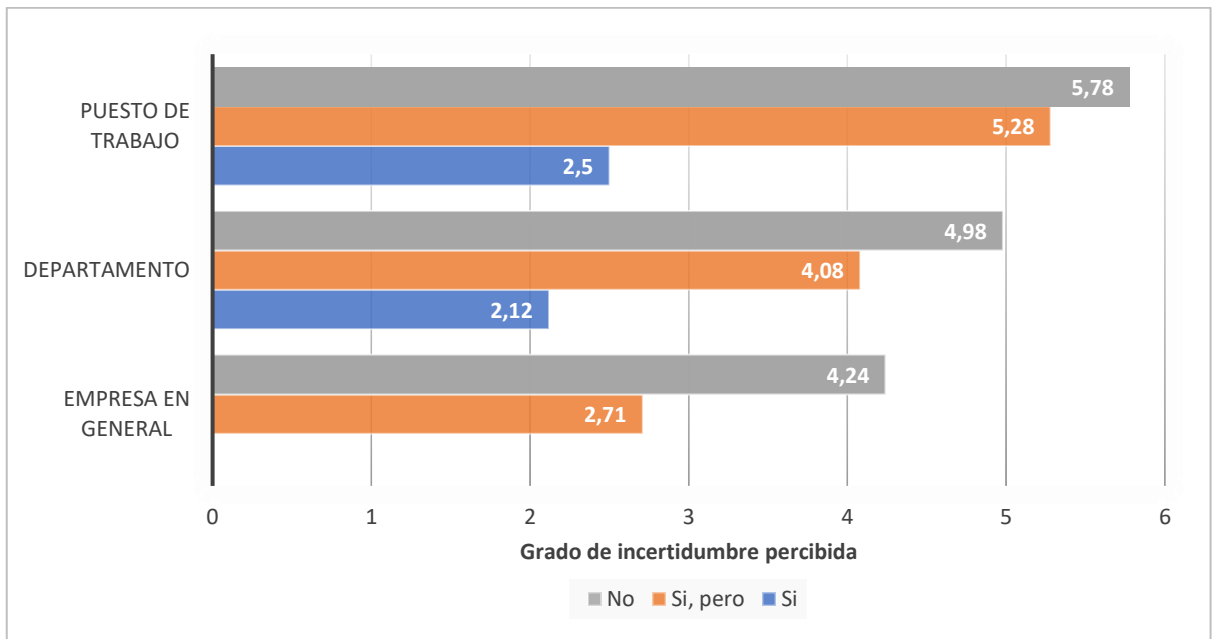
86 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

Se puede ver que los/as trabajadores/as obtuvieron, mayormente, información superficial sobre lo que les puede afectar de manera más directa, es decir, del posible impacto en su puesto de trabajo. Como ya se ha comentado, obtuvieron menos información sobre cómo puede evolucionar su departamento y menos, incluso, sobre cuál va a ser el posible impacto en toda la organización, ya que más del 80% respondió que no obtuvo ninguna información. Además, ninguna de las personas que respondió a la encuesta cree que se le había informado suficiente.

**Figura 17** La media de la valoración de la incertidumbre percibida por los/as trabajadores/as en relación a haber sido informado del posible impacto que puede tener el cambio en su puesto de trabajo, en su departamento y en la empresa en general.



*Nota.* Elaboración propia

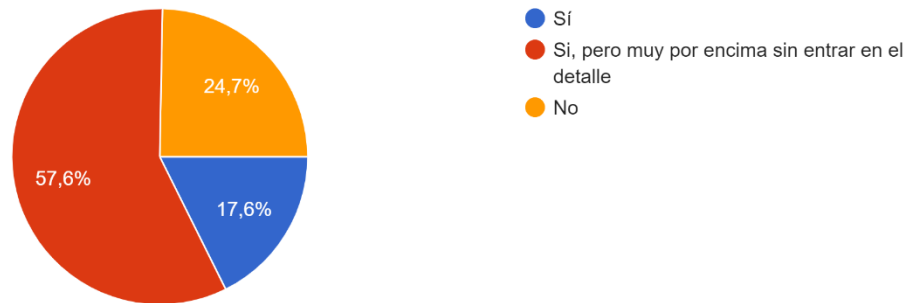
En la *Figura 17* se puede observar una dependencia muy interesante. Parece ser que los/as trabajadores/as sienten más incertidumbre si no se les informa de los aspectos que supuestamente les pueden influenciar en la manera más directa, como lo es la falta de información de cómo puede cambiar su puesto de trabajo. Se puede ver cómo el grado de incertidumbre disminuye cuando a las personas no se les informa de aspectos que pueden parecer más lejanos, como lo es el departamento o la empresa. Eso puede indicar un alto grado de estructuración y que los/as trabajadores/as no se identifican lo suficiente con la organización, ya que se preocupan mucho más por sus puestos de trabajo que por la empresa en general.



**Figura 18** *Porcentajes de las respuestas a la pregunta si se les informó a los/as trabajadores/as de las fechas relevantes acerca del cambio.*

Ha sido usted informado de las fechas relevantes acerca del cambio? Por ejemplo cuando se va a hacer el cambio, desde cuando entran en vigor protocolos nuevos (si habían algunos), etc.

