

FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES DE CAMBIO ASOCIADOS A UN PROCESO DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN ¹

Por: Lina Marcela Valencia²

Resumen

Objetivo. Identificar los facilitadores y obstaculizadores de cambio asociados a un proceso de reestructuración organizacional en una empresa del sector industrial de la ciudad de Medellín, para ello se realizó un proceso de contextualización teórica que sirve de hilo conductor para desarrollar la investigación de manera coherente y también representa la base para la interpretación de los hallazgos empíricos. En el *marco de referencias conceptuales*, se tuvieron en cuenta los elementos que nos acercan al objeto de estudio, tales como, el concepto de cambio organizacional, los modelos de cambio más representativos, la resistencia al cambio, el liderazgo, elementos culturales y un acercamiento al concepto de reestructuración organizacional y un análisis del sector industrial de la ciudad de Medellín. **Método.** Se trata de un *estudio descriptivo*, de carácter *cualitativo* llevado a cabo a través del análisis de *entrevistas semi-estructuradas* de un grupo de 9 empleados con una antigüedad superior a 5 años y con impacto directo en el proceso de cambio, constituyéndose así en un *estudio de caso*, debido, a que se realizará en una específica empresa a través de un análisis profundo, el cual permitirá conocer ciertas variables e interpretar un fenómeno en un particular grupo de individuos. **Resultados.** Se encuentra que existen elementos de liderazgo y elementos culturales en la empresa sujeto de estudio que facilitaron y otros que obstaculizaron el proceso de cambio, además, se identificaron los significados y las consecuencias asociadas al proceso, percibidas por las personas que lo vivieron. **Conclusiones.** Si bien todos los empleados entendieron y compartieron las razones del cambio, cada uno lo vivió de manera diferente, algunos sintieron que la influencia, la motivación, la estimulación intelectual y la consideración individualizada que ejerció el líder, les facilitó su proceso; en otros casos el líder estuvo más marginado y generó el efecto contrario. Así mismo, existen valores extrínsecos e intrínsecos, creencias y presunciones básicas que se capitalizaron para facilitar el proceso de cambio, pero que en algunos momentos por la forma de asumirlos lo obstaculizaron.

Palabras Claves: *Cambio Organizacional, liderazgo, elementos de cultura organizacional, reestructuración organizacional, sector industrial de la ciudad de Medellín.*

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

² Administradora de Empresas de la Universidad Nacional de Manizales. Especialista en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT. Candidata a Magister en Desarrollo Humano Organizacional.

El cambio es una constante y determina la necesidad de adaptación y flexibilidad organizacional para el cumplimiento de los objetivos. La empresa donde se pretende realizar la investigación tiene presencia en 14 países donde los negocios se desarrollan en situaciones competitivas diferentes. De igual manera, la industria en la que participa la empresa está experimentando cambios estructurales, especialmente en Colombia, donde ha cedido participación en el mercado, hasta hace 5 años eran dos competidores, hoy tiene trece, cuyos precios se basan en una estructura de costos más eficiente. Estas condiciones de mercado, sumado a una economía del país en desaceleración, obliga a replantear la forma de abordar los mercados y ser más eficientes, para ello se está implementando un proceso de reestructuración que implica poner en marcha 6 proyectos en simultaneo y donde 2 de ellos tienen un impacto directo en la estructura organizacional, los cuales se denominan Fit to Grow y proyecto Sinergias, con el primero se pretende conformar una estructura matricial que permita la integración de las regionales donde tiene presencia la empresa y ser más livianos, menos jerárquicos para lograr una adaptación más rápida a los cambios del entorno, lo anterior, como base para apoyar la estrategia de expansión y crecimiento de la empresa. El segundo proyecto tiene muchas aristas, pero las principales corresponden a la integración de la empresa al Grupo empresarial al cual pertenece de manera más contundente y la migración de algunos procesos al centro de servicios compartidos creado por la holding para la atención de todas las empresas del Grupo.

Para diseñar la estructura se tuvieron en cuenta los resultados de un diagnóstico realizado por Boston Consulting Group a partir de las mejores prácticas internacionales, los lineamientos de la junta directiva y la casa matriz y las recomendaciones de los vicepresidentes y algunos gerentes que fueron designados como equipo de apoyo.

Esta nueva forma de operar, incorporará en el diseño de la estructura unas áreas nuevas que tienen el propósito de desarrollar las palancas necesarias para avanzar en excelencia organizacional, fortalecer las propuestas de valor a nuestros clientes y ganar en el mercado. Esas palancas se impulsarán desde nuevos centros de excelencia en Cemento, Concreto, Cadena de Abastecimiento y Comercial, los cuales impulsarán la adopción de mejores prácticas entre todas las regiones. A esto se suma la unidad de negocios de Trading que tendrá la visual completa de

todas nuestras geografías. Para fortalecernos como compañía multinacional, este modelo desarrolla la figura de Business Partners (socios de negocio), cuyo rol consistirá en conectar las áreas de Diseño y Servicio expertas en temas de Gestión Humana, Sostenibilidad, Innovación, Legal y Financiera con las Regionales, de tal forma que las regiones se concentren en la parte productiva y de negocio apoyados en unos prestadores de servicio especializados.

Si bien, el proceso de reestructuración anteriormente descrito no se ha enmarcado en ninguna teoría o moda administrativa, esta se asemeja a un proceso de reingeniería, para ello es importante revisar el concepto desde los autores: la reingeniería “es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer y Champy citado por Mariño y Rodríguez, 2011, p. 81). Esta definición contiene a juicio de sus autores cuatro palabras clave: fundamental, radical, espectacular y procesos, que contrastándolas con el planteamiento del propósito de la reestructuración se evidencian claramente, en lo que se refiere a lo fundamental, hace referencia a la necesidad de organizarse de manera que se pueda responder de manera más ágil a los cambios del mercado, además con la estructura matricial que se propone se busca liberar de carga operacional a los negocios para que se puedan concentrar en la esencia del mismo. La palabra radical se puede evidenciar en la magnitud de la transformación que está viviendo la compañía sujeta de estudio, donde el impacto se va dar en todas las áreas que la componen a diferente nivel de intensidad. Las expectativas de la reestructuración propuesta son ambiciosas porque determinan una nueva forma de hacer las cosas y de relacionarse al interior de la misma, además se esperan resultados de alto impacto para el negocio que permita recuperar mercado nacional y seguir expandiendo las fronteras internacionales, por eso la palabra espectacular puede encajar en esta visual. Por último, la palabra procesos abarca uno de los frentes principales que serán impactados en la transformación propuesta.

En todo proceso de cambio y más de las magnitudes que se tiene previsto el del caso estudiado en esta investigación, se generan impactos de todo tipo en las personas, desde los más sencillos de gestionar como la apropiación de nuevas tecnologías y procedimientos, hasta las desvinculaciones de personal por la optimización que se da en el dimensionamiento de la estructura. Estos últimos son complejos para las personas que lo viven, para la organización al asumir el riesgo de la fuga

de talento con cierto grado de inconformidad y para la sociedad en general afectando aún más los niveles de desempleo o subempleo.

Por todo lo anterior, se podría afirmar que la organización sujeta de estudio, esta afrontado una de las transformaciones más grandes de su historia para hacer de la misma un negocio sostenible, tradicionalmente esta compañía se ha caracterizado por ser altamente técnica y jerárquica y la mayoría de sus líderes poseen esta orientación.

Teniendo en cuenta lo anterior se hace relevante investigar sobre los facilitadores y obstaculizadores de cambio asociados a este proceso de reestructuración organizacional como fundamento teórico de las actividades que se emprendan dentro del modelo de cambio aplicado por la compañía, de manera que se realice un análisis profundo del fenómeno que se está dando y de las variables del comportamiento de los diferentes actores del cambio, lo que permitirá plantear estrategias más focalizadas, pues hasta ahora los esfuerzos se han centrado en procesos de tipo instrumental. A continuación, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los facilitadores y obstaculizadores de cambio asociados a un proceso de reestructuración organizacional en una empresa del sector industrial de la ciudad de Medellín?

Objetivos

General:

- Identificar los facilitadores y obstaculizadores de cambio asociados a un proceso de reestructuración organizacional en una empresa del sector industrial de la ciudad de Medellín.

Específicos:

- Conocer la percepción de las personas frente al cambio asociado a un proceso de reestructuración organizacional.
- Analizar los elementos de liderazgo que facilitan y obstaculizan el cambio asociado a un proceso de reestructuración organizacional

- Describir los elementos culturales que facilitan y obstaculizan el cambio asociado a un proceso de reestructuración organizacional.

