

IMPLICACIONES Y DESAFÍOS DERIVADOS DEL CAMBIO ASOCIADO A LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PERCIBIDOS POR UN GRUPO DE LÍDERES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEL SUROCCIDENTE COLOMBIANO¹

Por: Ana Maria Muñoz Franco²

Resumen

Objetivo. Identificar las implicaciones y desafíos percibidos por un grupo de líderes derivado del cambio asociado a la reestructuración organizacional de una empresa industrial del suroccidente.

Método. Se realizó a través de un estudio cualitativo descriptivo de corte transversal; el diseño de la investigación fue un estudio de caso basado en entrevistas semi-estructuradas a seis profesionales con personas a cargo e implicados directamente en el proceso de cambio organizacional. **Resultados.** Los datos obtenidos permitieron comprender que los líderes tienen una percepción del cambio organizacional como un proceso necesario, que trae consigo implicaciones y desafíos en: administrativos con la adquisición de nuevas funciones y su desarrollo de estas de manera satisfactoria; psicosociales en relación a la incertidumbre que genera el cambio asociado a la estabilidad laboral; personales relacionadas al equilibrio personal- laboral; y técnico-operativas, relacionadas a la necesidad de adquirir nuevos conocimientos que permitan la consecución de los resultados y una alta productividad. **Conclusiones.** Se evidencia una percepción de que el proceso de cambio es necesario para asegurar la supervivencia de la compañía frente a las nuevas dinámicas del mercado, se logran evidencias de esfuerzos de todos los niveles por mantener y mejorar los niveles de productividad de las operaciones; sin embargo, este proceso ha generado incertidumbre y angustia en los colaboradores al ver su estabilidad en riesgo y al presenciar la salida de varios compañeros de la compañía.

Palabras clave: *Liderazgo, cambio organizacional, resistencia al cambio, reestructuración organizacional*

¹ Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT.

² Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT. Candidata a Magister en Desarrollo Humano organizacional.

En la actualidad el entorno y la economía está llevando a las empresas a replantearse no solo la forma de operar en cuestiones tecnológicas, sino que también los está llevando a cuestionarse frente a las estructuras de personal que tienen diseñadas y por ende su capital humano, con el fin de que este esté alineado con las estrategias que se definan internamente para enfrentar los cambios externos que se deben enfrentar

.

Todo este re planteamiento ha llevado a cambios organizacionales que tiene implicaciones y que generan desafíos directos en los colaboradores de las empresas, en este caso en particular a los líderes que son quienes deben enfrentar los cambios, pero también deben tener la capacidad de guiar a sus equipos en cómo enfrentarlos y poder ser competitivos frente al mercado.

Así pues, las áreas de gestión humana y la administración en general son las llamadas a investigar, analizar, cuestionar la forma en la cual se está percibiendo y afrontando este fenómeno en las organizaciones y de acuerdo a esto y a las diferentes teorías de la administración que ya existen poder re pensarse la manera más efectiva y eficiente para que las organizaciones puedan apalancar sus estrategias y asumir dentro de estas el cambio que implica para sus líderes y colaboradores de diferentes niveles.

La compañía del sector industrial de este estudio de caso se encuentra en un proceso de reestructuración organizacional, con el cual pretende alinear su estrategia interna con las estrategias externas que se definieron para poder enfrentarse al mercado y seguir siendo competitivos.

Es pertinente investigar sobre un asunto no abordado aún, es decir, las implicaciones y desafíos que los líderes evidencian y enfrentan en procesos de cambio como principales actores para la implementación de las estrategias que la compañía en general se propone; de acuerdo a esto, se pueden encontrar evidencias que permitan identificar puntos claves del proceso percibido por los líderes; con lo cual la organización pueda llevar de manera satisfactoria sus procesos de cambio teniendo en cuenta el factor humano dentro del mismo. Específicamente esta investigación podría

traer aportes al área de gestión humana, en su subproceso de desarrollo en relación a la gestión del cambio.

De acuerdo a lo anterior, el objetivo de la presente investigación es aproximarse a identificar las implicaciones y desafíos que los líderes que se encuentran directamente involucrados en los procesos de cambio, específicamente en la reestructuración organizacional en una empresa del sector industrial. A continuación, se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es la percepción por parte de un grupo de líderes de las implicaciones y desafíos derivados del cambio asociado a la reestructuración organizacional de una empresa industrial del suroccidente?

Objetivos

General

Identificar las implicaciones y desafíos percibidos por un grupo de líderes derivado del cambio asociado a la reestructuración organizacional de una empresa industrial del suroccidente.

Específicos

- Identificar la percepción que tienen un grupo de líderes sobre el cambio asociado a la reestructuración productiva.
- Identificar las implicaciones y desafíos administrativos derivados del cambio organizacional.
- Identificar las implicaciones y desafíos psicosociales derivadas del cambio organizacional.
- Identificar las implicaciones y desafíos personales derivadas del cambio organizacional.
- Identificar las implicaciones y desafíos técnico- operativas derivadas del cambio organizacional.

Marco de referencias conceptuales

Antecedentes

El siguiente trabajo tiene como propósito dar a conocer el estado actual de las investigaciones relacionadas con el cambio organizacional. Para este fin, se realizará el balance de los estudios encontrados relacionados con el tema a partir de las siguientes categorías: propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos.

En relación al *propósito general* de las investigaciones se evidencia una tendencia a la relación del cambio organizacional con diferentes factores que involucran a las personas, procesos, entorno y dirección. Esta variable se ve relacionada con variables como por ejemplo las resistencias que las personas despliegan frente a los procesos de cambio (Castañeda, R, 2011; Garcia, M, Gomez. P, Londoño, O, 2009; Garcia, M, Rubio, P, Bravo, L, 2007; Zuinaga, S, 2014), los factores que permiten minimizar el impacto y las resistencias (Quirant, A, Ortega, A, 2006; Scott, I, 2008; Garcia, J,2010), el rol de recursos humanos, el rol gerencial y el rol de las personas como facilitadores del cambio (Zandomeni, N, 2003; Sulbaran, J, 1998; Raineri, 2001; Calderon, G, Cuartas, J, Alvarez, C, 2009; Sandoval, J, 2014) la actitud frente al cambio, las emociones y valores (Gutierrez, M, Piedrahita, C, 2005; Garcia, M, Rojas, M, Diaz, S, 2011; Diaz, J, 2005; Rabelo, E, Garcia, M, Torres, M, 2004).

Por su parte, Rubiano, M (2011) propone evaluar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la aceptación al cambio organizacional como factores claves del proceso de cambio. Por otro lado, se propone la revisión de variables como el *downsizing* y las condiciones del trabajo (Jimenez, C, Sanchez, J, 2005; Guerrero, J, Puerto, Y, 2007), y la relación con los niveles de poder (Garcia, G, Campos, T, 2010). Todas las investigaciones mencionadas anteriormente, comparten entre sí la variable del cambio organizacional comparada con factores internos como la resistencia de los empleados, la motivación, la actitud, los valores, los estilos de

liderazgo, entre otros y los factores externos como la globalización y el mercado que está llevando a las empresas a replantearse y reinventarse para poder enfrentar los nuevos desafíos.

Con relación al *tipo de estudio y tipo de diseño* de las diferentes investigaciones encontramos la constante en los estudios de tipo cualitativos a diferencia de los estudios de Garcia, M, Rojas, M, Diaz S, (2011) y Garcia, M, Gomez. P, Londoño, O, (2009) que implementaron el método cuantitativo para encontrar la relación entre cambio organizacional y la actitud frente al cambio; y entre la motivación y la resistencia al cambio respectivamente.

Los estudios de tipo explicativo con el que se pretendía dar a conocer, evaluar, identificar, explicar las variables relacionadas al cambio organizacional son los más recurrentes de acuerdo a Castañeda, R, (2011); Rubiano, M, (2011); Quirant, A, Ortega, A, (2006); Garcia, M, Rubio, P, Bravo, L, (2007). Así como también, los estudios de tipo documental, en los cuales se pretende realizar una revisión teórico conceptual sobre las diferentes variables involucradas al cambio organizacional (Sulbaran, J, 1998; Jimenez, C, Sanchez, J, 2005; Diaz, J, 2005; Calderón, G, Cuartas, J, Alvarez, C, 2009; Sandoval, J, 2014)

Las investigaciones también tuvieron un enfoque exploratorio en los cuales involucran las variables que tienen que ver con las personas que están viviendo el cambio organizacional, es decir, las emociones y la actitud frente al cambio en las investigaciones de Gutierrez, M, Piedrahita, C, (2005) y Rabelo, E, Garcia, M, Torres, M, (2004). Así mismo, se evidenciaron varias investigaciones que buscaban poder dar un soporte teórico, conceptual y bibliográfico relacionado con las variables de *Downsizing*, rol gerencial, prácticas innovadores de gestión humana, elementos inherentes al cambio, entre otros en las investigaciones de Sulbaran, J, (1998); Jimenez, C, Sanchez, J, (2005); Diaz, J, (2005); Calderón, G, Cuartas, J, Alvarez, C, (2009); Sandoval, J, (2014).

Con relación a los *sujetos participantes* de las investigaciones se puede concluir que en su mayoría son empleados de diferentes empresas ya sean públicas o privadas que van desde el nivel operativo a jefes de áreas (Garcia, M, Rojas, M, Diaz, S, 2011; Garcia, M, Gomez, P, Londoño, O, 2009; Rubiano, M, 2011; Garcia, M, Rubio, P, Bravo, L, 2007; Rabelo, E, Garcia, M, Torres, M, 2004;

Zuñiga, S, 2014). Por su parte, Castañeda, R, (2011), en su investigación tiene como sujetos participantes a los encargados de negocio con el fin de conocer desde esta perspectiva su percepción acerca de las tendencias y resistencias al cambio organizacional. Dentro de las investigaciones, solo Raineri, A, (2001), implementó como sujetos de estudio a los gerentes y jefes de Recursos humanos de empresas pequeñas y medianas.

En lo que se refiere a los *instrumentos de recolección de información y análisis* los más utilizados son los cuestionarios (Raineri, A, 2001; Zuñiga, S 2014) y los instrumentos como IMC: instrumento de medición del cambio (Garcia, M, Rojas, M, Diaz S, 2011; Rubiano, M, 2011) EAC: Escala de actitudes hacia el cambio (Garcia, M, Rojas M, Diaz S, 2011) IMRC: Resistencia al cambio (Garcia, M, Rubio, P, Bravo, L, 2007) MLQ: Cuestionario liderazgo multifactor (Rubiano, M, 2011). Y los implementados por Garcia, M, Gomez P, Londoño O, (2009) en su investigación sobre la relación de la motivación y la resistencia al cambio de los empleados a través de instrumentos como CMT (medición de la motivación), CMI (condiciones motivacionales internas), CME (condiciones motivacionales externas).

Por su parte, autores como Castañeda, R, (2011) y Rabelo, E, Garcia, M, Torres, M, (2004) implementaron la entrevista como instrumento de recolección que le permitiera construir, validar y dar cuenta sobre las actitudes frente al cambio y las tendencias que se presentan frente al mismo. Otros autores, implementaron las revisiones bibliográficas y teóricas para sus investigaciones (Zandomeni, N, 2003; Gutierrez, M, Piedrahita, C, 2005; Sulbaran J, 1998; Quirant, A, Ortega, A, 2006; Jimenez. C, Sanchez, J, 2005; Guerrero, J, Puerto, Y, 2007; Garcia, G, Campos, T, 2010; Diaz, J, 2005; Sandoval, J, 2014).

En referencia a las *principales conclusiones y resultados* de las investigaciones encontramos que en la actualidad el cambio es un factor inherente a las organizaciones, el cual está exigiendo la evaluación de los procesos internos de las mismas, así como también, se plantea como un beneficio de expansión de mercado y mayor agilidad para las empresas (Castañeda, R, 2011; Diaz, J, 2005; Calderon, G, Cuartas, J, Alvarez, C, 2009). Por otro lado, Gutierrez, M, Piedrahita, C, (2005) plantean el papel fundamental que las emociones juegan en las diferentes etapas del cambio organizacional, pues estas tienen una incidencia directa en la forma en la que las personas asumen

este proceso. Por su parte, según García, M, Rojas M, Díaz S, (2011) la actitud frente al cambio de los colaboradores es muy importante, se encontró que variables como aceptación y temor ejercen una fuerte influencia en la actitud frente al cambio organizacional.

En varias de las investigaciones, se encontró que el control de las condiciones de trabajo y en especial la relación entre motivación y resistencia son importante tenerlas en cuenta en los procesos de cambio para poder tomar acciones frente al proceso (García, M, Gomez. P, Londoño O, 2009; Zandomeni N, 2003; Díaz, J, 2005; Calderon, G, Cuartas, J, Alvarez, C, 2009). Así mismo, se evidenció en las investigaciones de Sulbaran. J, (1998) y Gutierrez, M, Piedrahita, C, (2005), la importancia de la claridad en los lineamientos y objetivos organizacionales en los procesos de cambio.

Uno de los hallazgos recurrentes en las investigaciones es la importancia de la buena comunicación como factor que favorece los procesos de cambio y minimiza las resistencias y factores de riesgo que pueden presentarse en el mismo (Rubiano, M, 2011; García, M, Rubio, P, Bravo, L, 2007; Zuinaga S, 2014; Scott, I, 2008). Se resalta la importancia de incluir dentro del plan de cambio que se elabore el factor humano como factor indispensable para asegurar el éxito (Quirant, A, Ortega, A, 2006; Raineri, A, 2001; Calderon, G, Cuartas, J, Alvarez, 2009; Sandoval, J, 2014; García, J, 2010).

Guerrero, J, Puerto, Y, (2007), plantean la relación hombre - trabajo en la cual se relacionan factores cómo el querer, el poder y el saber, cómo factores que influyen en la productividad y por lo tanto en el desempeño y la adaptación que las personas tienen en las organizaciones. Otro de los factores que se mencionan como importante en el cambio organizacional en las investigaciones es la claridad del rol frente al cambio, según García, M, Rubio, P, Bravo, L, (2007) y Scott, I, (2008) la claridad en las responsabilidades y el alcance claro en el rol de las personas permite tener una mayor apropiación del proceso de cambio en las organizaciones y a un nivel de líderes, permite definir alcances y planes de acción con relación a los objetivos organizacionales.