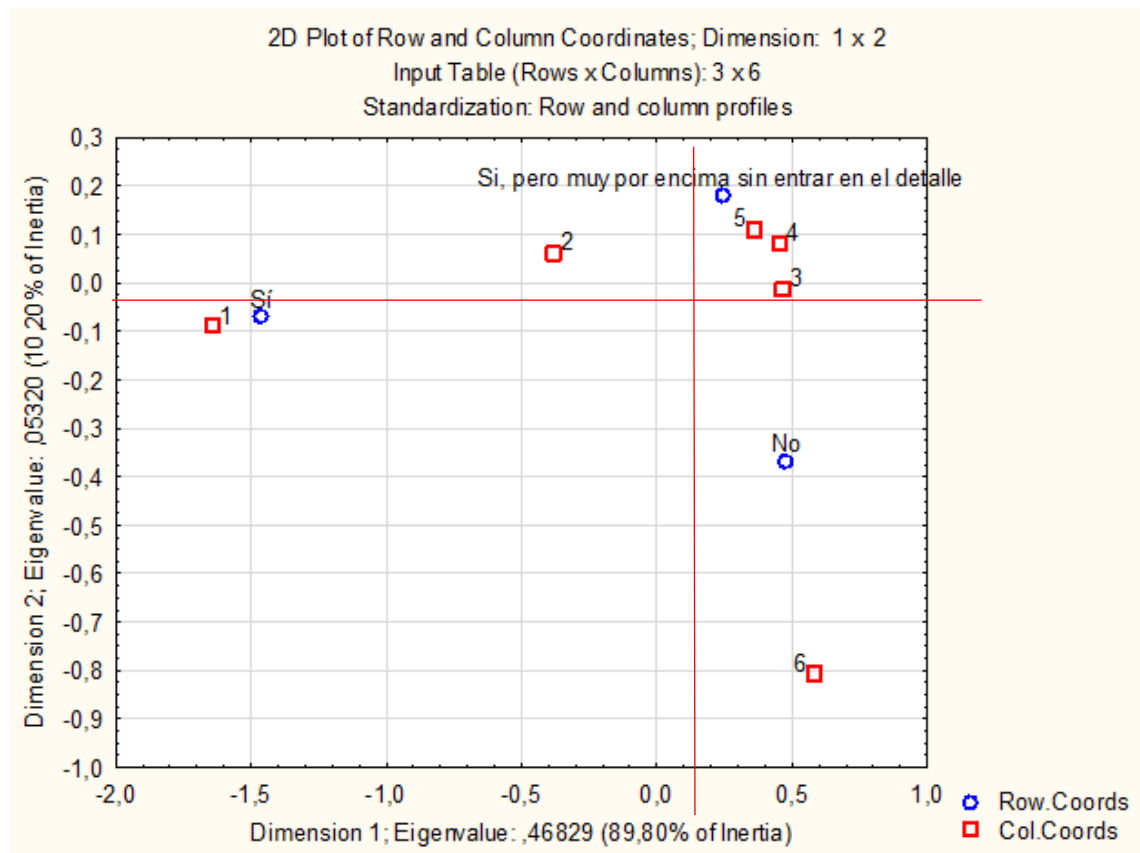
85 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

En el caso de la información acerca de las fechas importantes, la mayoría cree que se le ha proporcionado alguna información que, sin embargo, no era suficiente. El 24,7% cree que no se la informó de las fechas y solo el 17,6% dice que sí se le ha informado.

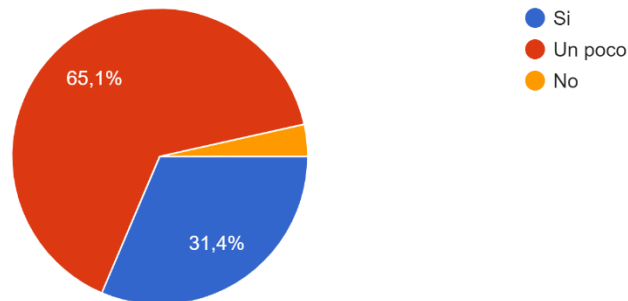
**Figura 19** Relación entre haber sido informado de las fechas relevantes y la incertidumbre percibida.



Como cabía esperar, la gran mayoría de las personas que consideran que se les había informado bien de las fechas relevantes acerca del cambio, no sintieron ninguna incertidumbre acerca de este aspecto. Lo que es interesante es la discrepancia entre la incertidumbre percibida por las personas que creen que, aunque han sido informadas de las fechas relevantes, la información fue superficial. Se puede ver cómo el grado de incertidumbre varía desde un 3, o incluso un 2 en algunos casos, hasta siquiera un 5. Eso puede significar que, en el caso de algunos aspectos, diferentes personas se conforman con diferente grado exactitud de la información. Unos se conforman con fechas orientativas, mientras a los otros, el no saber exactamente los marcos temporales les genera bastante malestar.