Marco de Referencias Conceptuales

Antecedentes (estado del arte)

Como base para la investigación que se pretende adelantar sobre los facilitadores y obstaculizadores de cambio asociados a un proceso de reestructuración organizacional, es necesario profundizar en la construcción del conocimiento dado por las investigaciones que anteceden el tema de interés; dichas investigaciones han logrado dar respuestas a diferentes problemas que si bien, tienen enfoques diferentes, el tema central es el mismo. Conocer cuáles son las variables sobre las cuales se ha profundizado, el estado actual del fundamento teórico, las tendencias y los aspectos pendientes por abordar marcan el punto de partida sobre el cual se debe plantear la nueva pregunta de investigación, para evitar hacer esfuerzos innecesarios al duplicar información o para no incurrir en errores que ya fueron discutidos.

La exploración documental o etapa heurística se realizó teniendo en cuenta las facilidades tecnológicas actuales que permiten acceder a bases de datos especializadas y realizar una pesquisa de información pertinente, y en la etapa hermenéutica se definieron unas categorías para analizar cada uno de los documentos y obtener el cumulo de información que nos servirá de insumo para plantear la pregunta de investigación, las categorías seleccionadas son las siguientes: 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 lo referente al propósito planteado en los diferentes artículos, se pueden identificar tres enfoques, en el primero se busca definir y caracterizar las actitudes que asumen las personas con respecto a los cambios organizacionales, siendo muy común el abordaje del concepto de resistencia al cambio, (Rodríguez, V. Mladinic, A, 2016; Giraldo, C, 2016; García, M. Rojas, M. Diaz, S, 2011; Escudero, J. Delfin, L. Arano, R, 2014) lo anterior se plantea desde una correlación de variables, incluso desde el diseño de una escala de medición de actitudes frente al cambio (Rabelo, E. Neiva, M. Garcia, M, 2004). El segundo enfoque, se centra en estudiar y relacionar los aspectos

psicológicos que se generan en las personas cuando se enfrentan a procesos de cambio (Gutierrez, M. Piedrahita, C, 2005. García, M. Forero, C, 2017) y el último enfoque, tienen como propósito ahondar en la revisión bibliográfica del concepto de cambio organizacional y todos sus elementos, algunos de ellos proponiendo la implementación de una metodología de gestión del cambio que permita enfrentar los nuevos retos del entorno, que facilite el ejercicio de liderazgo, la implementación de la estrategia, la generación de valor y la consolidación de una cultura organizacional (Drobny, S, 20013. Anniccharico, E, 2002. Sandoval, J, 2014; Montaña, P. Torres, G. 2015; Montealegre, J. Calderón, G. 2007; Pérez, L. Vilariño Corella, C. Ronda, G. 2016; Vallejo, D.).

Con respecto a los referentes conceptuales, es común encontrar que las palabras claves más frecuentes en las investigaciones revisadas son: Cambio Organizacional, Actitudes, Resistencia al cambio y cultura organizacional, lo anterior puede representar que es difícil abordar el tema de cambio aislado de las demás variables relacionadas (Giraldo, C, 2016; García, M. Rojas, M., Diaz, S, 2011)

Dentro del tipo de estudio de las investigaciones encontramos variedad de métodos utilizados por los autores, la investigación descriptiva por ejemplo se puede visualizar en varios de los artículos, pues busca informar sobre cómo se manifiestan determinados fenómenos, especifica propiedades importantes de personas o grupos a partir de la medición y posterior descripción de lo medido haciendo conexiones con información relevante ya conocida (Gutierrez, M. Piedrahita, C, 2005; Pérez, L. Vilariño, C. Ronda, G, 2016; Escudero, J. Delfin, L. Arano, R. 2014). También es común encontrar investigaciones de tipo exploratorio que buscan profundizar más en un fenómeno poco desarrollado, es el caso planteado en el artículo: Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos de Lima, donde se aplica una escala de valoración de actitudes determinadas en el grupo de estudio. (Sarabia. E, 2015).

En los documentos revisados se encuentran otros tipos de estudio, por ejemplo, experimental y correlacional (Rodriguez, V, Mladinic, A. 2016) y el transversal correlacional (García, M. Rojas, M., Diaz, S, 2011).

En cuanto a los sujetos de investigación, todos están relacionados directamente con el objeto, pero no hay un consenso, debido, a que las muestras poblacionales fueron diferentes en tamaño, nivel jerárquico dentro de la organización, sector de referencia y ubicación geográfica,

adicionalmente en los análisis bibliográficos no aplicaba la definición de sujetos de investigación. Se citan algunos ejemplos de las muestras definidas: una de ellas está compuesta por 70 participantes pertenecientes a una compañía del sector minero de Chile compuesta directivos, supervisores y operarios, que se encontraba en etapa de implementación de un proceso de cambio en relación a su estrategia y estructura organizacional; otra muestra de nueve profesionales que ocupan el cargo de asistentes y auxiliares administrativos y están involucrados de manera directa con el proceso de cambio organizacional relacionado con la implementación de un centro de servicios compartidos; 23 ejecutivos de Lima; 100 colaboradores de dos empresas de la ciudad de Bogotá; directivos de las dependencias seleccionadas; ocho funcionarios entre ellos directivos del proyecto, miembros del equipo de gestión del cambio; 286 sujetos de una institución bancaria y 123 sujetos de una empresa de TV digital (Rodríguez, V. Mladinic, A, 2016; Giraldo, C, 2016; Sarabia Vergara, E, 2015; García Rubiano, M, Forero Aponte, C, 2017; Drobny Abaud, S, 2013).

Los Instrumentos más comunes para la recolección de la información y el análisis, evidenciados en los artículos son la entrevista semiestructurada y las encuestas (Osorio, L. Ravelo, E, 2010). Adicionalmente, en varios artículos utilizaron un instrumento que fue diseñado por García & Forero (2010) para recolectar información. El instrumento está constituido por nueve variables principales, tres factores de primer orden y dos factores de segundo orden obtenidos a partir de múltiples procesos de análisis y que se exponen a continuación: 1. Variables principales: a) adaptabilidad; b) liderazgo; c) participación; d) comunicación; e) trabajo en equipo; e) aceptación; f) resistencia al cambio; g) conocimiento de la organización; h) cultura de cambio; 2. Factores de Primer orden: a) factor Individual; b) factor grupal y c) factor; 3. Factores de Segundo orden: a) factor I: gestión del cambio; b) factor II: proyección y desarrollo del cambio. La confiabilidad de la prueba es de 0.84. La puntuación máxima en cada componente es 4 y la mínima 1. (García, M. Forero, C. 2017).

Revisando el diseño de la investigación, se encuentran estudios de tipo cualitativo apoyado en revisión y análisis bibliográfico, observación, estudio de caso (Gutierrez, M. Piedrahita, C, 2005; Giraldo, C, 2016). y cuantitativo, apoyado en estadísticos descriptivos, estadísticos de correlación, análisis factorial y ecuaciones estructurales (Garcia, M. Forero, C, 2013; Rodriguez, V. Mladinic, A. 2016).

Así mismo, en lo que corresponde a los principales resultados y conclusiones de los artículos analizados, se encuentra por parte de Gutierrez, Piedrahita (2005) una exploración bibliográfica que quiere mostrar que los procesos de transformación organizacional al igual que otros eventos en la vida, afectan las emociones de las personas, y estas emociones aunque aparentemente no ejercen ninguna influencia en los individuos, son el motor de la existencia humana, son las que llevan a las personas a crecer, a trascender a vivir intensamente, de ahí a que el llamado sea a que se mire a las personas integrales, con estructuras afectivas que lo hacen vulnerable ante acciones u omisiones de los demás. El ser humano está en un mundo de constante cambio, y a su vez las emociones incorporadas en él, por eso al hablar de la palabra cambio no se puede desligar la palabra emoción, ya que siempre tendrán que ir de la mano; ya que siempre un cambio genera alguna emoción, que desencadenará situaciones agradables o no en el ámbito laboral (Gutierrez, M. Piedrahita, C, 2005). Otras revisiones bibliográficas están más enfocadas en determinar los principales obstáculos en la implementación de la estrategia que normalmente se basan en la cultura, el liderazgo y la estructura de poder, por lo que una adecuada gestión del cambio coadyuva con la implementación efectiva de la misma (Pérez, L., Vilarino, C. Ronda, G. 2016) .

Los artículos que hacen referencia a las actitudes que asumen las personas en los procesos de cambio, demuestran que aquellos trabajadores que reciben información inconsistente (positiva y negativa en forma simultánea) manifiestan un mayor nivel de ambivalencia que los trabajadores que reciben información consistente (solo información positiva) sobre la misma situación. Estos hallazgos son concordantes con lo reportado en investigaciones anteriores en psicología social. Además, se aprecia que la actitud del trabajador es más predictiva de su intención conductual frente al cambio organizacional cuando el nivel de ambivalencia presentado por el trabajador es más bajo; en forma concordante, el poder predictivo de la actitud sobre la intención conductual es menor cuando el nivel de ambivalencia que exhibe el trabajador es más alto (Rodriguez, V. Mladinic, A, 2016).