Por otro lado, García, G, Campos, T, (2010); Rabelo, E, García, M, Torres, M, (2004) y García, J, (2010) proponen en sus investigaciones que en la medida en la que se identifiquen las resistencias

que se presentan, se podrán identificar acciones a tomar como, por ejemplo, una acción es el poder como mediador en el proceso de cambio.

Como *conclusión*, se puede evidenciar en los estudios referenciados que se ha estudiado el cambio organizacional según a variables específicas como las resistencias que se producen, la motivación, el liderazgo, las emociones, la actitud, los valores entre otros; sin embargo, estos estudios son muy específicos y no amplían en el campo de acción de la psicología de las organizaciones por lo que se concluye que es una variable que aún tiene mucho potencial de estudio para aportar a la situación actual que el país está viviendo con todos los cambios en la economía y la globalización, los cuales están llevando a las empresas a tener cambios rápidos y constantes. Así pues, se puede afirmar que no se ha llegado hasta el momento al estudio de las implicaciones y desafíos en los líderes que tiene el cambio organizacional a partir de una reestructuración.

Una aproximación al liderazgo en las organizaciones

En la actualidad el entorno y la economía están llevando a las empresas a replantearse no solo la forma de operar en cuestiones tecnológicas, sino que también los está llevando a cuestionarse frente a las estructuras de personal que tienen diseñadas y por ende su capital humano; buscando una alineación entre las estructuras organizacionales y las estrategias que se definan internamente para enfrentar los cambios externos.

Todos estos replanteamientos han llevado a cambios organizacionales que tienen implicaciones y que generan desafíos directos en los colaboradores de las empresas, en este caso en particular a los líderes, que son quienes deben enfrentar los cambios, pero también quienes deben tener la capacidad de guiar a sus equipos para poder ser competitivos frente al mercado.

Así pues, el liderazgo se vuelve un factor fundamental para enfrentar las nuevas dinámicas organizacionales, según Quinn (citado por Zamora & Poriet, 2006) una de las funciones del liderazgo es la de guiar a las organizaciones a desarrollar y afrontar cambios profundos, los cuales traen consigo diversas representaciones emocionales para los miembros, sin embargo, estos se vuelven necesarios para alcanzar organizaciones globales de clase mundial.

Entre las definiciones de liderazgo, encontramos la de Rico (2002), quien expone el liderazgo como “la capacidad para establecer relaciones psico-sociales con las personas, para hacer compatibles sus necesidades individuales con los objetos del grupo u organización, de modo que, con la cooperación y unión de esfuerzos se llegue a la realización más eficiente y eficaz de los objetivos” (pp 13). Por su parte, Andrade (citado por Becerra & Sanchez, 2011), definen el liderazgo como la facultad para la toma de decisiones pertinentes y eficaces de las situaciones para llevar a la organización hacia el éxito, convirtiendo así los conflictos en nuevas oportunidades.

Gibson y otros (citado por Becerra & Sanchez, 2011) plantean que el ejercicio del liderazgo requiere de habilidades, entre ellas, la comunicación interpersonal, que le permita a los líderes dirigir un grupo y/o influir en su ambiente con el fin de lograr una realización voluntaria y eficaz de los objetivos organizacionales.

Estrada (2006), en su investigación cita las siguientes definiciones de liderazgo:

- La dirección, jefatura o conducta de una colectividad. *Diccionario de la lengua española*
- Las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.
- Es el arte por el cual puedes lograr que las personas hagan las cosas que tu deseas de manera voluntaria sin ejecutar el poder y la autoridad.

Por su parte Clerc, Saldivia & Serrano (2006) proponen que todas las definiciones de liderazgo contienen cuatro elementos: Involucramiento de otras personas ya sean empleados o seguidores; distribución no uniforme del poder, es decir, el líder tiene más poder que sus subordinados; el líder hace uso del poder para determinar la conducta de los subordinados y, por último pero no menos importante concluye que el liderazgo está directamente relacionado con los valores del líder.

Tipos de Liderazgo

Valdes & Vidal (2006), proponen tres estilos de liderazgo que han evidenciado en el ámbito laboral:

- Estilo Democrático: Se caracteriza por la escucha activa y la empatía, con lo cual se fomenta la participación activa de los integrantes del equipo; en este estilo, el poder de decisión es compartido y se da a través del consenso.
- Estilo dictatorial o autocrático: Se caracteriza por el ejercicio de la autoridad por parte del líder o “jefe”; en este estilo, no se tienen en cuenta las opiniones de los miembros del equipo para tomar decisiones, que son tomadas por el líder de manera absoluta.
- Estilo transformacional: Se caracteriza por el carisma, la flexibilidad y visión del líder; en este estilo, las decisiones y el ejercicio del poder se da de manera compartida con los demás siendo una característica relevante la inclusión de los miembros del equipo. Es considerado el estilo más idóneo en las organizaciones en la actualidad.

Heifetz (citado por Contreras, 2004), define el liderazgo adaptativo como la capacidad para movilizar, orientar y motivar a las personas para que tomen sus propias decisiones, enfrenten sus problemas y aprendan nuevas formas de ser. Plantea que la finalidad de este tipo de liderazgo es tener la capacidad de abordar problemas o situaciones difíciles que requieren clarificar valores para generar progreso. La medición del liderazgo, es lograda a partir del desafío por parte de la autoridad para lograr el objetivo.

Clerc, Saldivia & Serrano (2006), clasifican los tipos de liderazgo en cuatro de acuerdo al nivel de responsabilidad y el poder en la toma de decisiones que le da a su equipo o subalternos:

- Autócrata: solo informa.
- Persuasivo: Convince a los otros de sus decisiones.
- Consultivo: En la toma de decisiones es abierto a la participación de los miembros de su equipo.

- Participativo: En la toma de decisiones tiene un papel de moderador y de establecer límites, por lo cual, los demás son los que deciden.

Entre los diferentes estudios que se han llevado a cabo sobre el liderazgo se puede establecer según Lupano & Castro (2006) una caracterización de acuerdo a las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o en los factores situacionales:

- El enfoque de Rasgos: Se basa en las diferencias individuales de cada persona, Bass (citado por Lupano & Castro, 2006) plantea que las personas tienen ciertas características (rasgos) estables que los diferencian de aquellos que no son líderes; entre estas características se encuentra altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión.
- El enfoque Conductual: Este enfoque se centra en analizar las conductas de los líderes y su relación con el liderazgo efectivo. Dentro de los estudios que se relacionaron se identificaron dos categorías en las que los seguidores perciben las conductas, estas son: iniciación de estructura, en la que se encuentran las conductas enfocadas a la consecución de una tarea; y la consideración, es decir, las conductas orientadas al mantenimiento y mejora de las relaciones entre el líder y sus seguidores.
- El enfoque situacional: Está basado en diversas teorías situacionales que permiten concluir que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones, debido a que una misma conducta no es óptima para diversas situaciones.
- El enfoque transformacional: Está basado en la teoría construida por Burns (citado por Lupano & Castro, 2006), en la cual se entiende el liderazgo como un proceso de influencia del líder sobre sus seguidores, en donde el líder, al percibir apoyo o resistencia, tenderá a modificar su conducta. Así mismo, se caracteriza por la influencia del líder porque sus seguidores trasciendan sus propias necesidades en beneficio de la organización a partir de la concientización que logra el líder en sus seguidores sobre el valor que tienen los resultados a partir de la realización de las tareas asignadas. Entre las características del liderazgo transformacional se encuentra el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.

El liderazgo transaccional es una relación de costo beneficio en donde el trabajador recibe un valor a cambio de su trabajo. Por el contrario, el liderazgo transformacional compromete a los trabajadores con la obtención del objetivo organizacional, el líder logra motivar a sus seguidores a dar más de lo que creen que son capaces, consigue dejar a un lado los intereses personales dándole mayor prioridad a los organizacionales (Mendoza & Ortiz, 2006).

En la actualidad el modelo con mayores investigaciones es el de liderazgo transformacional, su impacto se produce debido a que los seguidores se identifican con el líder, sus valores, creencias y objetivos. Este tipo de liderazgo según Nader & Castro (2007) ha evolucionado al modelo denominado liderazgo de rango completo, el cual tiene en cuenta dimensiones del liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo *Laissez Faire*. Según, Bass & Riggio (citado por Nader & Castro, 2007) un líder puede evidenciar conductas de alguno de los tipos de liderazgo mencionados en la medida en la que logre interpretar correctamente las características de la situación que se está presentando, del contexto organizacional en el cual se está desarrollando, de los subordinados implicados y de las tareas que se están desarrollando.

Liderazgo, poder y autoridad

Ahumada (2004) propone el liderazgo como un concepto ligado a la noción de poder, pues lo describe como la capacidad de influir sobre sus seguidores, teniendo en cuenta a los líderes como agentes de influencia en el ejercicio de poder en los equipos y en las subdivisiones que conforman las organizaciones, este liderazgo se puede ejercer a partir de las decisiones y las acciones.

De acuerdo a lo anterior, se hace relevante realizar un acercamiento a las perspectivas de poder en las organizaciones. Según Munar (1990) existen tres perspectivas del poder en las organizaciones.

- La visión unitaria del poder: Se centra en el logro de objetivos comunes dentro de la organización, los conflictos son percibidos como desviaciones inaceptables de la norma. En este tipo de organizaciones el poder puede confundirse con autoridad, control y liderazgo.

- La visión pluralista del poder: Se centra en los intereses de los diversos grupos e individuos que la componen, el conflicto es algo inherente y potencialmente positivo. En este tipo de organización, el poder es una variable crucial para la comprensión de las actividades de la misma.
- La visión radical del poder: Se centra en el ámbito sociocultural que existe en la sociedad como parte de la organización, así pues, el conflicto es una fuerza que promueve el cambio en la sociedad y en la organización. En este tipo de organizaciones el poder es un fenómeno integral asociado al proceso de control social.

El poder es percibido como un fenómeno integral y como aquella fuerza que promueve el cambio a través del control social y el conflicto. En las relaciones que se plantean dentro de la organización, siempre existirán fuerzas entre ellas y en algunas ocasiones pueden estar mediadas por el fenómeno del poder. Sin embargo, es importante realizar la distinción entre poder y autoridad; el poder se caracteriza por el empleo de la fuerza o la coerción y no está presente la voluntad entre las partes implicadas. La autoridad es una forma de poder que no requiere el empleo de la fuerza y es un fenómeno que se da de manera voluntaria. Este último es el que se evidencia con mayor frecuencia en el ámbito organizacional (Webex, citado por Munar, 1990).

Así pues, en las organizaciones se evidencian el poder y la autoridad determinadas de manera formal por las estructuras organizacionales o de manera informal por los subgrupos que se generan en la misma. La autoridad formal suele ser empleada en situaciones de resolución de problemas los cuales se presentan en situaciones rutinarias. La autoridad informal, en situaciones perturbadoras (Zamora & Poriet, 2006)

El ejercicio del poder se ve influenciado por las características de personalidad de aquellos líderes que se encuentran en las organizaciones y su visión del mundo; su impacto en las organizaciones depende en gran medida su capacidad de crear a su alrededor un psicodrama centrado en su ser, como actor principal que no le teme a las tensiones o efectos que la colectividad pueda tener en su entorno (Munar, 1990).

Estilos de dirección y liderazgo

De acuerdo a Andrade (citado por Becerra & Sanchez, 2011) “el liderazgo se presenta como una facultad para llevar la organización hacia el éxito a través de la toma de decisiones pertinentes y eficaces para cada situación que se pueda presentar, transformando los conflictos en nuevas oportunidades”. De ahí, la importancia del rol de liderazgo en las organizaciones, para plantear estrategias que permiten a las organizaciones tomar decisiones y enfrentar el cambio para que puedan continuar siendo competitivas en el mercado; así como también, se promueve el pensamiento creativo con el fin de buscar alternativas para la consecución de los objetivos organizacionales.

Para Kets de Vries y Florent-Treacy (citado por Zamora & Poriet, 2006) los líderes con mayor éxito cumplen las siguientes tareas especiales:

- Presentar estrategias que sean convincentes, con perspectivas múltiples en relación al país, ambiente y función, y que conecte a los empleados a una escala global.
- Diseñar estructuras adecuadas para la organización, de manera que orienten la conducta de los empleados.
- Infundir entre los empleados una mentalidad global.
- Movilizar y motivar a los trabajadores con la visión de futuro.

Así pues, se plantea que el papel de los líderes del siglo XXI no es solucionarles los problemas a las personas, sino por el contrario, lograr que éstas enfrenten sus propios problemas de manera voluntaria y aprendan cómo tomar las mejores decisiones ante cada situación que se les presenta, aprovechando así las diferentes oportunidades presentadas.

El cambio organizacional: una aproximación a su definición

La constante competitividad y el cambio en los mercados ha llevado a las empresas a sumergirse en el cambio organizacional, el cual implica alteraciones estructurales y comportamentales en las

organizaciones (Chiavenato, citado por Diaz, 2005). Los cambios se originan tanto por fuerzas exógenas como la competencia y el gobierno; y por fuerzas endógenas que se relacionan con el desempeño laboral.

Garcia (2010) explica el cambio como el paso de una condición a otra en donde a todos los afecta el cambio por igual. En la actualidad, estos cambios se dan de manera cada vez más veloz y en su mayoría son ocasionados por cambios en la estructura, fusiones, escisiones, tecnología, adecuación del tamaño y por la sociedad misma. De acuerdo a Chruden & Sherman (citado por Garcia, 2010) existen cuatro señales por las cuales las organizaciones deben realizar cambios:

1. Mejorar los medios para satisfacer las necesidades económicas.
2. Aumentar la lucratividad
3. Ser una fuente de empleabilidad
4. Contribuir a la satisfacción y bienestar social de las personas

De acuerdo a Gimon (2001), el cambio organizacional se define como: “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”. Por su parte, Tripier (citado por Pacheco, 2012) propone el cambio organizacional como “un proceso de transición, desde una situación actual a una futura deseada, por visualizarse como una mejora” generándose así un desequilibrio que al finalizar el proceso de cambio generar nuevamente para la organización el equilibrio.