**Figura 20** Porcentajes de las respuestas a la pregunta si lo trabajadores sintieron el apoyo de los directivos.

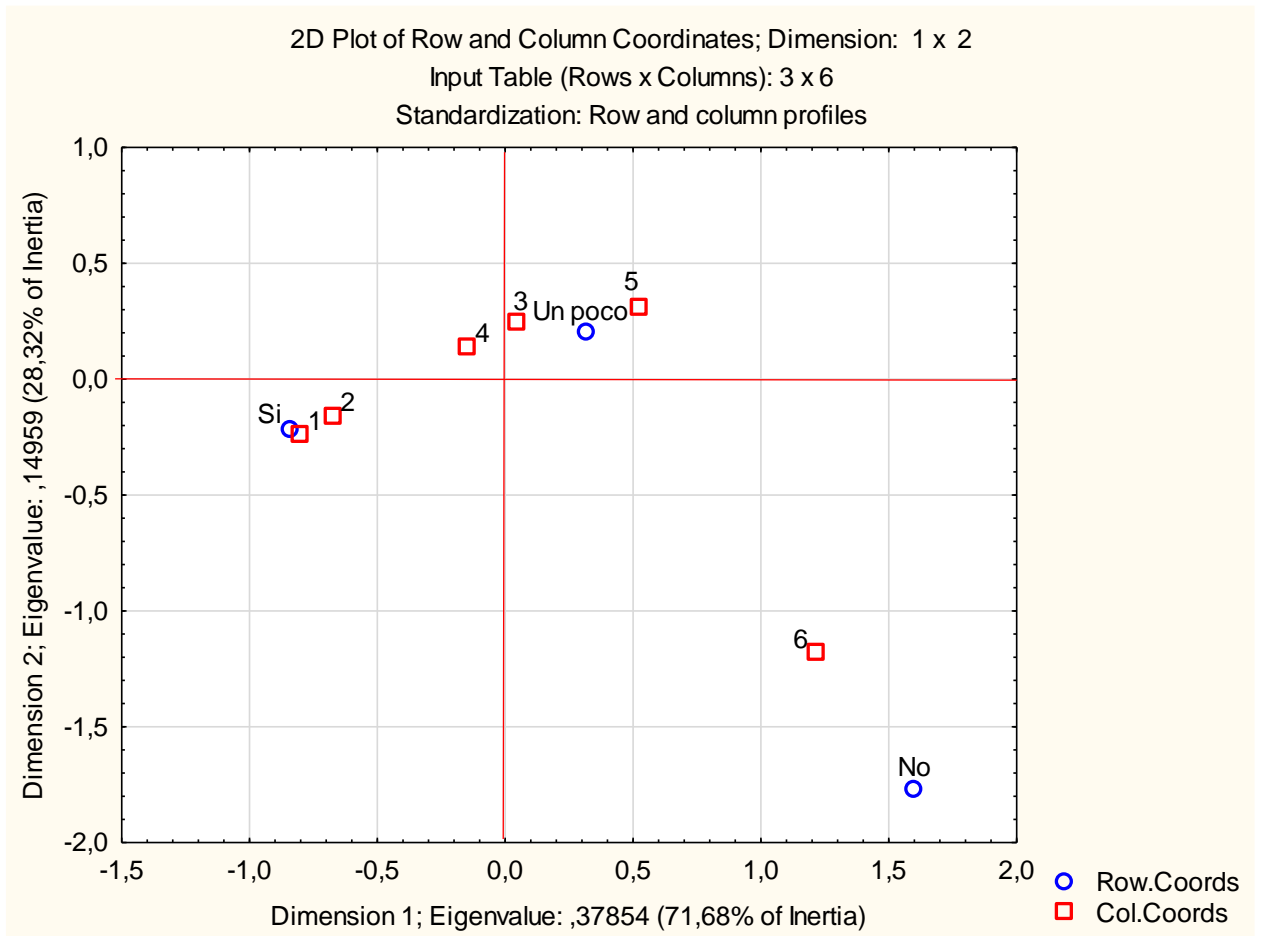
Los líderes o directivos apoyaban a los trabajadores durante el cambio?  
86 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

La involucración de los líderes y su apoyo percibido por los/as trabajadores/as es uno de los elementos cruciales en cuanto a la implantación de cualquier cambio en las empresas. Como se puede ver en la *Figura 20*, la gran mayoría de los/as trabajadores/as cree que los directivos han servido de ayuda durante el proceso. Sin embargo, una gran parte de ellos cree que la ayuda ha sido poca. Esto se puede deber a que ni siquiera los directivos tuvieron suficiente información acerca de lo que iba a pasar, lo que se confirmó durante las entrevistas.

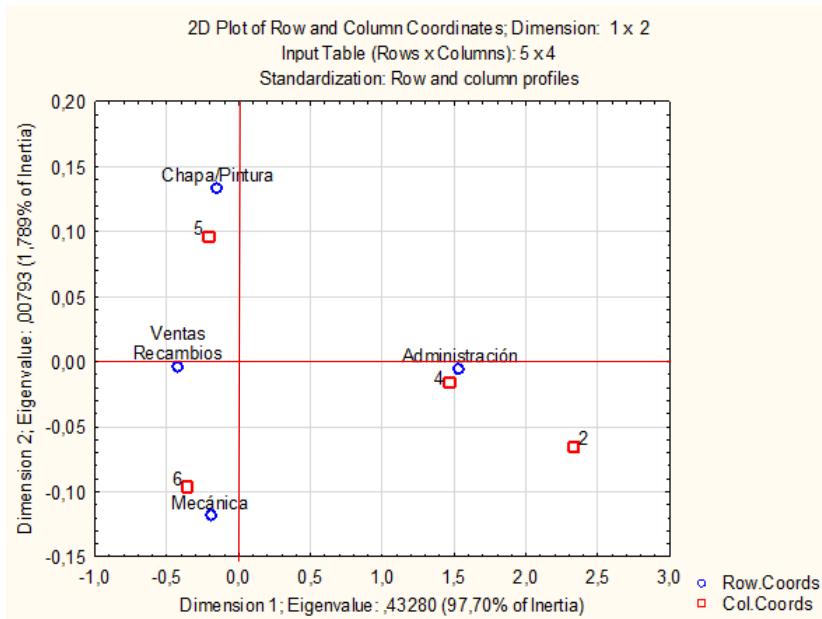
**Figura 21** Relación entre la incertidumbre percibida y el apoyo de los líderes.