Datos obtenidos en investigaciones anteriores permitieron comprender que los participantes tienen creencias, cognitivas, afectivas y conductuales a favor, en su mayoría, frente a los facilitadores y el liderazgo y en contra frente a la resistencia y consecuencias anticipadas. La interpretación que las personas hacen del cambio genera pensamientos, afectos y comportamientos potenciales que obstaculizan o potencian; lo cual influye directamente en el éxito o fracaso del proceso. Se evidenció que existen elementos clave de éxito que se constituyen en motivadores,

también se identificaron factores críticos para el logro de la implementación de proceso de cambio que se materializan en comportamientos desfavorables (Giraldo, C. 2016)

Para reforzar el tema de actitudes frente al cambio organizacional, un artículo habla sobre El estudio que valida el cuestionario para medir dichas actitudes, propuesto por los autores Rabelo, Ros y Torres (2004), con altos índices de confiabilidad y validez para cada una de las tres dimensiones de actitudes de cinismo, temores y aceptación al cambio. Sin embargo, el análisis factorial de cada una de las tres dimensiones del modelo determinó tres subdimensiones, que se denominaron “Resistencia”, “Credibilidad” y “Proceso” en las actitudes de cinismo; “Riesgos”, “Reacciones” e “Impacto” en las actitudes de Temores; y “Beneficios”, “Equipo” y “Compromiso” en las actitudes de aceptación al cambio organizacional.

Los resultados también demuestran que en los ejecutivos objeto de estudio prevalecen las actitudes de aceptación y, de manera muy cercana, las actitudes de temor ante el cambio organizacional. En menor escala, se presentan las reacciones de cinismo (Sarabia, E, 2015).

Así mismo, Escudero, Delfin, Arano (2014) hablan del Desarrollo Organizacional (DO) como el proceso que se ocupa de adaptar la funcionalidad de una organización a través de estrategias orientadas a gestionar el cambio requerido, como una respuesta a las exigencias del medio ambiente en que se encuentra la organización, con el fin de lograr su supervivencia. La resistencia humana al cambio es un fenómeno psicosocial y debe ser tratado como tal, con el fin de adoptar reacciones y condiciones que lo disminuyan y faciliten su logro. El DO y la resistencia al cambio son dos aspectos que irremediamente están relacionados en mayor o menor grado, ya que al adoptarse uno (DO) implica la presencia psicosocial del otro (resistencia a este cambio), debido a la inercia del confort.

Por otro parte, considerando los planteamientos de las investigaciones se puede determinar que el cambio organizacional y el capital psicológico mantienen una relación, ya que el cambio organizacional genera impacto dentro de las estructuras organizacionales como; el poder, los altos niveles de la propiedad, procesos de decisión, la incorporación de nuevas tecnologías y cómo estos se acoplan a las estructuras. (González, García & Murillo, 2014). Por otra parte, los anteriores factores del capital psicológico forman un orden en la construcción del rendimiento, la satisfacción y la motivación de los individuos dentro de las organizaciones (Luthans et al., 2007) (García, M. Forero, C, 2017; García, M. Forero, C, 2013).

El cambio organizacional: la evolución de su conceptualización

Las organizaciones son sistemas abiertos, por esta razón, no es posible evitar que se vean afectadas totalmente por los cambios en el entorno, ser competitivos y sostenibles en un mercado cada vez más complejo es el principal reto que afrontan actualmente las organizaciones, si bien, está reflexión se escucha constantemente y es apremiante incorporarlo como un principio, son muchos los factores que se deben tener en cuenta para sobrevivir en el mercado actual ante la gran cantidad de competidores que han surgido por la eliminación de barreras de entrada y el acceso a nuevas tecnologías que los hace más eficientes en términos de costos. La globalización es una dimensión de la gran burbuja de cambios fundamentales que están caracterizando nuestra sociedad y los ejes de desarrollo de la misma, la era digital y la incorporación de softwares especializados, han creado una nueva plataforma en la que convergen el trabajo intelectual y la innovación, pero esta última, no como una moda sino como un modelo mental al que las organizaciones se ven forzadas a movilizarse.

Para entender la dinámica del cambio, se debe primero realizar una aproximación a su definición desde la perspectiva de los autores más representativos del tema. Hacia 1947 el teórico Kurt Lewin aporta las bases clásicas de la teoría de cambio y lo define como:

Una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo. (Lewin citado por Arenas, 2005, p.3)

A partir de los años 90's es la época donde más teóricos se interesan por profundizar sobre el tema de cambio, De Faria Mello (citada por Montaña y Torres, 2015) lo define como “la modificación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos” (p. 70).

Un año más tarde, haciendo alusión al poder y los intereses relacionados con el cambio organizacional, Greenwood y Hinings (citados por Montaña y Torres, 2015). Entienden el cambio organizacional como el “conjunto de dinámicas exógenas (el contexto de mercado y el contexto institucional) así como las endógenas (intereses, valores, dependencias de poder y capacidad de acción). (p. 71).

Por su parte, según Acosta (2002) “El Cambio Organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido

tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan” (p.13).

Por su parte Gareth (2013) afirma que:

El cambio organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia. El objetivo del cambio organizacional planeado es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar sus recursos y capacidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar los rendimientos de sus partes interesadas. (p. 269)

En general hay diferentes concepciones sobre el cambio organizacional, pero existe un cierto acuerdo en que se presentan 2 aproximaciones dominantes: el concepto de cambio planeado y el concepto de cambio emergente o súbito (Burnes citado por Sandoval 2014). El cambio planeado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones. A su vez, el cambio emergente o súbito se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional.

Revisando las definiciones anteriores se encuentran elementos comunes en ellas, por ejemplo, de manera implícita o explícita se entiende el cambio como un proceso, como la modificación de un estado, consideran variables organizacionales y la afectación de estructuras, estrategias e individuos, además la influencia de fuerzas externas e internas durante el proceso.

A partir de estas consideraciones y de las apreciaciones iniciales, se podría definir el cambio organizacional como *el proceso de transformación motivado por aspectos internos y externos que buscan movilizar la organización de un estado a otro, afectando el comportamiento de variables tales como individuos, estrategias, estructuras y tecnologías buscando alcanzar un objetivo relacionado con la adaptabilidad y la sostenibilidad.*

Sin embargo, cualquier definición de cambio se puede tornar incompleta y por esta razón cobra sentido revisar los aspectos fundamentales del cambio para tener una visión más holística del fenómeno y entenderlo más profundamente, para esto se revisan los principios del cambio planteados por Gilbreath (1989):

1. El cambio es indeterminado sino se considera en el tiempo.
2. El cambio se determina subjetivamente y sus impactos se sienten subjetivamente.
3. El cambio es difícil de convertir a una unidad.
4. El cambio no existe sin efectos.
5. El cambio desafía el análisis de causa y efecto.
6. El cambio es irreversible.
7. El cambio puede dilatarse, contraerse y flotar.
8. El cambio es una variable.
9. Nuestra habilidad de percibir los cambios está limitada por nosotros mismos.
10. Nuestra habilidad de administrar el cambio está limitada por nuestra habilidad de percibirlo (p. 3).

Analizar cada uno de estos principios permite concluir que entre más se ahonde en los componentes del cambio, mayor desarrollo se deberá alcanzar en la visual abstracta para percibir todas las dimensiones intangibles que están relacionadas con las etapas del proceso y así adquirir un nivel de flexibilidad orientado a resultados que tendrá mayor viabilidad en el mundo cambiante.

Algunos modelos de cambio organizacional.

Acompañando la evolución del concepto de cambio se encuentran los diferentes modelos desarrollados por reconocidos teóricos. Lewin (citado Schein, 1994) considera un modelo de cambio compuesto por 3 etapas:

Etapa 1: Descongelamiento o motivación para cambiar a partir de 3 mecanismos, la negación de la conducta ya formada implicando una incomodidad que es la motivación para el cambio, sentimiento de culpa o ansiedad ante la negación y el tercer mecanismo es la creación de una seguridad psicológica que implica la reducción de barreras interpuestas al cambio o la reducción de amenazas inherentes al reconocimiento de errores anteriores.

Etapa 2: El cambio, desarrollo de nuevas actitudes a partir de nueva información y redefinición cognoscitiva, se da a partir de uno de dos mecanismos, el primero es utilizar un modelo o referente para aprender a ver las cosas desde ese punto de vista y el segundo se refiere a la exploración del medio para obtener información pertinente y que se ajusta a la persona y sobre la cual tiene el control. Si las personas no tienen una motivación en el cambio esta etapa puede fallar a menos de que se propicie una motivación desde el plano emocional.