Las organizaciones se ven obligadas a realizar procesos de cambio debido a la necesidad de supervivencia, evolución o por un crecimiento programado, así pues, Garcia, Gomez & Londoño (2009), Proponen las siguientes razones para que en una organización se lleve a cabo un proceso de cambio:

- Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Nuevas tendencias administrativas.

- Presión del entorno, competencia y desempeño.
- Problemas financieros.
- Acomodación en el mercado.
- Respuesta a las alianzas estratégicas, riesgos, licencias.
- Adquisición de tecnología.
- Transformaciones del entorno socioeconómico.
- Política mundial.
- Papel del estado.
- Competencia global.
- Desastres naturales.

Tipología del cambio organizacional

Quirant & Ortega (2006), exponen tres tipos básicos de cambio que se presentan con el fin de adaptarse a los cambios generados en su entorno interior y exterior, estos tipos son:

1. Cambio evolutivo: El cambio se da de manera lenta y moderada, el *statu quo* varia muy poco.
2. Cambio revolucionario: El cambio tiene una influencia en las expectativas de las personas involucradas, generando esto alta resistencia, el *statu quo* varia de manera rápida e intensa.
3. Cambio sistémico: el cambio se da de manera planeada, por lo cual se tienen en cuenta los mecanismos considerados como los más adecuados con el fin de que las personas lo reciban como un aliado, el *statu quo* se transforma de manera progresiva, de manera analítica y corrigiendo los errores que se van presentando.

Por su parte, Garcia (2010) propone cuatro tipos básicos de cambio que son considerados como estratégicos en las organizaciones y que permiten obtener una ventaja competitiva y logran un impacto en los mercados, estos son:

1. En los productos y servicios: Diseñados para incrementar la participación en los mercados u obtener una nueva participación en un mercado más rentable.

2. En la estrategia y la estructura organizacional: Se genera en la parte administrativa de la organización en la que se desarrollan estrategias, políticas, relaciones laborales entre otros.
3. En las personas y en la cultura laboral: Son cambios relacionados con los valores, creencias, expectativas, habilidades y comportamientos de las personas que confirman la organización.
4. La tecnología y sus efectos: Son modificaciones realizadas a los procesos a través de la modernización de la tecnología que permite hacer más eficiente la operación en general, generan una ventaja competitiva en relación a los competidores.

Modelos de cambio organizacional

De acuerdo a Raineri (2001) a lo largo de la historia se han presentado diversos modelos de cambio organizacional, los cuales se diferencian por su origen y funcionamiento, estos son:

Modelo de cambio centrado en las personas

Según Lewin (citado por Raineri, 2001), el proceso de cambio en las organizaciones tiene 3 fases, el descongelamiento, la experimentación o implementación de nuevos patrones y el re congelamiento o institucionalización de patrones. Para que estas fases se den deben estar impulsadas por fuerzas impulsoras, que presionan o fomentan el cambio o fuerzas limitantes, que son aquellas que ponen resistencia a los cambios. De acuerdo a la metodología de Whittington, Pettigrew y Conyon (citado por Raineri, 2001), las herramientas de recursos humanos de alto impacto proponen la formación de los equipos de trabajo en las necesidades estratégicas del negocio buscando mejorar el rendimiento grupal e individual, así como también la cohesión de estos con los objetivos organizacionales.

Por otro lado, se propone la teoría socio-técnica en la que se plantea que las dimensiones sociales y técnicas de los procesos deben ser cambiadas juntas para tener éxito en el funcionamiento posterior, por lo cual el cambio debe venir desde los niveles jerárquicos

inferiores hasta los superiores, involucrando así a los trabajadores en el diseño de sus cargos y en el uso de las tecnologías en el mismo.

Modelo de cambio centrado en las operaciones y procesos de negocio.

La reestructuración es de los primeros métodos que se implementaron para la aplicación de cambios dentro de las organizaciones; consiste en el rediseño de los organigramas, las estructuras jerárquicas con el fin de enfrentar cambios en el entorno y poder seguir siendo competitivos, por lo general cuando se aplican este tipo de métodos, las empresas han realizado estudios de la composición de empresas similares y se han dado cuenta de la existencia de estructuras más livianas (menos costo y tamaño) que permiten ser más competitivos en el mercado (Keidel, citado por Raineri, 2001).

Otro de los modelos encontrado son los programas de Calidad Total, el cual mejora las actividades de trabajo en las organizaciones a través del involucramiento de los trabajadores en los procesos internos en cuanto a procesos y servicios, obteniendo como resultado final mejoras en el producto que recibe el cliente externo (Reeves y Bernard, citado por Raineri, 2001). Estos programas se caracterizan por ser de largo plazo, sus avances se dan de manera lenta y requieren del constante involucramiento de las personas.

Por otro lado, hacia los años 90 aparece el modelo de la reingeniería, el cual busca aprovechar las nuevas tecnologías de la información rediseñando operaciones y procesos dentro de las organizaciones, centrándose en variable críticas como costo, calidad, servicio y rapidez (Hammer y Champy citado por Raineri, 2001).

Modelos de cambio radical

Este modelo se fundamenta en la capacidad de la empresa de generar de manera constante nuevos y mejores productos y servicios para poderse mantener en la industria de manera competitiva con el fin de tener la capacidad de generar innovación de manera sistémica, se deben generar cambios

en los modelos mentales de las personas que componen la organización, logrando generar cambios en la forma en la cual las personas visualizan su trabajo (Raineri, 2001).

De acuerdo a lo encontrado por Raineri (2001), cada organización es un caso particular de análisis a la cual se le debe desarrollar un conjunto de herramientas que permita que la organización pueda ser más efectiva y eficiente, esto puede lograrse integrando varios de los modelos anteriormente descritos o guiándose por uno solo que le permita preparar a las personas para la aceptación del cambio, las nuevas dinámicas de trabajo, diferentes relaciones interpersonales, diferencias de poder entre los miembros de la organización.

Presiones y fuerzas del cambio organizacional

Los cambios organizacionales se originan a partir de la necesidad de romper el equilibrio para transformarlo financieramente de la manera más beneficiosa. Las fuerzas existentes deben interactuar con otras para que se origine el cambio esperado, por lo cual, las organizaciones al tomar la decisión de incurrir en cambios debe tener en cuenta todas las fuerzas presentes y tratar de minimizar la relación entre ellas a través de hacer partícipes (democráticamente) a los miembros de la organización en la fase de planificación, tener el personal idóneo, formar o incentivar la preparación del personal, concientizar al personal del proceso de cambio y de las posibles consecuencias negativas en caso de que este no se origine (Gimon, 2001).

García, (2010) expone la existencia de tres presiones que llevan a las organizaciones a tener procesos de cambio: la globalización de los mercados, la difusión de la tecnología de la información y de las redes de computación y los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral. Por otro lado, Pacheco (2012) propone que los cambios se basan en la intencionalidad y lógica subyacente a los mismos, por lo cual se pueden clasificar en la siguiente tipología:

- **Formal:** El cambio es generado desde el nivel estratégico y se basa en la premisa de que la organización y los recursos están organizados y orientados hacia la rentabilidad y eficiencia.

- Trascendental: El grupo asume de manera consciente la realidad y apoya el cambio con el fin de adecuarse al entorno.
- Inconsciente: Se genera el cambio como expresión de los símbolos colectivos, valores y elementos culturales.
- Dialéctica: Se considera el cambio como un proceso natural en donde se estimula la expresión de conflictos y contradicciones con el fin de gerenciarlos y aplicar las soluciones pertinentes.

Al iniciar los procesos de cambio se genera una fuerza opositora denominada “resistencia al cambio”. Esta fuerza tiene gran influencia de las percepciones que las personas implicadas están teniendo sobre el proceso. Sin embargo, esta fuerza no es necesariamente negativa, sino necesaria para que se genere una evaluación continua de los orígenes del cambio. Así, las causas de la resistencia al cambio se pueden clasificar en:

- Factor económico: La incidencia económica que puede implicar el proceso de cambio en las personas.
- La ansiedad: Se genera a partir de la necesidad de adecuar las competencias a los perfiles requeridos en función del cambio.
- Incertidumbre: Se origina por la diversidad de factores que intervienen en el proceso de cambio y la incertidumbre de su resultado.
- Modificación en las relaciones: está basada no solo en los cambios estructurales que puedan presentarse sino también en las relaciones informales y en el ambiente social que se pueda producir.
- Rechazo a una mayor intervención de la autoridad formal: Se origina con la posibilidad de perder la libertad relativa que se ha venido creando al tener un conocimiento y destreza en las actividades que se venían realizando a partir de la experiencia.

Gestion del cambio en las organizaciones

Kauil & Esparza (2014) proponen la necesidad de conocimiento y competencia de los empleados en relación a la autodirección, para poder utilizar la información que se va presentado en pro de

los objetivos organizacionales. De ahí, la importancia de la comunicación en pro de los procesos de cambio, ya que en la medida en la cual los empleados conozcan el qué por qué y para qué del proceso de cambio llevará a tener una visión menos parcializada del cambio, logrando visualizar los beneficios globales que este proceso tenga para la organización en general. Así, se plantea la siguiente estructura para facilitar los procesos de cambio:

- Comunicar a todos los empleados la necesidad de cambio.
- Obtener una visión compartida.
- Generar compromiso por parte de los líderes.
- Facilitar la participación del personal en el proceso.
- Pensarse de manera integrada la organización.
- Medir el desempeño.

Gibson (citado por García, 2010) propone tres enfoques para la gestión del cambio. El primero hace referencia a la gestión del cambio mediante el poder, en el cual se señala que para lograr el cambio el poder es implementado como coerción. Lo anterior lo realizan mediante el control de recompensas y sanciones, y la influencia en los determinantes del trabajo como la promoción. Este enfoque no es muy bien visto en las organizaciones actuales pues está fundamentado en el estilo de liderazgo autocrático.

El segundo enfoque refiere la gestión del cambio mediante la razón, en donde la elección racional es la principal herramienta para lograr el cambio, por lo que la información se difunde a toda la organización antes de iniciar el cambio, esperando así que en las personas prevalezca la razón. Sin embargo, este enfoque por sí solo se ha evidenciado que no es suficiente, pues las personas requieren motivos y necesidades para basar sus decisiones y no sólo la razón. El tercer enfoque hace referencia a la gestión del cambio mediante la reeducación; es el enfoque intermedio entre los dos anteriores, el cual tiene como pilar fundamental la educación de las personas para el mejoramiento continuo.

Resistencia al cambio

James O'Toole (Citado por Gutierrez & Piedrahita, 2005) expone algunas hipótesis por las cuales las personas se resisten al cambio dependiendo de la personalidad y estructura de las personas organizaciones:

- Satisfacción: Las personas están contentas con el *statu quo* en el cual se encuentran.
- Temor: Sentimiento negativo generado ante lo desconocido.
- Egoísmo: El cambio es bueno para la organización en general y los demás, pero si este no es específicamente para las personas, estas tenderán a oponerse.
- Falta de confianza en uno mismo: La falta de confianza en que tenemos las capacidades, habilidades y actitudes para enfrentar los nuevos retos.
- Naturaleza humana: Debido a la condición innata competitiva, agresiva, codiciosa y egoísta del ser humano.
- Ego: El cambio implica a las personas con poder dentro de la organización aceptar que están equivocados.
- El cambio no tiene circunscripción: el interés de la minoría por preservar su status quo puede llegar a ser más fuerte que el interés de la mayoría por implementar una alternativa incierta.

Así, se plantea que la resistencia al cambio es una reacción normal y frecuente que se presenta y observa ante situaciones de cambio, pues la tendencia es mantener una estabilidad y una variación mínima. De acuerdo a Gutierrez & Piedrahita (2005), en el proceso de la resistencia al cambio se presentan las siguientes etapas:

1. Negación: Se percibe un peligro generado por el cambio, en donde la ansiedad y la dificultad por manejar la situación llevan a las personas a querer quedarse en el pasado.
2. Defensa: Se genera una negación al cambio a partir de aferrarse a las tradiciones y costumbres llevando a reacciones de ira o apatía. En esta etapa también se empiezan a generar las primeras valoraciones de ventajas y desventajas ante el proceso de cambio.

3. Aceptación: Las personas se sienten impotentes para impedir el cambio, percibiendo respuestas ineficaces, sin embargo es en esta etapa en donde se empiezan a buscar nuevas soluciones y a desarrollar nuevas habilidades.
4. Adaptación o asimilación: En esta etapa las consecuencias del cambio se empiezan a hacer evidentes y a generar satisfacción en las personas, generando sentido.

García (2010) propone como principales fuerzas opositoras para el cambio aquellas que mantienen la homeostasis de la organización y las generadoras de fuentes de resistencia ante el cambio planeado, estas fuerzas son:

- La cultura organizacional: Esta fuerza es fundamental, pues es la que le da identidad a la organización y permite su conservación, por lo cual, cuando las personas sienten que cambian, pueden tomar los procesos de manera personal ante la posibilidad de que sus metas y objetivos personales ya no se identifiquen con los de la organización.
- El interés propio: Esta fuerza amenaza los intereses personales debido al cambio, por lo general las personas esperan una retribución de su trabajo directamente proporcional a su esfuerzo.
- La percepción de las metas y estrategias de la organización: Esta fuerza permite organizar y coordinar las actividades de la organización, dando lineamientos ante las nuevas metas que se generan con el cambio, las cuales no siempre son entendidas por sus colaboradores por la falta de información.