*Nota.* Elaboración propia

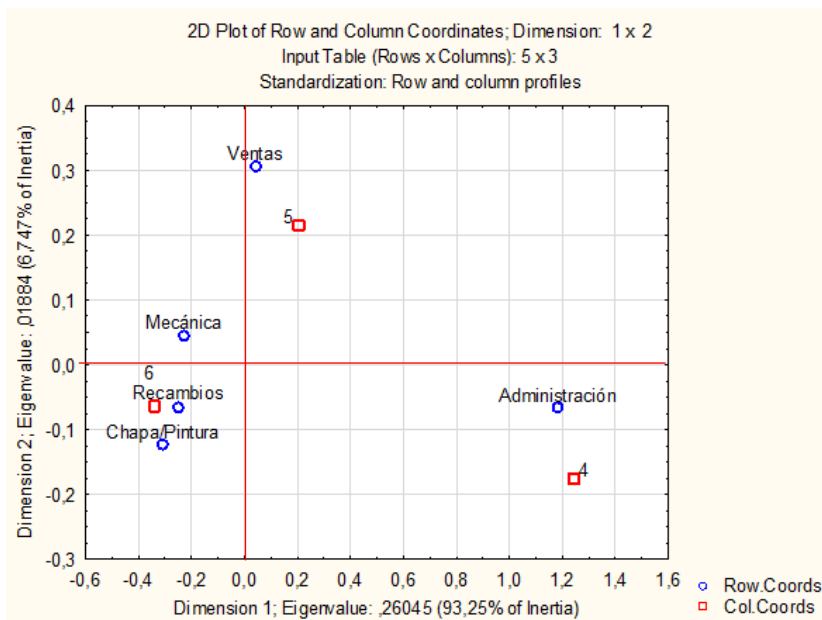
En cuanto a la relación del apoyo recibido con la incertidumbre percibida - *Figura 21*, los/as trabajadores/as que respondieron que sí recibieron el apoyo, sufrían mucha menos incertidumbre durante el proceso de cambio que los que creen que solo se les apoyó un poco o nada. Sin embargo, se puede observar que, a algunos de los/as trabajadores/as, recibir un poco de apoyo les consolaba. Esto puede deberse a que algunos de ellos podían saber que ni siquiera los líderes tenían la información completa, por lo que no podrían, por ejemplo, responder a todas las preguntas. Este conocimiento pudo hacer que los/as trabajadores/as no evaluaran tan negativamente el hecho de haber recibido solo “un poco” de apoyo.

**Figura 22** *Relación entre el departamento y la creencia de cuánto disminuiría la incertidumbre la reunión con el nuevo propietario*



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 23** *Relación entre el departamento y la creencia de cuánto disminuiría la incertidumbre el nombramiento de una persona responsable de responder las preguntas*

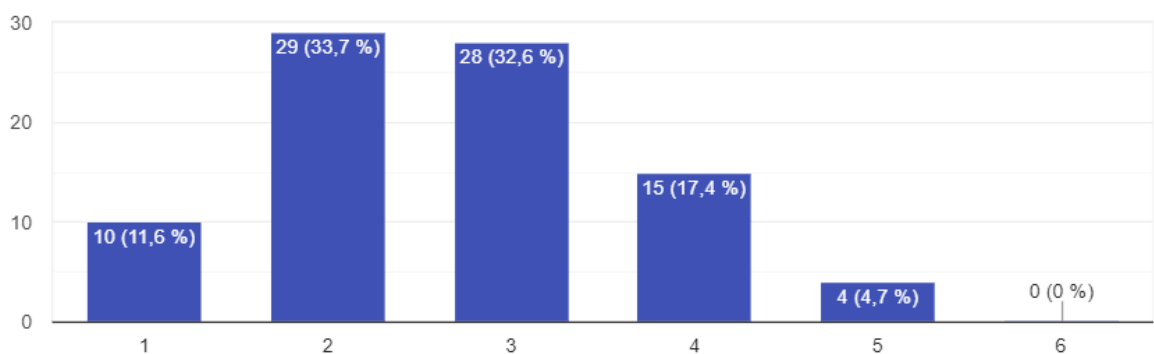


*Nota.* Elaboración propia

Unas de las últimas preguntas de la encuesta hacían referencia a los dos posibles métodos de disminuir la incertidumbre. Se preguntó a los/as trabajadores/as cuánto, del 1 al 6,

creen que la reunión con el futuro propietario y/o el nombramiento de una persona responsable de responder las preguntas, disminuiría la incertidumbre percibida. Lo interesante es que los/as trabajadores/as de distintos departamentos valoraron el grado de dicha disminución de diferente manera, respecto a las dos posibles fuentes de obtener información. Como se puede ver en las Figuras 22 y 23, los/as trabajadores/as del departamento de chapa y pintura, por ejemplo, marcaban más a menudo un 5 en la pregunta de cuánto creen que la reunión con el futuro propietario disminuiría la incertidumbre, mientras que, a la pregunta de una persona responsable de responder las preguntas, marcaban más frecuentemente un 6. Por otro lado, los/as trabajadores/as del departamento de ventas, en el caso de la reunión con el futuro propietario, estaban entre un 5 y un 6 mientras en el caso de una persona responsable de responder preguntas, marcaban en la mayoría de las ocasiones un 5. Lo que es interesante también es que las personas trabajadoras de administración, en ambos casos creen, al marcar un 4, que la incertidumbre disminuiría sólo un poco. Esto se puede deber a lo que dijo el responsable de Administración durante la entrevista, que estas personas han sido las mejor informadas de todas, ya que tuvieron más contacto con los líderes y la información les llegaba antes y con más facilidad. Por eso, al necesitar menos información, no aprovecharían tanto ninguna de las dos soluciones.