Etapa 3: Recongelamiento o estabilización de los cambios, en esta etapa es necesario que se generen nuevas respuestas y se logra a través de 2 mecanismos, en el primero la persona determina si el nuevo comportamiento está acorde con ella misma, este mecanismo está basado en la identificación o imitación. El segundo mecanismo se refiere al foco que el proceso de cambio le debe dar a los grupos de personas que se puedan reforzar entre sí, el proceso implica más tiempo, pero es más sostenible, con este mecanismo se logra afianzar conductas individuales a partir del refuerzo del grupo.

A partir del modelo desarrollado por Lewin, varios autores han trabajado sobre los mismos argumentos, esto se puede evidenciar en el Modelo Kanter, Stein and Jick: Diez mandamientos del cambio (citado por Tamayo, Gutierrez & Martinez, 2007):

Donde desarrollan las fases necesarias para implantar el cambio estratégico de la organización. Hablan del cambio, de la visión de lo nuevo, del sentido de la urgencia, el liderazgo, la coalición, la planeación, las estructuras de transición, la comunicación y del reconocimiento. Relatan la importancia de la flexibilidad y de la comunicación. La primera implica la habilidad de los implantadores para cambiar y la habilidad de los receptores para reaccionar a las situaciones que se afrontan, en muchos casos impredecibles. La comunicación implica diálogo, es decir, proporcionar y recibir información, aspectos necesarios para el éxito del proyecto. (p.5)

Otro modelo de cambio organizacional donde se da relevancia a las intervenciones que se realizan en la empresa especialmente a través de las técnicas de grupo es el de la Investigación de la acción. Arenas (2005) afirma que el método de Investigación de la Acción se refiere al proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos y luego la elección posterior de una acción de cambio basada en lo que indica la información analizada. Su importancia consiste en que

proporciona una metodología científica para administrar el cambio planeado. Este método comprende 5 pasos que son:

- a) Diagnostico
- b) Análisis
- c) Retroalimentación
- d) Acción
- e) Evaluación

La técnica de la investigación de la acción proporciona cuando menos dos beneficios especiales para una organización:

- El problema es enfocado: el tipo de problema determina el tipo de acción de cambio.
- La resistencia al cambio se reduce: Esto sucede debido al involucramiento intenso que tienen los empleados o personas inmersas en las circunstancias a cambiar

El Modelo de Higns (citado por Arenas 2005), nos señala cinco etapas asociadas al cambio planificado:

- a) Diagnosticar
- b) Identificar la resistencia
- c) Asignación de responsabilidad
- d) Etapa de supervisión: esta etapa corresponde a la etapa final del proceso, parece una etapa fácil, requiere de la fijación de metas y escalas de tiempo, pero implica así mismo la necesidad de factores observables y medibles que se concentren en el cambio planificado.

Por último, se revisa el modelo de Levy (citado por Tamayo, Gutierrez & Martinez, 2007): Explica el desarrollo del cambio revolucionario o radical (cambios de segundo orden) como aquel proceso formado de cuatro fases. La primera es la de decadencia, en la que los cambios continuos, evolucionarios, racionales y cuantitativos (de primer orden) no tienen efectos positivos. Se llega a una situación de desaparición de la organización o de revitalización. Ahí comienza la fase de transformación, donde se acepta la necesidad de cambio, que es comprometido, se reformulan los procesos, se crean o se descubren nuevas realidades, varían las percepciones y surge la necesidad de

una nueva dirección tanto cuantitativa como cualitativamente. Tras esta fase en la que se abandonan los viejos hábitos y las viejas creencias, llega la etapa de transición en la que se tratan de plasmar esas nuevas ideas en programas, estructura y procedimientos, con el fin de pasar de un estado inestable a uno estable. Finalmente, llega la fase de estabilización y desarrollo donde los cambios del programa son institucionalizados, mantenidos y desarrollados. Según el autor, el cambio implica modificar los siguientes elementos:

- Paradigma organizacional o puntos de vista: Percepciones, procedimientos y comportamientos.
- Propósitos y misiones de la organización: Misión, objetivos y políticas.
- Cultura organizacional: Normas, valores y creencias.
- Procesos principales: Estructura de la organización, gestión, procesos de toma de decisiones, modelos de comunicación. (p. 5).

La resistencia al cambio como parte constitutiva del cambio

A los seres humanos nos emociona la posibilidad de auto transformarnos para avanzar en nuestros proyectos de vida, sin embargo, cuando esos procesos de transformación son impuestos en este caso particular cuando una persona se ve afectada por un cambio organizacional, la reacción ante el mismo se torna diferente. De acuerdo con Shein (1994) “la mayoría de los cambios que se operan en una persona adulta implican cambios de actitud, valores, e imágenes que la gente tiene de sí misma: el abandono del tipo de respuestas que la persona está acostumbrada a dar en estas áreas es, al principio inherentemente doloroso y amenazante”. (p. 224)

La resistencia puede constituirse en un obstáculo para lograr cambios a nivel organizacional, según Jungsik (citado por García & Forero 2017) la resistencia es definida como la habilidad de una persona de rebotar del conflicto, la adversidad, el fracaso y la incertidumbre, llegando a captar el cambio seguro y la responsabilidad. Se ha identificado que “las acciones de resistencia pueden abarcar una actitud pasiva, sabotaje, ausentismo e inclusive desaceleración al trabajo” (Robbins citado por Ángeles, 2010, p 46).

Como un análisis de varios autores Escudero, Delfín & Arano (2014) exponen que:

la resistencia al cambio, es una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente (*suprasistema*) o malfuncionamiento interno (entropía) que produce inestabilidad o pérdida de equilibrio (homeostasis) a lo cual hay que responder, pero el estado de confort producido por el equilibrio en el que se encontraba el sistema, actúa como un obstáculo, una fuerza inversa que impide el reajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar la nueva homeostasis que exige el medio ambiente. (p,6.)

En el concepto de resistencia al cambio está inmerso el comportamiento, sería interesante profundizar en las motivaciones de este comportamiento en las personas que lo viven. De acuerdo con la investigación de Garcia & Forero (2013). Al correlacionar las medidas de motivación laboral y cambio organizacional, se halló una relación positiva entre el poder y la aceptación, y una relación negativa entre el reconocimiento y la aceptación. Chóliz (citado por Garcia & Forero,2013) afirma que, en general, las personas con una alta necesidad de reconocimiento, aceptan con menos facilidad los cambios, especialmente en el aspecto laboral. Como describe Acosta (2002), cuando los empleados perciben que el cambio significa seguridad en el empleo y oportunidades para progresar, manifiestan poca resistencia para este proceso y trabajan para lograr que se lleve a cabo de forma exitosa.

Otro hallazgo interesante de esta investigación, García & Forero (2013), está relacionado con la relación positiva entre cambio o cultura del cambio y motivación al logro. De acuerdo con Chóliz (citado por García & Forero, 2013) las personas con un alto motivo de logro buscan activamente el éxito, son flexibles, innovadoras y se autoevalúan constantemente. Lo anterior son insumos que hacen más probable que las personas estén más dispuestas al cambio organizacional.

Los resultados de la investigación de García & Forero (2013) indican que las condiciones motivacionales y de satisfacción laboral de las personas se relacionan con el compromiso asumido en el cambio organizacional, pues, una persona que tiene diversos motivos para continuar en su trabajo se adapta más fácilmente a los cambios que se den en este contexto.

De acuerdo a lo anterior el proceso de cambio organizacional se ve afectado por la resistencia que se pueda presentar a nivel individual, pero también la resistencia se puede dar a nivel grupal, revisemos lo que plantea al respecto Gareth (2008):

Hay varias características grupales que pueden producir resistencia al cambio. Primera, muchos grupos desarrollan fuertes normas informales que especifican los comportamientos apropiados e inapropiados y gobiernan la interacción entre sus integrantes. A menudo, el cambio altera las relaciones de tareas y funciones de un grupo; cuando lo hace, altera las normas grupales y las expectativas informales que sus integrantes tienen unos de otros. Como resultado, éstos pueden resistirse al cambio porque tendrán que desarrollar todo un conjunto nuevo de normas para cumplir con las necesidades de la nueva situación. La cohesión grupal, es decir, el grado de atracción que tiene un grupo para sus integrantes, también afecta su desempeño: aunque cierto nivel de cohesión lo promueve, demasiada cohesión puede en realidad reducirlo porque reprime sus oportunidades de cambiar y adaptarse. Un grupo sumamente cohesivo puede resistir los intentos de la administración de cambiar lo que hace o incluso de quién formará parte de él. Los integrantes pueden unirse para conservar el *statu quo* y proteger sus intereses a expensas de otros grupos comprometidos con ella. (p. 275)

Teniendo en cuenta lo anterior cada vez es más difícil para las empresas gestionar el cambio, en los últimos años hemos visto como grandes compañías han desaparecido y también otras han surgido porque cuentan con la capacidad de entender las dinámicas actuales y modificar rápidamente el rumbo cuando sea necesario para mantenerse vivo. De acuerdo a Gareth (2008) La principal explicación para la incapacidad de cambiar de las organizaciones ante las exigencias del mercado es su inercia organizacional, es decir, su tendencia a conservar el *statu quo*. La resistencia al cambio disminuye su efectividad y reduce sus oportunidades de supervivencia. Igualmente, Gareth (2008) afirma que los impedimentos al cambio más determinantes a nivel organizacional incluyen el poder y el conflicto, las diferencias en la orientación funcional, la estructura mecanicista y la cultura organizacional.