Por su parte, Davis & Newstrom (citado por García, 2010) expone como causas para la resistencia al cambio las siguientes:

- Lógicas o racionales: El tiempo extra requerido para el aprendizaje, la opción de desmejora en las condiciones
- Psicológicas o emocionales: El temor a lo desconocido, baja tolerancia a la incertidumbre, necesidad de estabilidad y seguridad.
- Sociológicas o de intereses grupales: Oposición a valores grupales, intereses establecidos o interés de mantener el círculo de contacto.

El proceso de cambio puede verse afectado por dos motivos, las personas no están dispuestas a cambiar o son incapaces de alterar ciertas conductas preestablecidas o por qué las organizaciones dejan a las personas solas en los procesos de cambio, lo cual ocasiona que estas en un corto plazo dejen a un lado el esfuerzo que están haciendo y vuelvan a su modus operandi del pasado.

La Restructuración: una dinámica del cambio organizacional

Debido a los cambios en el entorno y la exigencia de la economía, las organizaciones han tenido que tomar decisiones en cuanto a la restructuración de sus estructuras, procedimientos y plantillas de personal con el fin de seguir siendo competitivas en el nuevo orden económico mundial (Guerrero & Puerto, 2007).

La resistencia al cambio integra aquellas conductas y comportamientos tanto de los empleados como de los grupos de personas con el fin de desacreditar, demorar, impedir la instrumentalización de un cambio, debido a la percepción de amenaza que ellos tienen con relación a sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio y autoestima (García et al., 2009).

De acuerdo a Jimenez & Sanchez (2005), “el término *downsizing*, en su acepción económica, toma las siguientes acepciones: reducción de plantilla, recorte de plantilla, reducción de personal, recorte de personal, reestructuración de plantilla, redimensionamiento de la empresa, reducción del tamaño de la empresa” (p. 200). Según Kozlowski (citado por Jimenez & Sanchez, 2005), el fenómeno del *downsizing* se puede definir como "una decisión deliberada e intencional por parte de la organización para reducir su fuerza de trabajo (plantilla) con el fin de aumentar su rendimiento o productividad" (p. 201).

Power (citado por Jimenez & Sanchez (2005)) definen al *downsizing* como “una constelación de acontecimientos estresantes que provocan demandas sobre las organizaciones, los equipos directivos y los trabajadores individuales y que requieren de cada uno de ellos un proceso de afrontamiento y de adaptación”

El concepto de *downsizing*, es el que en los diversos estudios se viene implementando para referirse a las reestructuraciones, el cual engloba eventos como la reducción de costos de producción mediante la reducción de la fuerza de trabajo; es un término empleado para referirse a “despido masivo”, “recorte” y “reestructuración”. Este fenómeno según Parker (citado por Guerrero & Puerto, 2007), tiene su origen debido a la presión que el mercado viene ejerciendo, los cambios en el medio o como parte de la estrategia que se implementa con el fin de desarrollar una mejor en los procesos, buscando la optimización para el futuro.

Tipos de reestructuración

Kozlowski (citado por Guerrero & Puerto, 2007) plantea la distinción entre las reestructuraciones reactivas y las reestructuraciones estratégicas. Las primeras hacen referencia a la reducción de la fuerza de trabajo de manera no planeada, producto de necesidades inmediatas, especialmente de tipo económico, porque busca una reducción en el costo de producción. Este tipo de reestructuraciones se realizan sin tener como precedente los objetivos organizacionales ni los procesos de producción vigentes. De acuerdo a Byrne (citado por Guerrero & Puerto, 2007), los métodos implementados se dan de manera poco planeada y el objetivo de las estrategias que se generan está fundamentado en la repartición de tareas de las personas que fueron despedidas. Así, este tipo de reestructuración es percibida por la alta gerencia como una toma de decisiones y un aumento en las responsabilidades, mientras que por las personas de nivel medio hacia abajo se percibe como un incremento en la carga laboral, la cual suele generar conflictos debido a la poca claridad frente a roles, responsabilidades y funciones (Tombaugh & White citado por Guerrero & Puerto, 2007).

Por su parte, Kozlowski (citado por Guerrero & Puerto, 2007) define la reestructuración estratégica como un proceso articulado que tiene como finalidad soportar y reforzar la estrategia organizacional a largo plazo. Este tipo de reestructuración se realiza de manera planeada y con la finalidad de generar un beneficio organizacional, por lo que generalmente genera un bajo impacto en los colaboradores, puesto que se realiza un análisis de los puestos de trabajo, roles y responsabilidades con el fin de distribuir de la mejor manera la carga laboral. Los cambios en las responsabilidades de los trabajadores generan al mismo tiempo un desarrollo de competencias

organizacionales a través del trabajo en equipo, liderazgo y empoderamiento de los colaboradores (Hitt, Keats, Harback, & Nixon citados por Guerrero & Puerto, 2007). De acuerdo a las características anteriormente descritas, en la literatura este tipo de reestructuración también es conocida como *rightsizing*.

Según Freeman & Cameron (citado por Guerrero & Puerto, 2007), la reestructuración estratégica se puede clasificar en dos de acuerdo a su objetivo; cuando este cambio está enfocado al redireccionamiento de las metas organizacionales se habla de objetivos de reorientación; cuando el proceso de cambio es parte del proceso continuo de mejoramiento y modernización se denomina objetivos de convergencia.

En la actualidad, el tipo de reestructuración que se da de manera más frecuente es la reactiva, debido a las demandas de la economía y la inestabilidad que caracteriza los mercados globalizados; generando así, necesidades inmediatas a las cuales las organizaciones deben dar respuestas oportunas con el fin de mantenerse vigentes (Parker citado por Guerrero & Puerto, 2007).

De acuerdo a Jimenez & Sanchez (2005) en las reestructuraciones organizacionales existen ciertos rasgos que favorecen los resultados positivos del proceso:

- Desarrollo de un plan de futuro para la organización.
- Contribución y participación de las personas en el proceso de cambio organizacional.
- Jefes y directivos accesibles y con buenas relaciones con sus empleados.
- Sistemas de avisos previos, en donde los directivos comunican la reducción de personal.
- Periodos de notificación amplios.
- Justicia de la estrategia implementada.
- Tratamiento de los supervivientes y víctimas.
- Programas para los supervivientes.
- Programas de revitalización del lugar de trabajo.

Algunos de las consecuencias negativas que este proceso puede dejar en las personas que quedan en la organización, denominadas por la mayoría de los autores como “sobrevivientes” son

sentimientos de culpa e inestabilidad, así como también una baja satisfacción laboral, falta de compromiso con la organización y altos niveles de tensión y fatiga (Parker citado por Guerrero & Puerto, 2007). En este mismo sentido Kalimo (citado por Guerrero & Puerto, 2007) concluye que las reestructuraciones que implementan estrategias como despidos masivos, supresión de puestos vacantes y falta de remplazos tienen un impacto negativo en el bienestar de los trabajadores debido al aumento en las demandas que el trabajo hace, la falta de control y la ambigüedad e inequidad que esto genera.

El liderazgo en los procesos de cambio basados en la reestructuración organizacional

Ser competitivo en la actualidad no solo implica tener la mejor tecnología o cambiar de estructura, sino que se requiere de la flexibilización de sus colaboradores con el fin de tener procesos de aprendizaje más rápidos y constantes y un trabajo continuo con los jefes en donde el papel del líder se vuelve fundamental, pues la confianza que esté tenga con sus subordinados le permitirá la delegación de actividades y de algunas decisiones. También, es importante la confianza que los empleados tienen hacia las organizaciones, pues en esta medida ellos participarán en la creación de iniciativas para los cambios que la organización propone a través de la innovación. Así, la comunicación en todas las vías permitirá que las organizaciones puedan estar presentes en la competencia a través de las personas y su conocimiento como el recurso más importante (Díaz, 2005).

Los líderes juegan un papel fundamental, pues son quienes contribuyen a que sus equipos no se estanquen, sino por el contrario, avancen e interioricen los nuevos métodos; el líder también cumple un rol de negociador entre la organización y las personas que la componen en relación a sus aspiraciones, frustraciones y expectativas, las cuales pueden verse afectadas por el proceso de transformación. De aquí la importancia de la comunicación como herramienta permanente en los procesos de gestión y canal de apoyo para que las personas puedan conocer el estado actual y hacia a dónde va la organización (Gutiérrez & Piedrahita, 2005).

Para un cambio efectivo las organizaciones deben lograr que sus empleados conozcan sus responsabilidades y metas, y tengan el entrenamiento requerido para desempeñar sus cargos, así

como también contar con la infraestructura física y tecnológica que permitan apoyar y llevar a cabo las iniciativas de cambio. Todo esto comprende los elementos necesarios para introducir cualquier tipo de cambio organizacional (Garcia et. Al, 2009).

Los ambientes de cambio que se generan en las organizaciones deben posibilitar el aprendizaje de sus empleados para que puedan reacomodarse de acuerdo a los nuevos perfiles y logren tener una mirada diferente que les permita vincularse con diferentes estilos de trabajo, incorporar la incertidumbre en sus rutinas de trabajo, saquen el mayor provecho de las situaciones adversas que puedan presentarse aprendan (Gutierrez & Piedrahita, 2005).

La conducta de las personas después de los procesos de cambio está influenciada por las emociones que este la ha generado. Entre las formas de manifestación Furnham (citado por Garcia, et. Al, 2009) propone:

1. La deserción, la que implica la separación con la organización.
2. Resistencia activa, en la cual los trabajadores intentan evitar o modificar la naturaleza del cambio.
3. La oposición, la cual busca el retraso en la implementación del cambio propuesto.
4. La resignación, sentimiento de impotencia por parte de quienes quieren evitar el cambio y dejan que el mismo ocurra sin interferir.
5. La aceptación o modificación, en la cual se realiza una negación en relación a los detalles.

Las organizaciones, deben tener en cuenta varias consideraciones sin importar el tipo de cambio que se esté presentando, con el fin de realizar procesos adecuados en las organizaciones y obtener procesos exitosos en todos los niveles de la estructura. Las consideraciones planteadas son:

1. Todo cambio que se genera en una parte de la empresa, la afecta en su totalidad independientemente que este cambio sea o no percibido por todos.
2. El cambio es un proceso que involucra las emociones y la intelectualidad de las personas.
3. Los cambios que se generan deben partir de cambios en los individuos que la integran.

4. Los cambios de tiempo y sus resultados deben estar cohesionados para la consecución de los objetivos organizacionales.
5. El cambio es algo situacional, por lo cual no debe dirigirse sino facilitarse entre las personas involucradas.
6. El cambio propone un proceso evolutivo entre la transición de las viejas formas de realizar las tareas hacia aquellas exigidas por la visión organizacional.
7. El cambio es una transición individual y organizativa, considerada como un reto.
8. Los líderes son los llamados a cooperar y velar por la adaptación de todos los miembros de la organización.
9. Los cambios en las organizaciones pueden parecer injustificados cuando no son comunicados.
10. Los líderes tienen el papel de comunicar de manera activa a sus equipos el proceso para lograr niveles altos de apertura y colaboración.
11. Los líderes son los llamados a iniciar los cambios. Sin embargo, el resultado final dependerá de todos los individuos que componen la organización y su actitud frente al proceso.

Kotter (citado por Rubiano, 2011) expone el papel crítico que tiene el líder frente al proceso de cambio, ya que debe congrega y motiva a las personas o grupos a realizar un esfuerzo de cambio. Se plantea que la habilidad del líder se centra en la capacidad de generar en las personas la necesidad del cambio. De este modo, se plantea al líder como un facilitador de procesos adaptativos, que permite potenciar las relaciones y la generación de expectativas, que propicie un clima de confianza para movilizarse a sí mismos hacia la aceptación y manejo de los problemas que se deben enfrentar. En otras palabras, el líder debe estimular el pensamiento creativo de sus equipos para resolver problemas por sí mismos y para trabajar en los objetivos planteados de manera excelente (Zamora & Poriet, 2006).

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se plantean las características del líder del siglo XXI a partir de la investigación realizada por Estrada (2006) en la cual se definen las cualidades, habilidades, aptitudes y actitudes.

Las cualidades, son entendidas como aquello que lo diferencia de los demás, por ejemplo: Comunicación, visión de futuro, compromiso, escucha, relaciones interpersonales, responsabilidad, actitud positiva, pasión y autodisciplina. Las habilidades son la articulación entre el saber, hacer y ser, por ejemplo: Conformación de equipos de trabajo, planificadora, estratégica, toma de decisiones, innovadora y capacidad analítica. En relación a las aptitudes, estas se definen como la capacidad física e intelectual para desempeñar una tarea, son: Comunicadora, relaciones interpersonales, creativa, integradora, planificadora y manejo de riesgos e incertidumbre. Por último, se encontró que las actitudes son la reacción afectiva positiva o negativa frente a una actividad, un ejemplo es: disposición al cambio, manejo de relaciones inter e intra personales, trabajo en equipo, disposición permanente y positiva hacia el aprendizaje, agente de cambio, líder innovador y práctico y crítica constructiva. (Estrada, 2006)

Así pues, se concluye que el líder debe tener una formación integral en la que la comunicación, la negociación y la solución de conflictos están presentes como mecanismos de mejoramiento del clima en la organización. Así como también la capacidad de movilizar y crear equipos de trabajo con características como la flexibilidad, adaptabilidad, innovación y capacidad de afrontamiento al cambio continuo que les permitirá enfrentar procesos de reestructuración organizacional con resultados exitosos.

Método

Tipo de estudio

El presente estudio se caracterizó por utilizar el método *cualitativo* debido a que se estudió el fenómeno de manera holística, en su contexto natural y el investigador tuvo una participación activa en el mismo (Lupano & Castro, 2006). También se caracterizó porque el investigador se interesó por el significado de las experiencias, el punto de vista de las personas y el ambiente natural en el cual se presentó el fenómeno estudiado (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2006). El tipo de investigación fue *descriptivo*, debido a que se realizó un análisis del fenómeno a partir de su naturaleza actual (Tamayo, 2004). Con relación al tiempo, se trató de un estudio *transversal* debido a que se tomó una única muestra de los datos en el tiempo.