**Figura 24** Número y porcentaje de respuestas a la pregunta de valorar del 1 al 6 el grado de satisfacción con la implantación y organización del cambio. 1 – Nada satisfecho, 6 – muy satisfecho

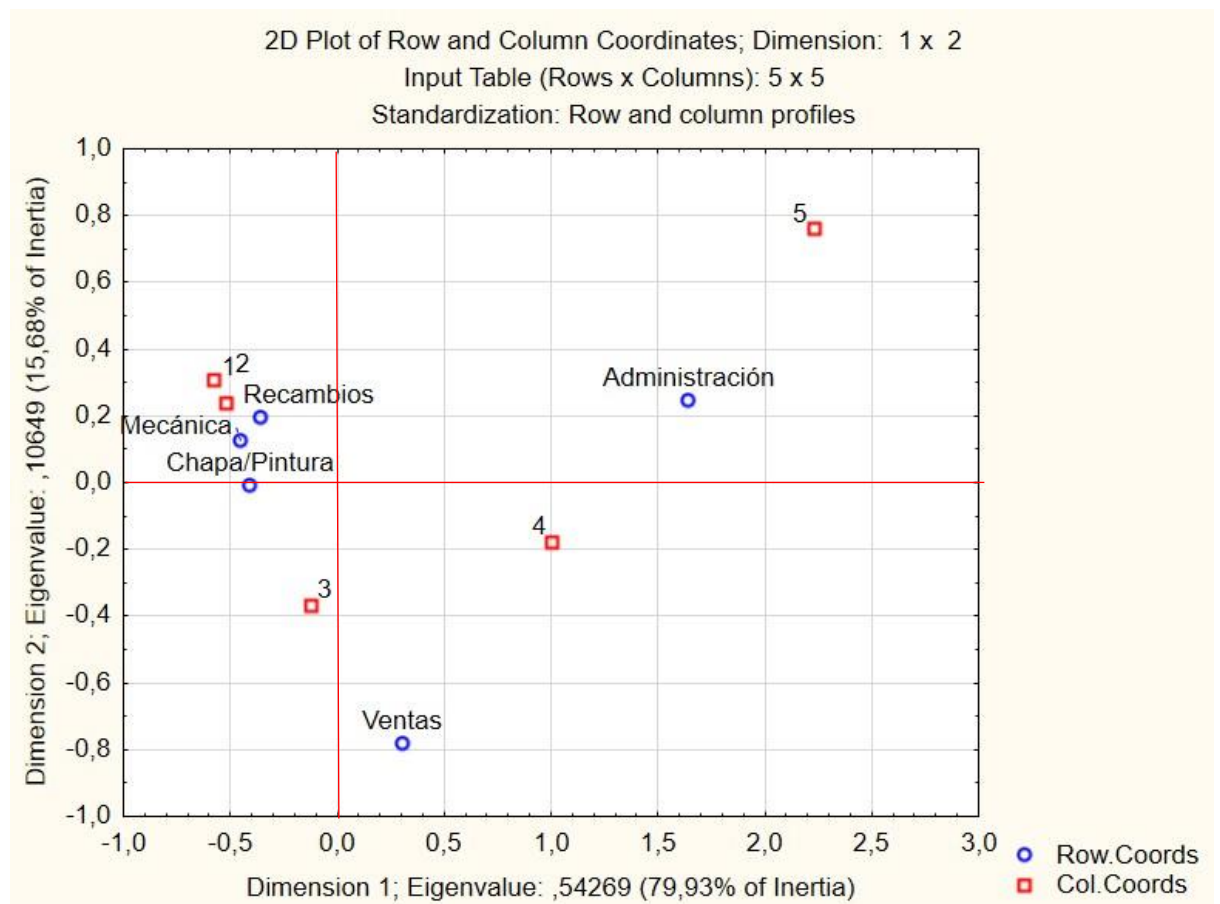


*Nota.* Elaboración propia

Para concluir la encuesta, los/as trabajadores/as tenían que marcar cómo de satisfechos estaban con la organización del cambio. La mayoría (66,3%) respondió que está poco o

muy poco satisfecha y solo el 22,1% respondió que estaba algo satisfecho o muy satisfecho, pero ninguno de los/as trabajadores/as se quedó muy satisfecho con el cambio. Sin embargo, el 11,6% marcó que no estaba para nada contento con la organización.

**Figura 25** *Relación entre el departamento y la satisfacción con la organización del cambio*



*Nota.* Elaboración propia

Como ya se ha mencionado varias veces, los/as trabajadores/as de la administración fueron los que mejor estaban informados, puesto que son los que tienen el trato más cercano con la parte organizativa de la empresa. Eso está reflejado en la satisfacción con la organización del cambio, ya que los que trabajan en la administración fueron los más satisfechos. Por otro lado, los/as trabajadores/as de los departamentos de chapa y pintura, recambios y mecánica creen que la organización fue mala y que muchas cosas se podrían haber hecho mejor. Esto está alineado con el grado de impacto que tuvo el cambio sobre puestos de trabajo de esos departamentos, como también el grado de la incertidumbre percibida. En cuanto a los/as trabajadores/as del departamento de ventas, igual que en las

demás preguntas, se puede observar que están en el medio, ya que marcaban un 3 y un 4. Puede ser que, gracias a la especificidad de su trabajo, dado que son los que más trato tienen con el entorno empresarial, puede que guarden más distancia en cuanto a la evaluación de los procesos internos.