Liderazgo como facilitador del cambio

Son muchas las definiciones que se han dado sobre el liderazgo, sin embargo, para la presente investigación hacer una aproximación desde la perspectiva de cambio nos permite acercarnos con

mayor certeza al concepto revisándolo desde el liderazgo transformacional. De acuerdo con la postura de Kotter (citado por Contreras et al., 2016) quien afirma que el liderazgo y la gerencia solo se parecen en que ambos trabajan con personas y logran metas, pero se diferencian de manera importante en todo lo demás. Para este mismo autor, la gerencia se relaciona con el orden, la planeación y la administración, mientras que el liderazgo se relaciona con el cambio y la visión. Desde esta perspectiva la gerencia es unidimensional, mientras que el liderazgo es multidimensional (Rost citado por Contreras et al., 2016).

Se dice que la perspectiva del liderazgo transformacional logró movilizar el campo del liderazgo y sacarlo del anquilosamiento en el que se encontraba en las décadas de los setenta y de los ochenta (Hunt citado por Contreras et al., 2016). Por su parte, Bass citado por Contreras et al., 2016) describe el liderazgo transformacional como aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, y como consecuencia se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez un beneficio para la colectividad.

Complementando su posición Bass y Avolio citado por Bracho y García (2013) plantean que el liderazgo transformacional comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.

Así pues, el líder es un modelo a seguir, es un referente en la función organizacional y esto generalmente favorece el desempeño de sus seguidores y el enfoque en el objetivo común. Según Bass y Avolio (citado por Bracho y García, 2013) destacan el hecho que la consideración individual, la estimulación intelectual, motivación/inspiración, influencia idealizada y tolerancia psicológica; son factores que caracterizan el liderazgo transformacional, siendo considerados fundamentales dentro de los procesos y actividades organizacionales, por cuanto apalancan las motivaciones personales de los colaboradores, generando en ellos transformaciones en pro del bienestar personal, colectivo y empresarial.

De acuerdo con Robbins (citado por Giraldo, 2016):

Un aspecto determinante al ejercer el liderazgo que tiene consecuencias en el desempeño de las personas es la confianza, la cual es un proceso que se da en el tiempo y se basa en muestras relevantes pero limitadas de experiencia. Este concepto tiene cinco dimensiones clave:

- Integridad: Permite evaluar que tan confiable es el otro
- Competencia: Relacionada con los conocimientos y capacidades interpersonales
- Congruencia: Evalúa la coherencia entre el hablar y el actuar del individuo
- Lealtad: Relacionado con el apoyo a otra persona y no actuará de manera oportunista
- Franqueza: Reconocer la honestidad de la persona. (p.11)

El liderazgo transformacional y el transaccional, están ubicados dentro de las teorías contemporáneas, cuyo enfoque es la relación que se da entre el líder y el seguidor. De acuerdo con Barbosa (2013),

El modelo de liderazgo de rango total o de rango completo fue creado por el Doctor Bernard Bass en 1985 y se ha convertido en uno de los modelos más utilizados en investigaciones durante las últimas tres décadas por parte de los científicos en el mundo. Este modelo establece la existencia de dos tipos opuestos de liderazgo: el transaccional y el transformacional.

El liderazgo transaccional se basa en la transacción o contrato que se da entre el líder y el seguidor, en la que las necesidades de éste son satisfechas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Es decir, se da una relación costo-beneficio que responde a intereses individuales y materiales. En el extremo contrario se ubica el liderazgo transformacional, en el que priman los intereses colectivos que se materializan al lograr desarrollar en los seguidores una gran conciencia y compromiso respecto a la misión de la organización. Se genera un cambio en los seguidores, grupos y en la organización, invitando a la transformación y a dar lo mejor de sí mismos, incluso a pesar de no estar cubiertas sus necesidades. (p.93)

“Para comprender la relación entre el cambio y liderazgo se hace necesario analizar a los colaboradores, pues son ellos los que, a través de su interacción con los demás agentes del sistema, favorecen o inhiben los procesos de cambio” (Contreras y Barbosa, 2013, p.158). La reacción de los trabajadores se convierte en un proceso crítico y es por esto, que cada vez cobra más relevancia analizar los factores psicológicos de las personas que viven estos procesos.

Si bien podemos concluir después de analizar lo planteado anteriormente que el estilo de liderazgo que facilita el cambio organizacional es el transformacional, controversialmente Locke citado por Mariño (2010) afirma que:

el liderazgo que se observa en las modas administrativas sería de tipo transaccional, definido como “el proceso de inducir a otros a tomar acciones en torno a un objetivo común” y según afirma el autor en el mismo texto, dicha definición contiene tres elementos clave: En primer lugar, que el liderazgo es un concepto relacional, que el liderazgo se trata de un proceso, y por último, como ya se mencionó que el liderazgo debe inducir a otros a actuar en diferentes vías. (p.18)

Algunas críticas han cuestionado la moralidad del liderazgo transformacional en el sentido de que puede conducir al abuso de poder o manipulación. De acuerdo con Whetstone citado por Palomino, Amaya y Cañas (2002), el liderazgo transformacional puede derivar en la manipulación, utilizando a los seguidores para los propósitos del líder más que representándolos con fines valiosos en sí mismos. Sin embargo, Bass y Steidlmeier citados por Palomino, Amaya y Cañas (2002) afirman que, en caso de manifestación de ausencia de ética en el liderazgo, se debería enmarcar en el pseudo transformacional, que se caracteriza porque los líderes son muy transformadores, pero a la larga, buscan sus propios intereses. Son egoístas, centrados en sí mismos y su grandeza, explotadores, orientados al poder y sus principios morales distorsionados.

En la empresa objeto de estudio se pretendía empoderar a los líderes para movilizar el proceso de transformación, la mayoría de ellos son profundamente técnicos y por esta razón se les debía entregar herramientas para que pudieran cumplir de manera adecuada con este legado.

Cambio y cultural organizacional

La cultura organizacional es un factor crítico y fundamental para el logro de los objetivos de las empresas, a través de esta se generan ventajas competitivas que permiten no solo sobresalir en un entorno turbulento sino también adaptarse a los constantes cambios generando aprendizaje colectivo. De acuerdo con los planteamientos de Anzola (citado por Mendoza y Ortiz, 2006), se asume que “la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una

atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido” (p.122). Así pues, la cultura representa una forma de vida y determina las relaciones entre los individuos de cada organización.

Considerando la cultura como una variable interna, Smircich (citado por Garcia, 2005) plantea que “la cultura es como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidas por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado” (p. 165). La cultura organizacional entonces, determina que conductas son aceptables para el colectivo, incluso en estas convicciones que se construyen en los trabajadores, se argumenta de alguna manera la resistencia que se genera al cambio.

Morgan (1998) plantea la comprensión de la organización desde la metáfora de la cultura:

[...] ayuda a pensar cada aspecto del funcionamiento corporativo, incluyendo la estrategia, la estructura, el diseño y la naturaleza del liderazgo y la gestión. Una vez comprendemos la influencia de la cultura sobre el comportamiento en el trabajo, comprendemos que los cambios organizacionales son cambios culturales y que todos los aspectos de la transformación corporativa pueden estar focalizados con esta perspectiva en mente (p. 111).

La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; “es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización” (Anzola,2003, p. 51). Es a través de los elementos mencionados anteriormente que la cultura organizacional tiene sentido, las personas y el colectivo en general se manifiestan a través de los mismos y así se van generando aprendizajes y fortaleciendo la identidad.

De acuerdo con Schein (citado por Pedraza et. al, 2015) se plantean 3 niveles de cultura que no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional:

El nivel 1: Producciones, está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

El nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

El nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada...” (p.17).

Para Gareth (2008) “los valores son los criterios, estándares o principios clave generales que las personas utilizan para determinar qué tipos de comportamientos, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables” (p. 178). Del mismo modo Gareth (2008) afirma:

muchos de los valores más influyentes y cruciales de una organización no están escritos. Tan sólo existen en las normas, creencias, suposiciones y estilos de pensar y actuar que las personas dentro de una organización comparten y utilizan para relacionarse entre sí y con otros fuera de ella. Los integrantes aprenden unos de otros cómo interpretar y responder a las distintas situaciones en maneras que concuerden con los valores aceptados por la organización.