El diseño de la investigación se caracterizó por ser un *estudio de caso*, puesto que se realizó un análisis intensivo en una única organización, en la cual se recolectó la mayor información posible que permitió entender un número reducido de variables: las implicaciones y desafíos que un grupo de líderes perciben debido a la reestructuración organizacional en una empresa industrial del suroccidente colombiano.

Sujetos

Los sujetos que participaron de esta investigación fueron 6 profesionales de una empresa del sector industrial ubicada en la zona suroccidente del país, específicamente en las ciudades de Cali, Popayán, Armenia y Pereira. La muestra fue seleccionada de manera intencional, no se tuvo en cuenta ni el sexo ni la edad, las personas debían tener mínimo dos años de antigüedad en la compañía, tener personas a cargo y tener una participación del cambio.

Instrumentos

La recolección de la información se realizó a través de entrevistas semi-estructuradas teniendo en cuenta las siguientes categorías de análisis: *Percepción del cambio, Desafíos e implicaciones administrativas, implicaciones psicosociales, implicaciones personales e implicaciones técnico-operativas.*

| <i>Tabla 1: Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información</i> | |
|--|---|
| Objetivos específicos | Categorías de rastreo /análisis de datos |
| Identificar la percepción que tienen del cambio asociado a la reestructuración productiva un grupo de líderes. | Percepción que tienen del cambio asociado a la reestructuración productiva un grupo de líderes. |
| Identificar las implicaciones y desafíos administrativos derivadas del cambio organizacional | Implicaciones y desafíos administrativos percibidas por los líderes de una empresa industrial |

| | |
|--|--|
| Identificar las implicaciones y desafíos psicosociales derivadas del cambio organizacional | Implicaciones y desafíos psicosociales percibidas por los líderes de una empresa industrial |
| Identificar las implicaciones y desafíos personales derivadas del cambio organizacional | Implicaciones y desafíos personales percibidas por los líderes de una empresa industrial |
| Identificar las implicaciones y desafíos técnico- operativas derivadas del cambio organizacional | Implicaciones y desafíos técnico-operativas percibidas por los líderes de una empresa industrial |

Procedimiento

La investigación se desarrolló en tres fases. La primera consistió en la *Contextualización teórica* que permitió establecer el estado del arte, es decir, plasmar a través de una matriz las investigaciones que se han desarrollado en relación al cambio organizacional y seguidamente construir el marco teórico; la segunda fase fue el *trabajo de campo*, en la cual se construyó el instrumento para la recolección de datos y se realizó la aplicación del mismo a los sujetos que participaron.

La tercera fase fue la *organización, presentación y análisis de los datos* encontrados los cuales se organizaron para efectos de la presentación de manera sistematizada y su posterior análisis y discusión en relación a investigaciones similares en el mismo campo de estudio, y en relación a los objetivos propuestos. La presentación se realizó bajo la modalidad de matrices de análisis categorial para facilitar el análisis sistemático del contenido del mismo. Lo anterior, implicó en primera medida la transcripción de las entrevistas, luego un análisis y discriminación de los contenidos para lograr ubicarlos y agruparlos de acuerdo a las categorías preestablecidas. Finalmente, se tomaron algunos de los fragmentos más significativos y representativos de cada una de las categorías para poder soportar el análisis.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad realizadas a seis participantes del estudio. Inicialmente se presentarán los datos socio-demográficos y socio-laborales que permitirán caracterizar a los participantes. Posteriormente se presentarán los resultados de acuerdo a las siguientes categorías: Percepción que tienen del cambio asociado a la reestructuración productiva un grupo de líderes, implicaciones administrativas percibidas por los líderes de una empresa industrial, implicaciones psicosociales percibidas por los líderes de una empresa industrial, implicaciones personales percibidas por los líderes de una empresa industrial, implicaciones técnico-operativas percibidas por los líderes de una empresa industrial.

Para el análisis de cada una de estas categorías se tuvieron en cuenta los datos más relevantes agrupados en subcategorías, lo cual es soportado de manera empírica a través de fragmentos de discurso que permite evidenciar el hallazgo obtenido. En algunos de los casos se relaciona con el fragmento mencionado por un solo participante, sin embargo, en la mayoría de los casos el soporte se da con fragmentos mencionados por más de tres participantes, lo que permite tener un cierto valor de generalización y relevancia. Finalmente, se desarrolla la discusión de los resultados a partir del análisis categorial de los mismos.

Los datos se obtuvieron de la aplicación de entrevistas a profundidad y en términos generales se partió de algunos datos socio-demográficos y socio-laborales de los participantes. Así pues, se contó con la participación de 3 mujeres y 3 hombres, cuyas edades oscilaban entre los 32 y 40 años, lo que permite identificar un grupo de personas ubicadas en la edad productiva laboral promedio del país. Sus posiciones laborales están comprendidas todas en mandos medios y una de estas en mando alto de la compañía, teniendo todos la característica de tener un equipo de trabajo a cargo y relacionado directamente con el proceso productivo de la misma.

La antigüedad en el cargo de 4 de los 6 participantes era mayor a 2 años, los otros dos tienen antigüedades entre 6 meses y 1 año y 2 meses; sin embargo, en los cargos anteriores ocupados en la compañía estaban relacionados al proceso productivo al que hoy pertenecen. Su antigüedad en la empresa, esta entre 4 y 10 años, lo que permite tener un conocimiento y entendimiento sobre la

misma relevante para la investigación. Los participantes tienen como carrera profesional de cabecera la ingeniería civil a excepción de uno de los participantes que estudio arquitectura, por lo que se puede concluir que los estudios mínimos de los participantes es el pregrado y solo uno de ellos tiene posgrado y otra maestría.

Percepción del cambio

En relación con *la percepción general del cambio* que los participantes tienen se obtuvo que en su mayoría consideran este proceso como necesario para afrontar el mercado y poder seguir siendo productivos: Sujeto 2 *Bueno la percepción mía es un tema netamente necesario, sí?, por el tema de los cambios que ha tenido no solo la economía, sino también la compañía en mucho muchos aspectos, más que todos pues, con el tema de reducciones de volumen, de ventas, de nacimiento de competencias que no teníamos, entonces pues eso hace que la compañía requiera una reestructuración y es acorde pues a lo que se está viviendo en la comunidad en general;* Sujeto 3 *Bueno, yo creo que inicialmente el cambio se debe a una estrategia de la Gerencia y de la Presidencia para poder afrontar todo el cambio del mercado y obviamente de la competitividad que se ha desarrollado no solamente a nivel regional sino nacional.*

El sujeto 5 *Mi percepción, en términos generales, yo creo que lo que está pasando ahora, de pronto es algo que por alguna razón no se había hecho en el momento que se debía hacer. Finalmente, todos sabemos cuál es el comportamiento de este negocio, o sea que es como un resortico que a medida que el volumen sube o baja debe irse ajustando a eso;* por su parte el sujeto 6 *manifiesta pues en realidad yo pienso que los cambios no son malos, los cambios se realizan cuando se necesitan y que todo esto ha ocurrido porque en realidad en algún momento se perdió de vista o de foco de que en realidad esto era un negocio y que tenía que dar.*

Dos de los participantes manifiestan que el cambio es un proceso que genera mucha incertidumbre en todas las personas por la falta de claridad en la información, tal y como lo manifestó el sujeto 1 *en el momento que empezó todo, genero mucho impacto en todo el personal, porque todo el mundo no está como con la tranquilidad, sino que está pensando, hasta cuándo voy a trabajar?, que cualquier cosa, cualquier información todo el mundo está pendiente, ¿qué pasó?, ¿qué va*

pasar?, porque no se tenía mayor información, sino que era algo que salía de un momento a otro y el sujeto 4 Pues mi percepción es que en el momento en que el cambio sucedió generó muchos choques en la gente, se le generó miedo a los muchachos, generó expectativas, temores por que nadie sabía que iba a pasar, ni quien iba a salir, pues se estaba viendo que la reestructuración era a todos los niveles y estaba la incertidumbre de saber quién salía quien no salía; cada semana salía una cantidad de gente en todas las áreas, entonces eso generó bastante temor y bastante incertidumbre y angustia pues por parte de todos incluyéndonos a nosotros.

Por lo anterior, se puede concluir que los participantes perciben el cambio como un proceso necesario de acuerdo a las características del negocio y de la economía en la actualidad, así como también una necesidad de conocimiento sobre el proceso, es decir, por la claridad de la información durante el mismo, pues perciben un vacío que ha generado incertidumbre y miedo en el día a día de las personas al ver personal de diferentes niveles y áreas salir de la compañía, dejando así el cuestionamiento por el propio lugar dentro de la compañía y el tiempo que el proceso durará.

Con relación al *rol jugado en el cambio* los participantes relacionan este con la transmisión de información como elemento tranquilizador y de entendimiento del proceso de cambio, así nos lo dejaron saber algunos entrevistados: Sujeto 1 *dándoles la información que yo tenía, o sea de forma directa*; el sujeto 4 nos manifestó *Pues a medida que nos fueron dando la información de lo que iba a ir sucediendo, como se iba a hacer la reestructuración, se les fue aclarando a los muchachos las dudas, transmitiendo que era lo que iba a pasar, por qué se estaban haciendo las cosas, el porqué de la reestructuración y la gente fue entendiendo y se fue tranquilizando con el proceso que se estaba viviendo*; sujeto 6 *mantener la calma de tu personal, así en realidad ese cambio no fuera a llegar a la planta.*

Así mismo el sujeto 5 nos manifiesta *es el tema de cómo tu logres que la gente mantenga la motivación y que entiendan de la misma forma lo que está pasando, para que eso no afecte el ánimo del equipo*. Por su parte, el sujeto 2 enfoca el rol jugado en la optimización y eficiencia operacional: *Bueno mi rol ha sido directo, pues por el cargo y las personas que tengo a cargo, en evaluar no solo el tema de cómo optimizar la producción y el rendimiento en cuanto horas extras,*

la reducción de costos en general, es también ver esas deficiencias con el personal, buscar que las personas que tengo a mi cargo cumplan las funciones de manera eficiente.

El rol en la mayoría de entrevistados está centrado en la capacidad como líderes de transmitir información a los equipos sobre el proceso de cambio, que les permita entender el momento organizacional y poder desempeñar las funciones con mayor tranquilidad. Por su parte, uno de los líderes, considera que su rol ha estado centrado en la revisión los procesos para lograr una reducción de costos y mayor productividad, lo cual ha implicado no solo la revisión de procesos sino también de funciones que cada persona de su equipo realiza para poder desempeñarse de manera eficiente y lograr así la mayor productividad para la planta en general.

Los entrevistados perciben que su *aporte al cambio* ha estado relacionado con apoyo, capacidad de adaptación en sus equipos, motivación y optimización, así lo manifiesta el sujeto 5 *tener mente abierta y decir bueno si aquí hay opción, y cómo también yo puedo optimizar y aportar con el ejercicio, por un lado. Y por el otro, es como reforzando lo que te decía ahora, es en la parte emocional del equipo que uno lidera y con los que transversalmente interactúa*; el sujeto 3 dice *mi capacidad de adaptación y con mi grupo de trabajo también hacerles ver el cambio de esa forma, o sea, nos tenemos que adaptar y buscar también nuevas estrategias de poder hacer tanto las cosas que veníamos haciendo como las que se vendrán.*

El sujeto 2 por su parte alude *pues mira ahorita yo creo que es importante el tema de las horas extras, la evaluación de turnos, creo que ahí me focalicé, en parte en buscar eficiencia con la gente que teníamos no solo para tener una reducción de las horas, sino también para que la gente tuviera un período de descanso o fuera una jornada más flexible, eso pues, dá un gana-gana, para que la gente rinda y no haya una reducción de su salario, de su desempeño, o esté desmotivada.*

Así pues, el aporte que los líderes perciben que han realizado está relacionado con su capacidad de adaptación, pues esta les ha permitido que tanto ellos como sus equipos tengan una mente abierta ante el proceso de cambio, se puedan apoyar entre todos y sacar los procesos adelante. Por su parte, uno de los líderes percibe su cambio enfocado a la optimización de procesos y plantillas de personal, buscando siempre un equilibrio entre la eficiencia y el equilibrio laboral y personal,

pues al tener una reducción de horas extras se da una reducción en los salarios pero también se aumenta el tiempo que los trabajadores pueden compartir con sus familias, así pues, se transmite el proceso como un gana-gana para todos con el fin de que las personas conserven la motivación y desempeño.

Tal como lo expresa Gutierrez & Piedrahita (2005), los ambientes de cambio que se generan en las organizaciones deben posibilitar el aprendizaje de sus empleados con el fin de que estos puedan reacomodarse de acuerdo a los nuevos perfiles y logren tener una mirada diferente que les permita vincularse con diferentes estilos de trabajo, sacando así el mayor provecho de las situaciones adversas que puedan presentarse y sacando el mayor provecho de los aprendizajes organizacionales y personales que trae consigo el proceso.

En términos generales los entrevistados perciben el cambio como un proceso positivo y necesario dentro de la organización, en el cual se ha tenido mucha incertidumbre, poca información. Sin embargo, desde el rol de liderazgo se ha procurado mantener los equipos informados, motivados y tomar el proceso como una oportunidad para encontrar opciones de optimización en las operaciones y como un proceso de ganancia tanto para los trabajadores como para la compañía.