### **3. Resultados de las entrevistas**

Como se ha mencionado anteriormente, para complementar la información obtenida mediante las encuestas, se realizaron dos entrevistas, una al responsable de RRHH y otra al de Administración. A cada persona se le hizo 8 preguntas (Apéndice B). Las respuestas indican que, en los dos casos, la percepción del proceso de cambio fue muy parecido. Las dos personas creen que la época del cambio fue muy difícil para todas las personas empleadas, ya que para los mandos supuso una gran cantidad de trabajo y responsabilidad y para los/as trabajadores/as de los puestos inferiores causó incertidumbre respecto a su futuro. Debido a que no se ha creado ningún plan de implementación del cambio, las dos personas entrevistadas dijeron que habría sido mucho más fácil llevar a cabo todo el proceso si hubiera existido un plan de este tipo. A la respuesta dedicada a las áreas de mejora, el responsable de RRHH respondió que pondría mucho más énfasis en la comunicación vertical, tanto de arriba para abajo, como al revés. Destacó que sólo después del cambio se enteró de algunos problemas y dudas de las personas trabajadoras, que probablemente podría haber solucionado si los hubiera conocido antes. Por otro lado, el responsable de Administración basándose en su experiencia previa, consideró que una mejor estructuración del proceso hubiera facilitado su implementación. Se refería, sobre todo, a la división por etapas con sus marcos temporales. Las dos personas entrevistadas destacaron que había mucha incertidumbre entre los/as trabajadores/as. Sabían que algunos de ellos estaban preocupados por sus puestos de trabajo y por si podrían cumplir con los requisitos del futuro propietario. Creen que a pesar de que intentaban apoyar a las personas empleadas, no podían resolver todas las dudas ya que ni siquiera ellos tenían la información completa. Cuando se les preguntó acerca de las posibles formas de reducir la incertidumbre entre las personas empleadas, ambos señalaron la necesidad de comunicación e información. Una de las formas para conseguirlo, según ellos, podría ser una campaña de información en carteles que presentarían las etapas con las fechas indicativas para la introducción de diferentes fases de cambios. Otra propuesta que requeriría una mejor comunicación con el futuro propietario son las reuniones cíclicas con los superiores, durante las cuales se informaría



sobre el avance en el proceso de implantación del cambio. Se destacó, sin embargo, que este tipo de cambios siempre conllevan cierto grado de incertidumbre que sólo se puede disminuir o nivelar, pero nunca eliminar. En cuanto a que si los/as trabajadores/as comunicaban cómo se sentían durante de este proceso, el responsable de Administración dijo que le llegaba poca, si no, ninguna información al respecto. Por otro lado, el director de RRHH respondió que algunas de las personas empleadas le señalaron su preocupación por lo que está pasando en la empresa. Sin embargo, dejó claro que no se sentía lo suficientemente informado y que sólo podía brindar apoyo emocional y no informativo. Cuando se le preguntó qué papel desempeñó en el proceso de cambio, el responsable de administración dijo que se sentía un vínculo importante en la organización debido a que entre sus manos fluía numerosa documentación, gracias a la cual tenía acceso a una cantidad relativamente grande de información. Por otro lado, el responsable de RRHH cree que la falta de información hizo que no pudiera jugar un papel importante en el proceso. En su opinión, si no se hubiera prescindido de alguna manera de su departamento, podría haber contribuido en un nivel mucho más significativo en la reducción de la incertidumbre y el estrés de los trabajadores.

De las declaraciones de ambos entrevistados se desprende un papel importante de la comunicación e información, lo que puede traducirse en la identificación del empleado con la empresa, traduciéndose a su vez en un aumento de su eficiencia y sentido de valor para la organización. Por otro lado, un plan de implementación bien estructurado provocaría un desarrollo más fluido del propio proceso y reduciría la incertidumbre entre los empleados.

#### **4. Conclusiones**

El estudio realizado mediante la encuesta permitió obtener información necesaria para alcanzar el objetivo marcado al principio de este trabajo. El análisis de los resultados obtenidos confirma la importancia de la comunicación e información en la implantación de este tipo de cambios. Se puede observar que en cada nivel organizativo los/as trabajadores/as perciben incertidumbre debido al cambio, que está estrechamente correlacionado con la cantidad de información obtenida. Las respuestas de los encuestados señalan que lo que más incertidumbre genera es la falta de información o la información incompleta, la falta de comunicación, la falta de una persona responsable de

responder las preguntas y la información incoherente (*Figura 11*). Desde la perspectiva psicológica, la resistencia al cambio es la forma en la que un individuo se enfrenta al cambio y, en particular, a la incertidumbre que este trae consigo (Pawlak, 2016). Por lo tanto, facilitarles a los/as trabajadores/as la información más completa posible y proporcionar una comunicación clara, puede disminuir la incertidumbre, y traducirse en una resistencia al cambio mucho menor. Debido a eso, es esencial que los futuros propietarios se den cuenta de lo importante que es para ellos cuidar, desde el principio, el bienestar de sus futuros empleados. Este tipo de gestión genera también un clima organizacional en el cual los/as trabajadores/as pueden ayudarse entre sí a enfrentar la continua necesidad de ajustarse. La lucha eficaz contra el estrés e incertidumbre incluye actividades, tanto organizativas, como individuales (Żołnierczyk, 2004). Como se ha demostrado en este trabajo, la organización de las actividades llevadas por la organización, como lo puede ser la reunión con el futuro propietario o la designación de una persona responsable de responder a las preguntas, podrían contribuir a la mayor tendencia de trabajo individual para la disminución de estrés. El valor agregado de este trabajo es el descubrimiento de la posible estructuración excesiva de la organización y la falta de sentido de afiliación a la empresa de los/as trabajadores/as, que se manifiesta en mucha mayor preocupación por el puesto de trabajo, que por la empresa en general. A la luz de los resultados de la investigación presentados, vale la pena citar las declaraciones de los responsables de recursos humanos y administración, gracias a las cuales es posible formular recomendaciones para el futuro, ya que los dos afirman la necesidad de la creación de un plan de implementación, que no se dio en este caso. Admiten que notaban un alto grado de incertidumbre y estrés de los/as trabajadores/as y creen que la designación de una persona competente, responsable de responder a las preguntas, a pesar de que conllevaría cierta dificultad, ya que esta persona tendría que provenir del entorno cercano del futuro propietario y estar en el continuo contacto con él, contribuiría de manera significativa al aumento del bienestar de los/as trabajadores/as. Un aspecto importante señalado como una posible área de mejora, es la actitud de los directivos y responsables durante el proceso de implantación del cambio, ya que estos estaban más centrados en el futuro propietario que en los/as trabajadores/as. Esto, de nuevo, demuestra que los cambios no sólo afectan a la organización en sí, sino sobre todo al factor humano, por lo que tener en cuenta las necesidades de los empleados es un elemento clave de todos los cambios, incluido el cambio de titular.