Las organizaciones tienen un reto importante en la socialización e interiorización de los valores por parte de todos los empleados, estos deben ser incorporados al lenguaje cotidiano de la organización de manera que el proceso tenga mayor impacto en un menor tiempo.

Anzola (citado por Mendoza y Ortiz, 2006) menciona como características centrales de la cultura:

La identidad de los miembros: el grado en que los empleados se identifican con el todo de la organización.

El énfasis en el grupo: el grado en que las actividades del trabajo se organizan alrededor de grupos más bien que de individuos.

El enfoque hacia las personas: el grado en el que la administración contempla los efectos sobre las personas derivados de las decisiones tomadas.

La integración en unidades: el grado en que se estimula la operación coordinada e interdependiente dentro de la organización.

El control: el grado en el que las reglas, los reglamentos y la supervisión directa se aplican.

La tolerancia al riesgo: el grado en que se estimula a los empleados a ser dinámicos, innovadores y tomadores de riesgos.

Los criterios para recompensar: el grado en que se adjudica el sistema de recompensas dependiendo del desempeño en contraste con otros factores.

La tolerancia al conflicto: el grado en el que se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas.

El perfil hacia los fines o los medios: el grado en que la administración se enfoca sobre los resultados o productos antes que en las técnicas y procesos que se aplican para alcanzarlos.

El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que se busca conocer, verificar y responder a los cambios del ambiente.

Si las condiciones anteriores están dadas en una organización, se podría analizar si el tipo de liderazgo es transformacional o transaccional. Lo anterior precisa que el líder debe conocer claramente la organización, comprender la cultura, las creencias, los valores, el clima y la identidad organizacional, para poder construir vínculos en sus diferentes niveles y dimensiones, que potencien la comunicación y fortalezcan la creatividad y la innovación.

La reestructuración Organizacional como un particular tipo de cambio

Una de las alternativas que consideran las empresas para ser competitivas y flexibles para adaptarse al entorno y ofrecer productos y servicios de valor a los clientes es la reconversión industrial y uno de los principales elementos que se impactan en este proceso es la estructura de la organización. Tal como lo plantea Acevedo y Lopez (2000) las empresas ven en el adelgazamiento organizacional una opción de competitividad, enfocándose en la reducción de la fuerza laboral para disminuir costos, aumentar flexibilidad y mejorar la calidad y el tiempo de respuesta.

Para muchos autores la palabra reestructuración está estrechamente ligada con reingeniería, incluso en algunos casos pueden estar haciendo referencia al mismo proceso, sin embargo, para Acevedo y Lopez (2000) la reestructuración y la reingeniería tienen enfoques diferentes, la primera representa la reducción de capacidad durante un periodo de depresión del negocio para adaptarse a la baja de demanda y la segunda busca reinventar los procesos de la compañía para obtener una ventaja estratégica.

Para Gareth (2008), la reestructuración es el proceso por medio del cual los gerentes cambian las relaciones de tarea y autoridad y rediseñan la estructura y cultura organizacional para mejorar la

efectividad de la organización (...). Otro tipo de reestructuración organizacional que se ha vuelto muy común en años recientes es el downsizing, es decir, el proceso por medio del cual los gerentes hacen más eficiente la jerarquía organizacional y despiden a gerentes y trabajadores para reducir los costos burocráticos. (p.286)

En las últimas décadas la aplicación de estos modelos ha sido generalizado, la ola de fusiones y adquisiciones que se viene dando desde 1990 en muchas industrias ha dado como resultado recortes de personal debido a que las empresas fusionadas por lo general requieren de menos gerentes y personal en general. Acevedo y Lopez (2000) indican que el mayor atractivo de la reingeniería y el downsizing no solo en Colombia sino en los países donde se aplicaron dichas teorías prescriptivas, consistió en la promesa de proporcionar a las compañías un medio más rápido para menguar costos. Jackson citado por Acevedo y Lopez (2000) afirman que:

obviamente en una organización desfuncionalizadas, los hábitos burocráticos y las viejas técnicas administrativas como los organigramas, no son útiles, se requiere de una estructura más plana y menos jerárquica, los empleados deben ser dotados de poder, compartir los valores y la visión común de la organización e implantarse el trabajo en equipo. (p. 92)

La reingeniería se centra en los procesos estratégicos del negocio, la idea es que la compañía se focalice en lo que genera valor de manera que desarrolle una agilidad que le permita reaccionar a los cambios y alcanzar posiciones de liderazgo. “Las teorías de la reingeniería y el downsizing pertenecen a la categoría epistemológica de sistemas prescriptivos, es decir, a la categoría conformada por aquellas teorías que normatizan y orientan sobre el deber ser” (Acevedo y López, 2000, p,108). Por lo tanto, es necesario que cada teoría se aplique teniendo en cuenta el contexto de la organización, su estructura, su cultura, y situación actual.

Por lo que se puede constatar a menudo en las empresas, en estos procesos organizacionales los integrantes del equipo del proyecto son especialmente técnicos, que además hacen parte de una empresa externa que considera que puede aplicar el estandar de mercado que tienen definido por un proceso de benchmarking como si fuera una fórmula mágica o una receta, sin tener en cuenta las personas y la realidad cultural de cada compañía. Micklethwait (citado por Acevedo y Lopez 2000) afirma que “la mayoría de los gurús, son insensibles al hecho de que los negocios son

comunidades sociales y políticas, con distintas costumbres, luchas de poder, y su propia dinámica social” (p,145).

Desde el punto de vista social y moral, los despidos masivos como consecuencia de los procesos reestructuración, reingeniería, downsizing, sinergia, consolidación, o como se le quiera llamar son lamentables. Acevedo y Lopez (2000) hacen referencia en su libro al “síndrome del sobreviviente” donde se refieren al impacto psicológico que ejerce una reestructuración en los empleados que se quedan en la compañía, en la mayoría de los casos quedan desmoralizados y llenos de ansiedad, evitan el riesgo, se torna menos creativos y sienten temor de ser los próximos en la lista. Trabajar para mantener la confianza y el empoderamiento de los sobrevivientes de alguno de estos procesos es esencial para minimizar costos y no afectar las ganancias esperadas, por su parte, la pérdida de talento también puede reducir las ganancias esperadas, debido a que las habilidades cruciales y la memoria organizacional se afectan drásticamente. Otro factor que afecta a los empleados y por ende a su desempeño y a los resultados del proceso de reestructuración es el estrés, los sobrevivientes sienten mayor presión no solo por mayor carga de trabajo sino por el temor a perder su trabajo.

La percepción de justicia también es una condición necesaria para el éxito de un proceso de adelgazamiento. Acevedo y Lopez (2000) definen por justicia organizacional lo que se refiere a “las percepciones de imparcialidad y su impacto en el comportamiento de las organizaciones en los procesos de adelgazamiento. La justicia organizacional abarca cuatro dimensiones: la justicia distributiva, la justicia procedimental, la justicia de interacción y la justicia sistémica” (p, 195).

Aunque la imparcialidad probablemente aporta a la eficacia del proceso de adelgazamiento de la estructura, Acevedo y Lopez (2000) mencionan que existen por lo menos 4 razones por las cuales por las cuales los gerentes y los agentes de cambio no tienen en cuenta los temas de justicia en los procesos de cambio, estos son:

- Los gerentes no entienden el impacto de la justicia en un proceso de esta naturaleza.
- Los gerentes tienden a controlar el poder restringiéndose a compartir la información con los subordinados durante el proceso de cambio.

- Los gerentes están preocupados por los resultados a corto plazo y descuidan la dimensión humana.
- A los gerentes se les dificulta evaluar lo que es justo o injusto teniendo en cuenta que la justicia es un fenómeno perceptivo.

Breve descripción del Sector Industrial en la ciudad de Medellín

Medellín es un ejemplo de rápida transformación y cambio social y económico en Colombia y Latinoamérica, pues ha transitado de una industria tradicional en declive a una economía dinámica de valor agregado en las últimas tres décadas. El modelo de desarrollo local de Medellín ha sido reconocido en el ámbito nacional e internacional por sus fundamentos urbanos, sociales y económicos, en términos de políticas públicas participativas y de inclusión social, marcadas principalmente durante la última década por la continuidad de una línea de trabajo orientada por un objetivo común: convertir a Medellín en una ciudad competitiva sustentada en la innovación BID (citado por Perdomo 2011, p, 102).