Implicaciones y desafíos Administrativos

Respecto a las *implicaciones administrativas* de la reestructuración derivada del cambio organizacional se puede determinar que esta tiene como consecuencias un aumento en las funciones y responsabilidades de las personas. Con relación a esto el sujeto 1 manifestó *hay menos personas y el trabajo que hay que hacer sigue igual, entonces eso implica más tiempo, más dedicación, mayor contacto con todas las demás áreas*; el sujeto 3 dice *Administrativas, yo creo que, una distribución de cargas, o sea de tareas que se han venido generando por la ausencia de ciertos cargos y roles que estaban en la antigua estructura y que nos ha tocado como idear estrategias para hacer las tareas de igual forma, o sea, aprenderlas, implementarlas y hacerlas de la mejor forma, es decir, que cumplamos con los requisitos que se requieren.*

Por su parte el sujeto 4 hace alusión no sólo a la carga adicional, sino también a la necesidad que se genera de un mayor control, lo cual manifiesta así: *la estructura estaba muy robusta y se habían salido muchas cosas, se nos habían vuelto paisaje muchas cosas, entonces empezamos a revisar, otra vez a volver a retomar lo que hacíamos que de pronto se nos había vuelto paisaje, como ese recorte de presupuesto, ese volver a controlar mucho más las cosas que se nos habían como escapado.*

Se puede evidenciar, que dentro de las implicaciones percibidas por los líderes se encuentra la necesidad de volver a asumir ciertas responsabilidades y funciones que realizaban las personas que salieron en el proceso de reestructuración, implicando esto una carga adicional y una necesidad de volver a tener estas actividades en el radar, pues aquellas áreas transversales que existían para apoyar las operaciones y aliviar la carga laboral desaparecieron implicando un control mayor sobre todas las actividades y funciones relacionadas con la operación, para poder tener una reducción de presupuestos en cada planta.

Con respecto a los *desafíos administrativos* de la reestructuración derivada del cambio organizacional se encontró por parte de los participantes que uno de los desafíos percibidos es el control de sus funciones, equipos de trabajo y activos a cargo, a esto el sujeto 4 manifiesta *Pues yo creo que los desafíos son mantener el control que estamos teniendo, la revisión de todas las cosas sin dejar pasar nada y mantener los presupuestos o lo que nosotros administramos en el punto en que es, sin pasarnos del límite de lo que tenemos presupuestado, o sea mantenernos no solo en la parte económica sino en la gente también, el personal, sin volvernos a crecer otra vez, es decir, administrar tanto el personal como la parte económica y los recursos.*

El sujeto 3 *Yo creo que el cambio nos debe llevar a algo, y es ser capaces como líderes de poder llevar un control y seguimiento de esos nuevos roles administrativos y yo creo que eso solamente se logra empoderando, o sea el desafío como líder puntualmente es ser capaz de empoderar y acompañar a las personas que tengo en mi equipo de trabajo, para que de la mejor forma puedan hacer esas esas actividades y esos roles administrativos;* así mismo el sujeto 1 alude *Pues los desafíos es continuar con unos buenos resultados, o sea de seguir haciendo todo y con menos gente, pero sin bajar la guardia, sin decir, ya hay menos gente entonces ya no se va a hacer y no*

hizo, no!, o sea la actitud igual de seguir haciendo las cosas inclusive mejor de cómo se venían haciendo, tratar de buscar los espacios y ver cómo se puede administrar el tiempo, los recursos, el personal, todo para obtener los resultados que necesitamos.

Dentro de esta sub categoría también se encontró que otro de los desafíos percibidos estaba relacionado con la capacidad de transmitir la información a sus equipos de trabajo sobre el proceso y mantener la calma y tranquilidad de los mismo, con relación a esto el sujeto 6 dice *mantener la calma y tratar de transmitirle a la gente que ya las aguas turbias se calmaron, porque es muy difícil la gente queda con secuelas queda como predispuesta queda con esa sugestión, con ese miedo y a pesar de que en la parte de lo que son los lideres sabemos que seguramente no va pasar nada cualquier cambio que le hagas ellos lo relacionan es con lo que paso hace tres o cuatro meses.* Así mismo el sujeto 2 manifiesta *inicialmente de tener una actitud abierta para este cambio y a nosotros es buscar como esa comodidad de la gente, que no tenga una preocupación porque va a ver una reducción de personal o que las cosas estén cambiando de manera acelerada.*

De esta manera el desafío administrativo se centró tanto en las capacidades relacionadas con la ejecución de las propias tareas y en aquellas capacidades relacionadas con el manejo de los equipos para lograr siempre tener los mejores resultados tanto individuales como de equipo durante el proceso y posterior a este. En relación a las propias actividades, está la inclusión de aquellas actividades que dejaron los cargos que se eliminaron de la estructura y la ejecución de las mismas de la mejor manera; con relación a los equipos de trabajo, está relacionado a la capacidad de los líderes de transmitir a sus equipos tranquilidad, seguridad para desempeñarse de la mejor manera posible durante el proceso de cambio.

Implicaciones y desafíos Psicosociales

Las *implicaciones psicosociales* relacionadas al proceso fueron manifestadas por los participantes con emociones producidas por el proceso como incertidumbre, miedo, intranquilidad, estrés, angustia y relacionadas con la estabilidad laboral percibidas por las personas. A esto el sujeto 2 dice *Ellos han sentido esa reestructuración y lo que hacen es sentir un temor y en algún momento asociaba yo algunas actitudes del personal que inicialmente fueron parte como miedo;* el sujeto

5 creo yo que lo principal está como en el estrés, en la angustia, en la ansiedad que puede causar eso en las personas, sin la expectativa de la estabilidad; así mismo el sujeto 3 expresa Pues personalmente, yo creo que eso impacta mucho, si la parte emocional, porque tu vez gente que conocías desde hace mucho tiempo y que de un momento a otro sale, no necesariamente porque su desempeño sea malo, no, sino precisamente por la reestructuración, porque hay roles que ya no van a estar.

Por su parte, el sujeto 4 expresa *Pues yo creo que eso ha generado un impacto en todos, porque, eso hizo que las personas que estaban interesadas en de pronto adquirir su vivienda se frenaran, o sea no solo en el nivel de nosotros sino de los muchachos, también en la comunidad, porque estaban viendo que estaba era saliendo personal, porque como la compañía siempre ha tenido la imagen de que es una empresa con una estabilidad laboral, entonces el impacto fue contrario o sea no estamos manteniendo la gente si no como que la estamos es sacando, o sea viéndolo desde el punto de vista de afuera porque la gente no entiende que nos está pasando adentro.*

De acuerdo a lo encontrado se logra evidenciar cómo las personas asocian el proceso de cambio con emociones de angustia, temor e incertidumbre por el proceso, pues no solo manifiestan temor por su estabilidad laboral sino angustia y tristeza al ver salir de la compañía compañeros con los que llevan varios años en la empresa. Ahora bien, la incertidumbre por la estabilidad laboral no sólo es percibida por las personas que están dentro de la compañía sino también por la comunidad, al ver que una empresa que se ha caracterizado en el transcurso de los años por generar empleabilidad en la región está teniendo un momento en el cual no se está generando empleo sino que por el contrario están saliendo muchas personas; así mismo, las personas que están dentro de la compañía y sus familias se han visto afectadas por el proceso y en muchas ocasiones han decidido abstenerse de tomar decisiones a largo plazo al percibir inestabilidad y sentir temor hacia el proceso de cambio.

Ahora bien, los *desafíos psicosociales* percibidos por los entrevistados se pueden agrupar en tres, el primer grupo hace referencia al desafío relacionado al entendimiento sobre el proceso de cambio como dinámico y positivo para la compañía, a lo cual el sujeto 2 alude *Yo creo que lo más difícil es hacer entender a las personas que quedaron de la reestructuración actual, pues que no es algo*

malo., el sujeto 4 *pues yo creo que es mantener un nivel de tranquilidad en la gente que trabaja con nosotros, en que todos hagan las cosas bien, porque mientras todos hagamos las cosas bien pues nos mantenemos en el trabajo y que la gente entienda que los cambios son buenos, que todos los cambios traen cosas buenas y siempre es para bien.* El segundo grupo percibe el cambio encaminado a lograr la tranquilidad y motivación por hacer bien el trabajo, a lo cual el sujeto 1 manifiesta *de parte de los jefes es darle tranquilidad al personal para que trabajen tranquilos.*

Así mismo el sujeto 5 dice *es como uno logra que la gente entienda que estar pensando en eso no le va a aportar más a hacer su tarea, pero si lo puede afectar para que lo haga mal o para que tenga un accidente o algo así;* y el último grupo, es la creación de consciencia de ahorro en el equipo de trabajo para lograr la eficiencia en el proceso, a lo que el sujeto 2 expresa *el reto es tratar de impulsar más la conciencia en el ahorro, en la eficiencia y en el cuidar el día a día, desde cualquier actividad, desde el consumo del ACPM, la producción, los cuidados.*

Se puede concluir que los desafíos están relacionados en gran medida en la capacidad de movilizar en las personas tanto la reflexión como las sensaciones y emociones que el proceso genera y que va a permitir el entendimiento, adaptación y motivaciones de las personas, entendiendo el proceso de cambio como un proceso positivo y necesario para la compañía; así como también, la capacidad de los líderes de generar la tranquilidad necesaria con el personal que tienen en sus equipos para que puedan desempeñarse de la mejor manera y evitar así accidentes o situaciones que perjudiquen tanto a las personas como a la compañía. Por su parte, uno de los entrevistados relaciona el desafío a una de las variables de la compañía relacionada con las finanzas, es decir, con la eficiencia del proceso y las oportunidades que se pueden tener en la generación de ahorro en el proceso para la contribución al mismo a través de las variables que se manejan en cada una de las plantas.

Implicaciones y desafíos Personales

Respecto a las *implicaciones personales* que se han derivado del proceso de reestructuración se tiene una percepción diversa sobre lo que se ha generado en los líderes y sus equipos. Por una parte, se percibe que hay una afectación directa del equilibrio vida-trabajo que tanto se ha buscado por parte de la compañía, por el ejemplo el sujeto 3 *de pronto se ha visto afectado un poco más el*

tiempo personal pues de uno para hacer sus actividades en familia, porque obviamente uno tiene que aportar con el compromiso y un poquito más, vuelvo y digo mientras está la coyuntura y el sujeto 4 Nosotros tenemos más trabajo, sí, porque si desaparecieron cargos y la verdad es que de esos cargos terminamos nosotros haciendo el trabajo de esas personas que no están. Entonces el aumento de la carga laboral se siente y se nota, ya no es, el equilibrio que estábamos tratando de tener entre la vida personal y la laboral, se perdió.

Otras de las percepciones encontradas en esta subcategoría está relacionada a la angustia por saber que el cambio le puede tocar y afectar a todos, que se afecta la familia, pues estas han generado vínculos y sentimientos hacia la organización y por ende la estabilidad que se venía teniendo, así nos lo manifestó el sujeto 1 *yo siempre he tenido en la cabeza de que cualquier cosa puede pasar en cualquier momento, ya sea que cierren la planta, bajó la producción y no hay operación allá, entonces pueden decir no ya no tenemos donde tenerlos y hasta aquí llegó la cosa, así como también el sujeto 5 lo manifiesta todos los que trabajamos en estas empresas, las familias generan un lazo con la compañía, entonces por ahí todo mundo, se empieza a angustiar no solo el trabajador, sino también su familia (...)* Y normalmente pasa que los que estamos acá somos los que tenemos el trabajo estable de la familia, digamos que las esposas pueden tener otros trabajos más sencillos o por ejemplo en mi caso mi esposo es independiente entonces obviamente la que tiene el trabajo más estable soy yo.

Por su parte, otro de los entrevistados percibe que dentro de las implicaciones está la generación de consciencia de que las personas le van cogiendo mucho cariño a las empresas y se olvidan que ante todo, lo que existe es un vínculo profesional, tal y como lo expone el sujeto 6 *dice uno: no le cojas tanto amor a esto, no te apasionas tanto porque en realidad somos un número y un día el número no dio y ese número hay que borrarlo y ya, y eso es más profesional que cogerle tanta pasión y tanto amor a esto, sino que estar como que aterrizadito, eso es lo que yo creo que en lo personal ha implicado para mí el tema del cambio.*

A diferencia de los anteriores, el sujeto 2 manifiesta *la planta que yo tengo es la que más produce en la regional. Y pues como más produce pues busca uno que esa utilidad sea la suficiente, que*

ayude a aportar a las que no ¿cierto?, entonces pues uno tiene más los ojos allí en el cuidado de del centavo. Y también buscar cómo reducir los gastos y que sea como equilibrio.

De acuerdo a lo anterior, las implicaciones que se han evidenciado están muy condicionadas por el momento de vida de cada una de las personas entrevistadas y la magnitud con la que su planta se ha visto afectada en el proceso de reestructuración, es decir, para alguno de ellos en este momento lograr mantener el equilibrio de su vida personal y laboral hace parte de sus prioridades y lo reflejaron dentro de sus entrevistas, así como también el vínculo que se genera no solo de los colaboradores sino también el de sus familias con la compañía, para otras la estabilidad sigue siendo un factor clave y se sigue percibiendo que el cambio no ha terminado. Por su parte, otro de los entrevistados lo relacionó con la implicación que ha tenido en términos de productividad y aporte al alcance de los objetivos de ebitda que se tiene para la zona.

Con relación a lo que los desafía en lo personal, los entrevistados lo enmarcan en tres categorías: laboral, personal y equipo de trabajo. La primera está enmarcada en la consecución de objetivos sin dejar de lado ninguna tarea y teniendo en cuenta siempre la búsqueda de la reducción constante de costos y el cuidado del cliente; así, el sujeto 1 expresa *el desafío como vamos a tener más cosas que hacer es continuar haciendo todo lo que hay que hacer, o sea sin que se vean afectados los objetivos y las metas que tenemos*; el sujeto 4 por su parte manifiesta *pues hacer las cosas bien, hacer todo lo que me están indicando o todas las instrucciones que recibo de mi jefe, hacer las cosas bien hasta donde mi jornada laboral me lo permita porque necesita uno mucho más tiempo, o sea el día no alcanza.*

Así como también se evidencia en la entrevista realizada al sujeto 2 *para mí uno de los retos que me he puesto está en parte relacionado con el área de materias primas, en tratar de analizar cuáles son los mayores ahorros que se pueden dar en el producto más vendido, entonces eso nos va a reflejar en alguna parte ese ese gana-gana con un margen de utilidad mayor, ese es uno de los retos que he estado ahí. También el control de los inventarios, buscando que las pérdidas de inventario no nos afectan demasiado, pues casi que el 60% del costo del producto son los agregados, entonces es donde nosotros tenemos que tener más control y ese es uno de los*

componentes importantes que hacen parte. Y lo otro es no descuidar los clientes, porque la reducción de ventas de nosotros es la competencia.