## Bibliografía

- Acosta, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional*. Revista Colombiana de Psicología, 11, 9-24.
- Andersen, E.B. (1994). *The Statistical Analysis of Categorical Data*. Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo, Hong Kong, Barcelona, Budapest: Springer-Verlag.
- Blake, R. Mouton, J. (1964), *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston.
- Bretones, F.D. y Mañas, M.A. (2008). *La organización creadora de clima y cultura*. En M.A. Martín y F. D. Bretones. *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Bretones, F.D. y Mañas, M.A. (2008). *La organización creadora de clima y cultura*. En M.A. Martín y F. D. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. pp. 69-92. ISBN 978-84-368-2221-2
- Cárdenas, J. (20 de diciembre de 2019). *Accountability: la habilidad de asumir responsabilidades y su importancia en las empresas*. Rockcontent.  
<https://rockcontent.com/es/blog/accountability/>
- Ekvall, G. (1985). *Organizational climate: A review of theory and research*. Estokolmo. Working Paper, nº5.
- Equipo editorial de psicología-online. (2019, 29 enero). *Qué es Liderazgo Definición y Concepto*. psicologia-online.com. Recuperado en 10 de mayo de 2022, de <https://www.psicologia-online.com/que-es-liderazgo-definicion-y-concepto1763.htm>
- Estela, M. (10 de mayo de 2022). *Organizaciones Lucrativas y No Lucrativas*. Ejemplos. <https://www.ejemplos.co/10-ejemplos-de-organizaciones-lucrativas-y-no-lucrativas/>
- Evan, W. M. (1976). *Organization theory structures, systems and environments*. New York, NY: Wiley.
- Forehand, G. A., Von Haller Gilmer, B. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behavior*. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361–382

- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Oxford, England: Univer. Michigan.
- Fuertes Martínez, F. Díaz Bretones, F. (2004). *Cambio y desarrollo organizacional Áreas de intervención*. En A. Rodríguez Fernández (Coord.), *Psicología de las organizaciones* (pp. 285-339) Editorial UOC
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32, 38-47
- Greenacre, M. (2007). *Correspondence Analysis in Practice, Interdisciplinary Statistics*. Boca Raton, London, New York: Chapman & Hall/CRC, imprint of the Taylor & Francis Group, LLC.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1962). *The Organizational Climate of School*. Chicago, IL: Chicago University Press.
- Kofman, F. (15 de noviembre de 2018). *Liderazgo compartido: gestionando la complejidad*. Axialent. <https://www.axialent.com/es/liderazgo-compartido-gestionando-la-complejidad/>
- Kopelman, R. R., Brief, A. P. y Guzzo, R. A. (1990). *The role of climate and culture in productivity*. In B. Schneider (ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco CA: Jossey-Bass. pp. 282-318
- Lazzati, S. (2014). *El gerente: estrategia y líder del cambio: más allá de la gestión operativa*. Ediciones Granica. <https://elibro-net.accedys2.bbt.k.ull.es/es/ereader/bull/113875?page=5>.
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston MA: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Mañas, M. A., González-Romá, V., & Peiró, J. M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Universidad de Almería-Instituto de Estudios Almerienses.
- Martínez Moreno, A. (2014). *Cambio, desarrollo organizacional y aprendizaje de las organizaciones*. En P.R. Gil-Monte (Coord.): *Manual de psicología aplicada al trabajo y a la prevención de los riesgos laborales* (pp. 543-565). Madrid: Pirámide.
- Martos, M.P., Ramos, P.J., & Monereo, A.P. (2008). Modelos de gestión de recursos humanos.

- Pawlak, J. (2016). *Podmiotowość i partycypacja pracowników a zaangażowanie i odpowiedzialność w zespole w sytuacji zmiany*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie / Cracow Review of Economics and Management, 0(8(944)), 57-67.
- Pecino-Medina, V., Mañas-Rodríguez, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., López-Puga, J., y Llopis-Marín, J.M. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de Psicología* 31(2), 658-666.
- Porter, L. Lawler, E. Hackman, R. (1975). *Behavior in organizations*. New York, McGraw-Hill
- Real Academia Española. (s.f.). *Líder*. Recuperado en 10 de mayo de 2022, de <https://dle.rae.es/1%C3%ADder>
- Real Academia Española. (s.f.). *Liderazgo*. Recuperado en 10 de mayo de 2022, de <https://dle.rae.es/instituci%C3%B3n>
- Real Decreto 171/2004, de 30 de enero, por el que se desarrolla el artículo 24 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, en materia de coordinación de actividades empresariales. BOE-A-2004-1848
- Robbins, S. Coulter, M. (2000). *Administración*. Pearson Educación, New Jersey, USA.
- Robbins, S. Coulter, M. (2005) *Administración* (8ª ed.). Pearson Educación, México,
- Robbins, S.P. y Judge T.A. (2009) *Comportamiento organizacional* (13 ed.). Pearson Educación, México
- Silva Vázquez, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 45(4), 443-451
- Szpunar, M. (2008). *Jak zwiększać odsetek wypełnień w badaniu internetowym - fakty i mity na temat kwestionariuszy on-line*. Studia Medioznawcze, Warszawa
- Suárez, M., Zambrano, S. y Parada, J. (2017). *Ejercicio del poder desde la perspectiva de las necesidades de los directivos en organizaciones públicas*. *Económicas CUC*, 38(2), 31-42. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.38.2.2017.03>