Pareciera que las grandes dificultades económicas y sociales que ha vivido Medellín, han fortalecido la ciudad y le han permitido desarrollar unas bases sólidas y marcar el nuevo rumbo con el que se quiere posicionar ante Colombia y el mundo. Para entender un poco más la dinámica de la ciudad es importante revisar resumidamente los antecedentes. Sanchez (2012) afirma que:

Una buena proporción del éxito de Medellín a principios del siglo XX es atribuible al crecimiento de su industria manufacturera y la posterior adopción del modelo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI). El periodo 1930-1945 se caracterizó por una expansión sin precedentes en la producción manufacturera colombiana, y el sector textil fue el que lideró dicho proceso. En ese sentido, es de esperarse que Medellín, siendo la ciudad que concentraba la mayor parte de la producción textil, se viera significativamente favorecida. (p .222)

Todo el desarrollo alrededor de la industria textil produjo un problema estructural en la industria de Medellín, la ciudad tuvo un excesivo grado de especialización en la producción textil, y su industria se configuró con una alta dependencia hacia dicho sector. Sanchez (2012) afirma que la alta dependencia significaría un problema, ya que como resultado de la apertura y el cambio en los precios relativos de las mercancías, generado por el efecto de la revaluación del peso y la

reducción de los aranceles, la industria manufacturera nacional entró en un periodo de crisis industrial. Ello desencadenó una profunda crisis urbana caracterizada por la disminución sistemática de la producción, lo que derivó en la quiebra de algunas de las mayores textileras de la ciudad.

Para finales de la década de los 90's el panorama en Medellín era muy desolador, según Perdomo (2012) “en 1991, los índices de violencia llegaron a 6.349 homicidios y la tasa de desempleo en la ciudad alcanzó el 14,8% y muchas partes de la localidad se convirtieron en lugares improductivos” (p.104). Como resultado de la violencia y la crisis socioeconómica, Medellín sufrió una baja visibilidad nacional e internacional.

Sin embargo, Medellín pudo dar un vuelco a esta situación y logró una significativa recuperación; actualmente es un ejemplo de éxito urbano en Colombia, pues lidera varios de los indicadores sociales y económicos. De acuerdo a Sanchez (2012):

La ciudad entendió que para volver a tener éxito urbano es necesario que su economía responda a demandas provenientes de mercados globales. Si bien la industria manufacturera tradicional representó, en su momento, una importante fuente de crecimiento y desarrollo económico, esta presentó problemas de competitividad y mostró pocas perspectivas de crecimiento a medida que la economía colombiana entró en un proceso de liberalización comercial. Por esta razón la ciudad decidió apostarle a estrategias generadoras de riqueza que fueran consistentes con el proceso de globalización, los cuales se caracterizan por el uso intensivo de la tecnología, el conocimiento y la información. (p. 223)

Para efectos de la presente investigación es importante anotar que la empresa objeto de estudio esta enmarcada en este sector de la economía, y si bien a aprovechado la epoca de transformación y desarrollo de Medellín y del país en general logrando una importante expansion internacional, tambien se siente amenazada actualmente porque la industria en la que participa está experimentando cambios estructurales, especialmente en Colombia, donde ha cedido participación en el mercado, hasta hace 5 años eran dos competidores, se podría decir que era un industria oligopólica con muchas barreras de entrada, hoy tiene trece competidores, cuyos precios se basan en una estructura de costos más eficiente. Estas condiciones de mercado, sumado a una economía del país en desaceleración, obliga a replantear la forma de abordar los mercados y ser más eficientes.

Método

Tipo de estudio

De acuerdo a nivel de conocimiento científico, el presente estudio se enmarco en el *tipo descriptivo*. Según Mendez (2006) "en el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación" (p.231).

En relación al tiempo, se trata de un *estudio transversal*, dado que se realiza una toma de datos en un momento específico, así mismo frente al tratamiento de los datos se caracteriza como de tipo *cualitativo* a través del análisis de contenido derivado de las entrevistas. Por último, el tipo de diseño como marco instrumental para acercarse a los datos es un *estudio de caso*, debido a que la investigación se realizó en una sola empresa a través de un análisis profundo y detallado el cual permitió conocer ciertas variables e interpretar un fenómeno en un grupo de individuos. De acuerdo con D`Bruyne et al (1974) los estudios de caso deben apoyarse sobre conceptos e hipótesis, debe guiarse por un esquema teórico que sirva de principio rector para la obtención de datos.

Sujetos

Los sujetos que participaron en esta investigación pertenecen a empleados del nivel especialista, el grupo seleccionado fue de nueve empleados, fue elegido de manera intencional, sin consideraciones como género, edad, ni nivel académico; el criterio fundamental, fue que las personas tuvieran relación directa con el proceso de cambio asociado a la reestructuración organizacional en la empresa del sector industrial de la ciudad de Medellín donde se realizó el estudio y que tuvieran una antigüedad de 5 años para garantizar que tuvieran el contexto y los antecedentes de las categorías de análisis.

Instrumentos

Para efectos de la recolección de la información se utilizaron entrevistas semi-estructuradas, Según Mendez (2006), las entrevistas suponen en su aplicación una población no homogénea en

sus características y una posibilidad de acceso diferente. La entrevista se diseñó de manera que soportara los objetivos de la investigación y por lo tanto se estructuró a partir de unas categorías, las cuales para la presente investigación son: percepción de las personas frente el cambio, elementos de liderazgo que facilitan y obstaculizan el cambio y elementos culturales que facilitan y obstaculizan el cambio asociado a un proceso de reestructuración organizacional. Para llegar a dichas categorías se consideraron los objetivos específicos planteados así:

Objetivos Específicos	Categorías de rastreo/análisis de datos
Conocer la percepción de las personas frente al cambio asociado a un proceso de reestructuración organizacional.	Percepción del cambio.
Analizar los elementos de liderazgo que facilitan y obstaculizan el cambio asociado a un proceso de reestructuración organizacional	Elementos de liderazgo que facilitan y obstaculizan el cambio
Describir los elementos culturales que facilitan y obstaculizan el cambio asociado a un proceso de reestructuración organizacional	Elementos culturales que facilitan y obstaculizan el cambio

Procedimiento

El proyecto de investigación se llevó a cabo en tres fases; la primera de contextualización teórica, en la cual se realizó la búsqueda de las investigaciones relacionadas con el tema que se estaba desarrollando, para facilitar el proceso de análisis de esta información se organizó la información en una matriz que permitió identificar tendencias en cuanto a problema, objetivos, marco conceptual, diseño y tipo de estudio, sujetos, tipo de estudio y resultados. Lo anterior, se convirtió en el insumo principal para construir el estado del arte, posteriormente se construyó el marco de referencias conceptuales en el cual se buscó demarcar la ruta teórica de la investigación

para apoyar las evidencias empíricas que se lograron. La segunda fase, consistió en el trabajo de campo con la construcción del instrumento de recolección de la información y su aplicación a los sujetos participantes de la investigación. La tercera fase, fue la de organización de los resultados a través de unas matrices y posteriormente el análisis y discusión de los resultados en la cual se interpretaron y se concluyeron los hallazgos.

Análisis de los resultados

Haciendo una correlación del soporte teórico de las categorías y subcategorías definidas en la presente investigación y la información recibida de las personas afectadas por el proceso de cambio que accedieron a ser entrevistadas, se realizó un análisis que permitió la comprensión del fenómeno de estudio en la empresa definida.

Las entrevistas fueron aplicadas a nueve sujetos que actualmente laboran en una empresa del sector industrial de la ciudad de Medellín y las categorías definidas son las siguientes: Percepción sobre el cambio organizacional, Liderazgo y Cultura Organizacional, adicionalmente cada categoría tiene asociadas varias subcategorías que permitieron la obtención de datos relevantes soportados empíricamente por fragmentos de los relatos de los sujetos participantes dando mayor consistencia a los hallazgos obtenidos.

Caracterización de los sujetos participantes

Se realizaron entrevistas a profundidad a una población de nueve personas de diferentes áreas de la compañía objeto de estudio, se contó con la participación de cinco mujeres y cuatro hombres, cuyas edades oscilaban entre los 27 y 45 años, ocupan cargos del nivel especialista y a excepción de una persona (Directora Gestión del Cambio), no tienen personal a cargo, estas personas fueron impactadas de manera directa con el proceso de cambio y actualmente tienen una antigüedad en la empresa superior a 5 años, lo que les permite tener mayor contexto de las diferentes categorías de análisis, los entrevistados son profesionales de diferentes disciplinas unas más técnicas y otras más humanísticas lo que permite tener diferentes visiones para abordar el fenómeno en estudio, adicionalmente en su gran mayoría su nivel educativo es especialización y maestría por lo que se induce que son profesionales con cierto grado de madurez.