La segunda categoría está enmarcada al desafío personal desde la vida misma de los entrevistados, es decir, en el logro del equilibrio de lo que se está realizando conservando el sentimiento de pasión por la labor que se está realizando y teniendo en cuenta también que el trabajo actual no puede ser la única opción familiar y que debe existir un plan b. Ahora bien, el sujeto 3 dice *lograr el equilibrio, o sea seguir en la compañía porque a mí me gusta lo que hago, me gusta ser Jefe de Planta y no quiero que la jefatura o mi rol actual se vuelva algo que yo no quiera, que le coja pereza, tristeza, no, o sea mi rol es lograr que lo que estoy haciendo ahora me siga dando como esa pasión, esa energía pero sin que sacrifique al mismo tiempo mi calidad de vida, ni mi bienestar* y el sujeto 5 *Pues los desafíos personales, yo creo que son por un lado, como dicen por ahí “uno no debe tener los huevos en la misma canasta”, siempre tiene que tener su plan b y pues porque igual a uno le gusta y hace lo que tiene que hacer, pero también tiene otras cosas que quiere hacer, entonces no dejar de hacer esas cosas pues como paralelamente y en caso de que pase algo pues uno no se queda ahí como pensando.*

Por su parte, y en relación a la última categoría evidenciada, el desafío personal enfocado al equipo de trabajo está relacionado a la cercanía con el mismo, con el fin de garantizar que la información que reciben sea real, así nos lo dejó saber el sujeto 6 *es que la imaginación que tienen yo es que me sorprende, pero bueno hay que estar ahí, en el comedor y hablar con ellos y si pasan por la oficina decirles ven acá siéntate y así, porque es la única forma de que te enteres a primera mano que es lo que está pasando y eso es en el comedor, eso no es en otro sitio.*

Los desafíos personales de los entrevistados están enmarcados en la relación de ellos como jefes y sus equipos, la relación de cada uno con su quehacer profesional y la relación de cada uno con su aspecto personal y familiar; en donde se evidencia el desafío de tener una visión que les permita cumplir con sus responsabilidades labores, sus responsabilidades como parte de una familia y sus responsabilidades como encargados de un grupo de personas que tienen sueños profesionales y personales como ellos.

Implicaciones y desafíos técnico-operativos

Respecto a las *implicaciones técnico-operativas*, se puede determinar que estas están asociadas principalmente a la productividad de las plantas que los líderes entrevistados manejan, pues este es un punto fundamental de su labor y el cual todos han identificado como implicación debido a la reestructuración, pues se evidencia una afectación directa en la disponibilidad de los equipos para operar. A esto, el sujeto 1 expreso *por ejemplo con el tema de mantenimiento, antes se corría más con los arreglos de los carros, ahora hay como un protocolo mayor, un carro se varó, uno no sabe cuándo va a salir, no te lo atienden de forma inmediata y eso afecta pues la operación, o sea drásticamente porque si yo tengo los 4 carros en operación en este momento y no hay quien lo vaya a arreglar, a reparar quedo con un carro manos eso me va a afectar todo, no hay quién, no está el mecánico allá o a veces inclusive está el mecánico, pero no hay una orden, antes decía se le dañó tal cosa y el mecánico estaba ahí, lo arreglaba de una vez y listo, ahora no, el mecánico puede estar ahí, el carro está ahí, tienen el repuesto, pero no pueden hacerle nada porque todavía no hay una orden una autorización para que lo haga*, por su parte el sujeto 5 manifiesta *las implicaciones han sido disponibilidad de equipos, afectación en cumplimiento a clientes, también en el estado como tal de los activos, porque igual hay cosas que se han ido acumulando, entonces pues eso va repercutiendo en el estado.*

Dentro de esta sub categoría también se encontró como implicación para los líderes, el aprendizaje de nuevo conocimiento para poder incluir dentro de sus funciones diarias nuevas tareas y transmitirles a sus equipos este conocimiento. Al respecto el sujeto 4 expresa *la cantidad de cosas que hemos tenido que aprender a hacer, o sea en la parte técnica y operativa, porque nosotros hemos venido desarrollando una labor que ya manejamos, pero nos ha tocado asumir otros roles que hemos tenido que ir aprendiendo a desempeñar y también en la parte que hemos tenido que hablarle a los muchachos o hacerles llegar el mensaje de que tenemos que volver a lo de antes, volver a organizar y a colaborar en todo*, así mismo el sujeto 3 expone *pues técnico-operativas, digamos que he tenido que aprender, nuevas tareas que de pronto no estaba haciendo, igualmente enseñarlas a otras personas que me tienen o que me deben apoyar con esas labores para yo poder seguir gastando tiempo o invirtiendo tiempo en las cosas que para mí operación son importantes, si, y para mi equipo de trabajo.*

Se puede evidenciar que las implicaciones están asociadas a la adquisición de nuevo conocimiento debido a la reestructuración de las plantillas, lo cual les ha implicado asumir nuevas funciones para que las plantas y equipos puedan seguir operativos y así la productividad no se vea afectada por los cambios organizacionales. También transmitir ese nuevo conocimiento a los equipos de trabajo para que entre todos se apoyen y se puedan ejecutar todas las actividades independientemente de que se tenga menos personal para realizarlas.

Con relación a los *desafíos técnico-operativos* derivados de la reestructuración los líderes entrevistados manifiestan que estos están asociados a lograr la disponibilidad de los equipos de las plantas para poder cumplirle al cliente con el producto, esta disponibilidad se asocia también a un mayor control del tercero que quedó encargado del mantenimiento de los equipos y al control del sistema de gestión SISO por parte de los mismos jefes. A este respecto el sujeto 2 manifiesta: *garantizar la disponibilidad de los equipos, tanto de planta, cargador y vehículos para lograr no tener esos vacíos o incumplimientos a los clientes.*

El sujeto 4 expresa *antes hacíamos las labores de Jefe de Planta nada más y supervisábamos y vigilábamos que las cosas se hicieran y que las áreas de apoyo pues que estaban encargadas de las cosas como mantenimiento y siso es donde más se siente el hueco, la falencia que ahora tenemos pues estaban ahí para apoyarnos y para vigilar que las cosas se hicieran, en este momento ya nosotros somos los que tenemos que hacer eso, y pedalear todo.* Así mismo el sujeto 5 dice *buscar alternativas para que a pesar de lo que esté pasando internamente el cliente no lo perciba, o sea yo creo que el reto es mirar cómo saltamos ahí, pues como todos esos inconvenientes para que finalmente mientras se estabiliza el proceso, el cliente no se vea tan impactado.*

En conclusión, los desafíos que se derivan están asociados directamente con aquellos cambios de estructura que se tuvieron y que implicaron que los líderes se encargaran directamente de tareas que antes apoyaban otros otros cargos y que permitían asegurar la disponibilidad de equipos y el cumplimiento del sistema de gestión SISO, los cuales son fundamentales para la productividad de las plantas y el cumplimiento al cliente final. Ahora pues, el reto es lograr la continuidad de las

plantas en todos los procesos y seguir atendiendo al cliente de la mejor manera, es decir, el cliente no debe darse cuenta de los cambios internos pues se debe seguir cumpliendo con la promesa de servicio que se tiene.

Conclusiones

La presente investigación abordó las implicaciones y desafíos de la reestructuración derivada del cambio organizacional en líderes de una compañía del sector industrial del suroccidente colombiano a partir de la respuesta de los objetivos de la misma, los cuales se desarrollan a través de las siguientes categorías: percepción del cambio asociado a la reestructuración, implicaciones y desafíos administrativos, implicaciones y desafíos psicosociales, implicaciones y desafíos personales e implicaciones y desafíos técnico-operativos.

En relación a la percepción del cambio asociado a la reestructuración de manera general se percibe por parte de los participantes como un proceso necesario para poder seguir siendo competitivos en el mercado, tal y como lo expone Diaz (citado por Chiavenato, 2005), la constante competitividad y el cambio en los mercados ha llevado a las empresas a sumergirse en el cambio organizacional, el cual implica alteraciones estructurales y comportamentales en las organizaciones. Por otra parte, durante el proceso no se percibió la suficiente información, por lo tanto, se generó incertidumbre y temor en las personas que participaron en el proceso de cambio y llevó a los líderes a tener como rol principal informar a los equipos sobre lo que estaba pasando con el fin de mantener la calma y la motivación de los mismos.

Así mismo, los participantes perciben que su principal aporte hecho al cambio está en la contribución al entendimiento del proceso de cambio y buscar de manera constante optimizar los recursos y la eficiencia en las plantas, lo cual se relaciona de manera directa con la investigación realizada por Gutierrez & Piedrahita (2005), en la cual se expone que los líderes juegan un papel fundamental, pues son quienes contribuyen a que sus equipos no se estanquen, sino por el contrario, avancen e interioricen los nuevos métodos. De aquí, la importancia de la comunicación

como herramienta permanente en los procesos de gestión, convirtiéndose en el canal de apoyo para que las personas puedan conocer el estado actual y hacia dónde va la organización.

Respecto a las implicaciones y desafíos administrativos percibidos por los líderes, se concluye una mayor carga administrativa debido a la adquisición de tareas y responsabilidades de las personas que salieron de la compañía en el proceso de reestructuración, las cuales correspondían a funciones fundamentales para el desempeño óptimo de las operaciones, por lo cual los líderes tienen el reto de mantener el control del proceso, empoderar a los colaboradores para seguir siendo eficientes y lograr el entendimiento de los mismos sobre el proceso y las necesidades que la operación tiene para alcanzar los objetivos.

En esta categoría de análisis se logra inferir percepciones negativas relacionadas con el aumento de las funciones y tareas que los líderes deben desempeñar para lograr los objetivos organizacionales de acuerdo a los estándares que la compañía tiene definidos.

En relación a las implicaciones y desafíos psicosociales se encuentra de manera general la incertidumbre acerca de la estabilidad laboral y afectación emocional por la salida de compañeros que conocían hacía mucho tiempo como implicación del proceso; de acuerdo a Pacheco (2012), una de las causas de la resistencia al cambio es la incertidumbre, la cual se origina por la diversidad de factores que intervienen en el proceso de cambio y la no certeza de su resultado. Con relación al desafío, los líderes perciben que este está relacionado a lograr la tranquilidad de los equipos y conseguir que su motivación y energía estén encaminado a hacer cada vez mejor las cosas.

De acuerdo a los resultados, las implicaciones personales percibidos por los líderes están relacionadas con la pérdida en el equilibrio vida- trabajo por el aumento de la carga debido a la eliminación de cargos relacionados a las estructuras de apoyo para las operaciones; por otro lado se percibe una angustia por parte del colaborador y las familias acerca de su bienestar y estabilidad económica que han conseguido con la compañía y que la perciben en riesgo; así mismo, perciben en medio del sentimiento de angustia, la necesidad de tener una visión aterrizada del momento actual, pues en cualquier momento el cambio puede tocar a cualquiera de las personas que pertenecen a la compañía.

En relación a lo anterior, Parker (citado por Guerrero & Puerto, 2007), explica que este fenómeno tiene su origen debido a la presión que el mercado viene ejerciendo, los cambios en el medio o como parte de la estrategia que se implementa con el fin de desarrollar una mejora en los procesos, buscando la optimización para el futuro. Lo anterior, puede entenderse como una explicación al proceso de cambio que se ha venido desarrollando en la compañía y permite entender la estrategia que desde los directivos se ha implementado con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado y poder alcanzar los objetivos que se han venido trazando para el crecimiento y sostenimiento de la misma. De acuerdo a esto, y en consecuencia al momento organizacional, los líderes perciben que su reto personal está encaminado a poder asegurar que la información que sus equipos tengan sea la real, así como también, lograr un equilibrio personal sin descuidar los objetivos y las metas que como compañía se les ha trazado para sus cargos.

Respecto a las implicaciones técnico-operativas percibidas por los líderes se concluye que estos han visto una afectación en la disponibilidad de los equipos debido a la disminución de cargos generando en muchas ocasiones un incumplimiento. Así mismo, el proceso ha generado la necesidad de aprender nuevas tareas, para lo cual los líderes se han visto expuesto a la adquisición de conocimientos que le permitan ejecutar las tareas y transmitir el mismo para que sus equipos puedan ser un apoyo en la realización de las nuevas tareas.

En relación a esto, Hitt, Keats, Harback, & Nixon (citados por Guerrero & Puerto, 2007), exponen que los cambios en las responsabilidades de los trabajadores generan al mismo tiempo un desarrollo de competencias organizacionales a través del trabajo en equipo, liderazgo y empoderamiento de los colaboradores. Con relación a lo anterior, los líderes perciben como desafío técnico-operativo el poder asegurar la eficiencia en las operaciones, a través de lograr la disponibilidad de equipos y la eficiencia en los procedimientos, así como también, el cumplimiento de lineamientos SISO y control presupuestal, lo cual permitirá aportar a la estrategia de la compañía y específicamente al cumplimiento de las metas propuestas para la zona suroccidente.

Como conclusión general, hay una percepción de que el proceso de cambio es necesario para asegurar la supervivencia de la compañía frente a las nuevas dinámicas del mercado, se logró

evidenciar esfuerzos de todos los niveles por mantener y mejorar los niveles de productividad de las operaciones; sin embargo, este proceso ha generado incertidumbre y angustia en los colaboradores al ver su estabilidad en riesgo y al presenciar la salida de varios compañeros de la compañía.