- Żołnierczyk, D. (2004). *Jak przeciwdziałać negatywnym skutkom stresu w pracy*  
*bezpieczeństwo pracy: nauka i praktyka* (Vol. 6) 10– 11 ISSN: 0137-7043

## Apéndices

### Apéndice A Encuesta

#### Encuesta cambio de titular

En el año 2021 en la empresa se realizó un cambio de titular. Esta encuesta tiene como objetivo examinar la satisfacción de los trabajadores con el proceso de implantación del dicho cambio. Se ruega máxima sinceridad.

1. Departamento

Marca solo un óvalo.

- Mecánica
- Recambios
- Administración
- Ventas
- Chapa/Pintura
- Pre entrega

2. Puesto

Marca solo un óvalo.

- Trabajador
- Directivo/responsable

3. Cuanto cree, del 1 al 6, que el cambio impactó su puesto de trabajo?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	
Ningún impacto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Gran impacto

4. Valore del 1 al 6 el grado de incertidumbre general que percibió debido al cambio.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	
Nada de incertidumbre, sabía perfectamente lo que iba a pasar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha incertidumbre, no sabía nada de lo que iba a pasar

5. Señale que aspectos fueron los que generaron más incertidumbre

Selecciona todos los que correspondan.

- Falta de comunicación
- Información incoherente
- Falta de información/Información incompleta
- Falta de una persona encargada de responder las preguntas
- Ninguno de los anteriores

6. Ha sido usted informado con suficiente antelación de que tendrá lugar el cambio?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 Sí, pero muy por encima sin entrar en el detalle  
 No

7. Cuanta incertidumbre percibió debido a este aspecto?

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	
Ninguna incertidumbre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha incertidumbre

8. Ha sido usted informado de las consecuencias que tendrá este cambio sobre su puesto de trabajo?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 Sí, pero muy por encima sin entrar en el detalle  
 No

9. Cuanta incertidumbre percibió debido a este aspecto?

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	
Ninguna incertidumbre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha incertidumbre

10. Ha sido usted informado de las consecuencias que tendrá este cambio sobre su departamento?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 Sí, pero muy por encima sin entrar en el detalle  
 No

11. Cuanta incertidumbre percibió debido a este aspecto?

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	
Ninguna incertidumbre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha incertidumbre



12. Ha sido usted informado de las consecuencias que tendrá este cambio sobre la empresa en general?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 Sí, pero muy por encima sin entrar en el detalle  
 No

13. Cuanta incertidumbre percibió debido a este aspecto?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	
Ninguna incertidumbre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha incertidumbre

14. Ha sido usted informado de las fechas relevantes acerca del cambio? Por ejemplo cuando se va a hacer el cambio, desde cuando entran en vigor protocolos nuevos (si habían algunos), etc.

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 Sí, pero muy por encima sin entrar en el detalle  
 No

15. Cuanta incertidumbre percibió debido a este aspecto?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	
Ninguna incertidumbre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha incertidumbre

16. Los líderes o directivos apoyaban a los trabajadores durante el cambio?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 Un poco  
 No

17. Cuanta incertidumbre percibió debido a este aspecto?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	
Ninguna incertidumbre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha incertidumbre

18. Se ha organizado alguna reunión con el futuro propietario de la empresa?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- Sí, pero creo que la información proporcionada no ha sido suficiente
- No

19. Si NO se ha organizado ninguna reunión con el futuro propietario, cuanto cree del 1 al 6 que una reunión de este tipo disminuiría la incertidumbre percibida?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	
No impactaría la incertidumbre que percibía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disminuiría drásticamente la incertidumbre que percibía

20. Se ha nombrado alguna persona responsable de responder las preguntas?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

21. Si NO se ha nombrado ninguna persona responsable de responder las preguntas, cuanto cree del 1 al 6 que una persona con esta función disminuiría la incertidumbre percibida?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	
No impactaría la incertidumbre que percibía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disminuiría drásticamente la incertidumbre que percibía

22. Del 1 al 6 como de satisfecho quedó con la organización del cambio (comunicación, implantación, etc.)

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy satisfecho

Apéndice B *Preguntas de las entrevistas*

¿Cómo ha vivido todo el proceso?

¿Cunado le llegó la información de que la empresa va a ser vendida se ha creado algún plan de cómo llevarlo a cabo?

¿Si es así, se ha convocado alguna reunión para comunicarse el plan a los trabajadores?

¿Si no se ha creado ningún plan, cree que sería necesario o serviría de ayuda crearlo?

¿Con la experiencia que tiene ahora lo crearía para la próxima vez?

¿Qué cree que se podía haber hecho mejor o en diferente manera?

¿Cuánta incertidumbre había entre los trabajadores debido a este cambio?

¿Cómo cree que se podría haber disminuido la incertidumbre de los trabajadores?

¿Los trabajadores comunicaban a usted como se sentían debido al cambio?

¿Cree que jugó u papel importante en el proceso de la implantación del cambio?