Durante el proceso se generaron interpretaciones personales por parte de los líderes que actuaron como potencializadores o facilitadores del proceso tanto para ellos como para sus equipos. Durante la investigación, se evidenciaron varios elementos claves para el éxito del proceso como: el liderazgo ejercido por los jefes con sus equipos como orientador del proceso, la comunicación constante de los líderes para el entendimiento y capacidad de adaptación generada a los equipos de trabajo; pues ha sido mediante la construcción en conjunto de los líderes y sus equipos lo que ha permitido mantener un ambiente laboral y un desempeño eficiente de todos en los procesos para asegurar la productividad de la zona.

También, se identificaron factores críticos durante el proceso de cambio organizacional, como resistencias manifestadas en temor, angustia, incertidumbre, inseguridad en las personas, que llevaron a tomar actitudes en las operaciones que se pueden materializar como desfavorables para el proceso de cambio organizacional.

En relación a lo anterior, se pueden evidenciar los retos que gestión humana puede abordar de acuerdo a los resultados arrojados por la presente investigación, específicamente en el subproceso de desarrollo en lo relacionado a la gestión del cambio organizacional, en la medida que se implementen prácticas administrativas que permitan tener una constante mirada sobre la eficiencia y eficacia de las organizaciones, específicamente las organizaciones del sector industrial que requieren una revisión de estructuras y procesos constantes que les permita que les permita mantenerse en el medio cambiante en el cual se encuentran.

De aquí, la importancia de seguir realizando investigaciones que permitan evaluar si las acciones que los líderes emprenden en los procesos de reestructuración derivadas del cambio organizacional son efectivas en sus equipos de trabajo y si estas facilitan la alineación de la estrategia corporativa con el día a día que se vive en las operaciones. Así mismo, puede identificarse como oportunidad

de otra investigación, en relación a los procesos de cambio organizacional, la identificación de las competencias que tienen los líderes desarrolladas que le permiten facilitar procesos de cambio organizacional de manera satisfactoria.

Referencias

- Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*. 3(1), 53-63.
- Becerra, M; Sanchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales*. 1(4), 61-71.
- Calderón, G; Cuartas, J; Alvarez, C. (2009). Transformación organizacional y practicas innovadoras en Gestion humana. *Revista Innovar*. 19(35), 151-166
- Castañeda, R. (2011). El proceso de cambio en las organizaciones. Universidad Autónoma de Nuevo Leon, Monterrey, México
- Clerc, J; Saldivia, A; Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. Tomado de: Modulo I: Tendencias en salud pública: salud familiar y comunitaria y promoción.
- Contreras, M. (2004). El liderazgo en la gestión política: del postulado a la complejidad de su implementación. Tomado de: IX Congreso internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública. Madrid, España.
- Diaz, J. (2005). Cambio organizacional: una aproximación por valores. *Revista venezolana de gerencia*. 10(32), 605-627.
- Estrada, S. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica*. 7(32), 295-300.
- Garcia, J. (2010). El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos. E contribuciones a la economía. <http://www.eumed.net/ce/2010a/>
- Garcia, G; Campos, T. (2010). El poder como variable clave en el análisis de los procesos de cambio organizacional. *Revista sobre relaciones industriales y laborales*. 46, 65-78
- Garcia, M; Gomez. P; Londoño. O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan para una empresa del sector público, en Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. 5(1) 141-149.
- Garcia, M; Rojas M; Diaz S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectiva psicológica*. 7(1) 125-142.
- Garcia, M; Rubio, P; Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Revista Diversitas: Perspectivas en psicología*. 3(2), 301-315.
- Gimon, A. (2001). *Marco teórico del cambio organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/marco-teorico-cambio-organizacional/>
- Guerrero, J; Puerto, Y. (2007). Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial. *Revista colombiana de psicología*. 16, 203-234.
- Gutierrez, M; Piedrahita, C. (2005). El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Hernandez, R; Fernandez, C; Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México. McGraw-Hill
- Jimenez. C; Sanchez, J. (2005). Análisis del downsizing (reducción de plantilla) como fenómeno psicosocial. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 21(3), 181-206.

- Kauil, L & Esparza, G. (2014). *Cambio organizacional y liderazgo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cambio-organizacional-y-liderazgo/>
- Lupano, M; Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y Evaluación. *Revista Psicodebate Psicología, cultura y sociedad*. 6, 107-122.
- Mendoza, M; Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión*. 4(1), 118-134.
- Munar, W. (1990). Poder y Liderazgo. *Salud Uninorte-Barranquilla*. 6-7(2), 109-118.
- Nader, M; Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional transaccional de Bass. *Universitas Psychologia*. 6(3), 689-698.
- Pacheco, P. (2012). *Gestión del cambio organizacional y resistencia al cambio. Un enfoque Hermenéutico*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-cambio-organizacional-resistencia-cambio-enfoque-hermeneutico/>
- Quirant, A; Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso del cambio. *Revista de empresa*. 18, 50-63
- Rabelo, E; Garcia, M; Torres, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*. 20(1), 9-30.
- Raineri, A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. *Estudios de Administración*. 8(2), 1-41.
- Rico, C. (2002). Reflexiones a propósito del liderazgo y la autoridad. *Revista facultad de ciencias económicas*. 2, 11-17.
- Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*. 9(16) 41-54
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*. 30, 162-171
- Scott, I. (2008). El proceso de cambio fundamentado en el liderazgo gerencial y el trabajo en equipo. *Revista posgrado y sociedad*. 8(2), 89-106.
- Sulbaran, J. (1998). El rol de la gerencia en el proceso de cambio. *Económica, XXIII*, 14, 175-186
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México: Limusa
- Valdes, G; Vidal, M. (2006). *Estilos de Liderazgo*. Universidad Andres Bello.
- Zamora, A; Poriet, Y. (2006). Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI. *Revista Faces*. 7(1), 61-73.
- Zandomeni, N. (2003). El rol de los recursos humanos en los procesos de cambio organizacional. Recuperado de <http://www.emprendedorxxi.coop/pdf/zando.pdf>
- Zuinaga, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PYME) del sector industrial. *Telos*. 16(2), 226-242.

Anexo 1: Cuadro síntesis propuesta de investigación

IMPLICACIONES Y DESAFÍOS DERIVADOS DEL CAMBIO ASOCIADO A LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PERCIBIDOS POR UN GRUPO DE LÍDERES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEL SUROCCIDENTE COLOMBIANO

| TITULO | PROBLEMA | OBJETIVOS | MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES | METODO | | | |
|--|--|---|---|--|--|--|--|
| | | | | Tipo de Estudio | Sujetos | Instrumento | Procedimiento |
| IMPLICACIONES Y DESAFÍOS DERIVADOS DEL CAMBIO ASOCIADO A LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PERCIBIDOS POR UN GRUPO DE LÍDERES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEL SUROCCIDENTE | <i>¿Cuáles son las implicaciones y desafíos percibidos por un grupo de líderes derivados del cambio asociado a la reestructuración organizacional de una empresa industrial del suroccidente</i> | <u>General</u> Identificar las implicaciones y desafíos percibidos por un grupo de líderes derivados del cambio asociado a la reestructuración organizacional de una empresa industrial del suroccidente. <u>Específicos</u> Identificar la percepción que tienen del cambio asociado a la reestructuración productiva un grupo de líderes. Identificar las implicaciones administrativas derivadas del cambio organizacional identificar las implicaciones psicosociales derivadas del cambio organizacional Identificar las implicaciones personales derivadas del cambio organizacional Identificar las implicaciones técnico-operativas derivadas del cambio organizacional. | Antecedentes Una aproximación al liderazgo en las organizaciones El cambio organizacional: una aproximación a su definición El liderazgo en los procesos de cambio basados en la reestructuración organizacional | Cualitativo Descriptivo Transversal Estudio de caso | 6 Profesionales con mínimo 2 años de antigüedad y con personas a cargo | Entrevista semi estructuradas Categorías: 1.Implicaciones administrativas 2.Implicaciones psicosociales 3.Implicaciones personales 4 Implicaciones técnico-operativas | Fase I: Contextualización Fase II: trabajo de campo Fase III: Análisis y discusión de los resultados |

Anexo 2: Propósito, Estructura y Protocolo del instrumento

Propósito

Qué: Indagar acerca de las implicaciones y desafíos derivados del cambio asociado a la reestructuración organizacional percibido por un grupo de líderes de en una empresa industrial del suroccidente colombiano.

Cómo: A través de una entrevista en profundidad semiestructurada desarrollada individualmente.

Para qué: Para caracterizar las implicaciones y desafíos del cambio derivado de la reestructuración organizacional percibido por un grupo de líderes de en una empresa industrial del suroccidente colombiano.

En quienes: En un grupo de líderes que están directamente implicados en el proceso de cambio organizacional.

Dónde: En una empresa industrial del suroccidente colombiano.

Cuando: En el mes de Octubre de 2017.

**ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN SOBRE
 IMPLICACIONES Y DESAFÍOS DERIVADOS DEL CAMBIO ASOCIADO A LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL
 PERCIBIDOS POR UN GRUPO DE LÍDERES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEL SUROCCIDENTE COLOMBIANO**

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | CATEGORÍAS DE RASTREO /ANÁLISIS DE DATOS | SUBCATEGORÍAS | PREGUNTAS |
|--|--|-------------------------------|---|
| Identificar la percepción que tienen del cambio asociado a la reestructuración productiva un grupo de líderes. | Percepción que tienen del cambio asociado a la reestructuración productiva un grupo de líderes. | Percepción general del cambio | Cuál es la percepción del cambio organizacional desarrollado a raíz de la reestructuración. |
| | | Rol jugado en el cambio | Cuál es el rol que ha jugado derivado de la reestructuración. Cual crees que ha sido tu aporte en este cambio derivado de la reestructuración. |
| | | Aporte hecho al cambio | |
| Identificar las implicaciones y desafíos administrativos derivadas del cambio organizacional | Implicaciones y desafíos administrativos percibidas por los líderes de una empresa industrial | Implicaciones | Cuáles cree usted son las implicaciones administrativas del cambio derivado de la reestructuración organizacional. |
| | | Desafíos | Cuáles cree usted son los desafíos administrativos del cambio derivado de la reestructuración organizacional. |
| Identificar las implicaciones y desafíos psicosociales derivadas del cambio organizacional | Implicaciones y desafíos psicosociales percibidas por los líderes de una empresa industrial | Implicaciones | Cuáles cree usted son las implicaciones psicosociales del cambio derivado de la reestructuración organizacional. |
| | | Desafíos | Cuáles cree usted son los desafíos psicosocial del cambio derivado de la reestructuración organizacional. |
| Identificar las implicaciones y desafíos personales derivadas del cambio organizacional | Implicaciones y desafíos personales percibidas por los líderes de una empresa industrial | Implicaciones | Cuáles cree usted son las implicaciones personales del cambio derivado de la reestructuración organizacional. |
| | | Desafíos | Cuáles cree usted son los desafíos personales del cambio derivado de la reestructuración organizacional. |
| Identificar las implicaciones y desafíos técnico-operativas derivadas del cambio organizacional | Implicaciones y desafíos técnico-operativas percibidas por los líderes de una empresa industrial | Implicaciones | Cuáles cree usted son las implicaciones técnico-operativas del cambio derivado de la reestructuración organizacional. |
| | | Desafíos | Cuáles cree usted son los desafíos técnico-operativas del cambio derivado de la reestructuración organizacional. |

Fuente: Elaboración propia

**PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE LAS IMPLICACIONES Y DESAFÍOS
DERIVADOS DEL CAMBIO ASOCIADO A LA REESTRUCTURACIÓN
ORGANIZACIONAL PERCIBIDOS POR UN GRUPO DE LÍDERES DE UNA
EMPRESA INDUSTRIAL DEL SUROCCIDENTE COLOMBIANO**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre:

Edad:

Sexo:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la empresa:

Nivel educativo:

Profesión:

**PERCEPCIÓN QUE TIENEN DEL CAMBIO ASOCIADO A LA REESTRUCTURACIÓN
PRODUCTIVA UN GRUPO DE LÍDERES.**

- ¿Cuál es la percepción del cambio organizacional desarrollado a raíz de la reestructuración?
- ¿Cuál es el rol que ha jugado derivado de la reestructuración?
- ¿Cuál crees que ha sido tu aporte en este cambio derivado de la reestructuración?

**IMPLICACIONES Y DESAFÍOS ADMINISTRATIVOS PERCIBIDAS POR LOS
LÍDERES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL.**

- ¿Cuáles cree usted son las implicaciones administrativas del cambio derivado de la reestructuración organizacional?
- ¿Cuáles cree usted son los desafíos administrativos del cambio derivado de la reestructuración organizacional?

IMPLICACIONES Y DESAFÍOS PSICOSOCIALES PERCIBIDAS POR LOS LÍDERES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL

- ¿Cuáles cree usted son las implicaciones psicosociales del cambio derivado de la reestructuración organizacional?
- ¿Cuáles cree usted son los desafíos psicosociales del cambio derivado de la reestructuración organizacional?

IMPLICACIONES Y DESAFÍOS PERSONALES PERCIBIDAS POR LOS LÍDERES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL

- ¿Cuáles cree usted son las implicaciones personales del cambio derivado de la reestructuración organizacional?
- ¿Cuáles cree usted son los desafíos personales del cambio derivado de la reestructuración organizacional?

IMPLICACIONES Y DESAFÍOS TÉCNICO-OPERATIVAS PERCIBIDAS POR LOS LÍDERES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL

- ¿Cuáles cree usted son las implicaciones técnico-operativas del cambio derivado de la reestructuración organizacional?
- ¿Cuáles cree usted son los desafíos técnico-operativas del cambio derivado de la reestructuración organizacional?

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Universidad EAFIT

DECLARACION DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento, es proveer a los participantes de esta investigación una explicación de la naturaleza de la misma, al igual que su rol como participantes.

Título del trabajo de investigación: Implicaciones y desafíos derivados del cambio asociado a la reestructuración organizacional percibidos por un grupo de líderes de una empresa industrial del suroccidente colombiano.

Investigador Principal: Ana María Muñoz Franco

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrollo en la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usara para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Al participar en este estudio, el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: _____

Firma: _____

CC: _____

¡Agradezco su sincera participación!