Genero	Edad	Cargo	Antigüedad	Profesión	Nivel Educativo
Mujeres - 5	Entre 27-37 años - 6	Profesionales - 2	De 5 a 10 años - 7	Ingenieros - 4	Profesionales - 2
Hombres - 4	Entre 38-47 años - 3	Coordinadores y Lideres sin gente a cargo -6	De 11 a 20 años - 2	Administradores - 3	Especialistas - 4
		Directora Gestión del Cambio - 1		Psicologos - 2	Magister - 3

Percepción del cambio

Significado del cambio.

El primer objetivo de esta investigación es conocer la percepción frente al cambio asociado a un proceso de reestructuración organizacional, en su primera subcategoría se indago acerca del significado que tiene dicho cambio tiene para las personas, en relación con este aspecto se encuentra, que éste corresponde a un proceso de reorganización interna que busca la eficiencia a todo nivel y que es necesario para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la compañía, teniendo en cuenta las condiciones de mercado poco favorables para la industria cementera en los últimos años, donde cada vez existe más competencia y la desaceleración económica ha causado afectación en la inversión en infraestructura pública y en el sector de la construcción en general; como sustento a lo anterior, esto fue lo que manifestaron algunos de los sujetos entrevistados:

Sujeto 1 *“Este cambio para mi es una respuesta a unas exigencias estructurales del mercado de la industria cementera en sí, es también el resultado de una forma de liderazgo que ya desde arriba se ha pensado y que define, como Argos quiere jugar en los próximos 5, 10 15 años”*. Sujeto 3 *“Se debe enfocar para lo que fue hecho que es eficiencia, la eficiencia de la compañía”*. Sujeto 4 *“Es la búsqueda de la optimización que la compañía debe hacer, pero no deja de ser doloroso y triste, porque considero que la organización debió haber previsto muchas más cosas en algún momento de la historia y no esperar hasta el último momento para hacerlo, se debieron tomar unas acciones antes para no llegar a eso”*. Sujeto 5 *“como colaborador el enfoque que le doy es la adaptabilidad al cambio teniendo en cuenta todas las variables externas, adaptabilidad en conjunto con flexibilidad”*. Sujeto 6 *“Es una evolución de la empresa, para ser más competitiva en los mercados, eso es lo que percibo”*. Sujeto 9 *“(…) El segundo, son las condiciones de mercado particularmente en Colombia y algunas muy puntuales en el caribe y Estados Unidos que tiene un negocio en crecimiento, pero con algunos retos particulares en la compañía (...). Cuando dices; necesitamos las competencias nuevas para afrontar las condiciones del mercado, para entender el rol de la holding para realizar una estrategia de consolidación de compañía y comienzas a mirar hacia dentro con ojo crítico y dices toda la gente está lista? y los que yo necesito que estén listos, están listos? ahí si tenemos unos temas de desarrollo importante”*.

Aunque para las personas entrevistadas es clara esta visión del cambio y lo ven como una oportunidad para aportar más desde su rol al logro de ese objetivo organizacional, algunas afirman que el proceso no se realizó de manera adecuada, pues la empresa se tardó mucho tiempo para tomar medidas ante esta realidad y dejó que el problema avanzara bastante y ocasionara que el cambio fuera más traumático para los empleados. Adicional a lo anterior, algunas personas enfocaron su respuesta sobre el significado del cambio, al reto que le implica personalmente y que está muy orientado en hacer más visible su rol y desarrollar nuevas competencias porque en una estructura más plana lo importante más que el cargo es la función.

Consecuencias del cambio

La siguiente subcategoría está relacionada con las consecuencias que ha generado el cambio en las personas, la tendencia general muestra que el cambio ha generado, desmotivación, temor, rabia, incertidumbre, ansiedad, y frustración así se refleja en las siguientes líneas:

Sujeto 2 “ *Hay personas que yo creo que han estado como paralizadas, desde que entendieron el proceso hasta ahora y no han podido como avanzar (...), otras personas han estado indiferentes, hay personas que están bravas que tienen un dolor porque perdieron poder, el alcance de su cargo es distinto, porque sienten que el proceso fue injusto, porque sienten que no los involucraron en el cambio, que no ha sido tenidos en cuenta en el proceso de implementación y de cambios y que desde su rol no pueden aportar mucho (...), pero en general la sensación está encaminada a las tres primeras que enuncie personas muy indiferentes o totalmente ajenas al proceso y otros que la ansiedad no les permite ni avanzar ni retroceder y el que más me preocupa la percepción de injusticia que tienen ciertas personas, de rabia porque esperaban algo distinto y que iban a lograr algo a partir del cambio. En algunos casos las personas dicen que van hacer lo mínimo porque la organización tampoco se preocupó o compenso todo lo que yo he hecho en la organización*”. Sujeto 3 “*Ha sido por etapas, desde miedo y desconfianza hasta muchas expectativas y hasta ahora está arrancando no hay una estabilización notable*”. Sujeto 4 “*La mayoría siente mucha frustración, porque en las situaciones que se encuentran las personas que son cercanas a mí, vienen de un periodo de estabilidad, de confort , en una zona de confort dada las condiciones que tiene la compañía, llega ese momento donde están los picos altos y se transforma todo (...), las personas comienzan a sentir frustración y las cosas de forma negativa, comienzan a generar más una cultura de voz a voz y no la comunicación asertiva que viene del protocolo de la persona encargada de la compañía entonces se genera la discordia, el pesimismo, la falta de productividad, de hacer las cosas solo por un salario, desmotivación es la primera y frustración*”. Sujeto 5 “*Ansiedad, yo creo que lo mayor que he visto en las personas con el*

cambio, por lo menos en el área de tecnología ha sido la ansiedad, pero yo creo que el tema de la ansiedad no es tanto al cambio como tal, sino al manejo que se le ha dado al cambio finalmente". Sujeto 6 *" (...) obvio para mí que hubo resistencia porque nos van a unir con otras personas, ellos van a llegar con otra mentalidad, entonces, se va a perder lo que ganamos o lo que ya habíamos ganado, van a ver conflictos pero al final si es que es normal, al principio hubo unos ciertos roses pero esto es normal, esto va a pasar y lo sentía yo como parte de ese estrés de todos, de alguna forma se tenía que construir esto porque ese fue como el mensaje y no es como me van a dar algo sino que lo tenemos que construir".* Sujeto 8 *"Evidentemente el cambio genera ciertas cosas en las personas que son muy adversas, como el riesgo, genera cierta tensión, temor y eso finalmente fue lo que creo".* Sujeto 9 *"(...) y de alguna manera la gente siente que el papá Argos cambio, que ya en las decisiones no somos tan autónomos que hay decisiones duras y radicales, que, si puede haber despidos que se dan más masivos y de alto nivel, pero que también quedó expuesto el tema político de esta organización y eso no es tan positivo"*

Las personas también evidenciaron consecuencias positivas con el proceso de cambio organizacional, enfocadas en generar una mayor conciencia por parte de los trabajadores sobre la nueva premisa que no hay una estabilidad asegurada en la compañía y que por esta razón es importante estar revisando formas diferentes y más eficientes de hacer las cosas, así lo expresaron algunos entrevistados.

Sujeto 1 *"Yo creo que es de reevaluar si el papel que están haciendo si es efectivo, después de esta nueva mirada si agrega valor (...), esto como contribuye y si no lo hacemos que pasa, entonces la gente yo creo que, si está pensando que sus funciones sean visibles, que sus funciones si contribuyan a algo concreto del área.* Sujeto 2 *"En mi caso estoy tranquila, pero sé que se vienen más cambios he tratado de entender y prepararme para lo que se viene, sé que impactos se podrían dar, que opciones puedo yo también comenzar a contemplar, que otras herramientas puedo tener para asumir este tipo de procesos y la capacidad de respuesta en los momentos de presión y de complejidad que está viviendo la organización.* Sujeto 4 *"En los que nos quedamos genera un compromiso y mayor conciencia".* Sujeto 7 *"(...) ¡como bueno! aquí me revolcaron y la cosa es como para organizarme mejor, esa nueva visión o accionar o plantear una lección del área es como organizase usted también porque ya la cosa paso a otro nivel".* Sujeto 9 *"(...) lo positivo que yo veo es que la gente ha aprendido que tiene que comenzar a hacer las cosas distinto, me refiero a trabajar con personas de otros equipos, hay más integridad en su tarea, yo como afecto el resultado de otro y también que prestan un servicio y vamos entendiendo de a poquitos".*

Es claro que la percepción de consecuencias negativas en las personas durante este proceso de cambio es mayor, se induce que el contrato psicológico entre algunos empleados y la organización se ha visto afectado, entiéndase por contrato psicológico como “ el conjunto de compromisos explícitos o implícitos relativos a las compensaciones que la persona o el grupo puede esperar a cambio de sus contribuciones, así como los esfuerzos que la organización espera de sus trabajadores y profesionales a cambio de las condiciones de trabajo y otras características que se les ofrece (Peiró, 2012, p.63). Es posible que sea responsabilidad de algunos líderes que hicieron promesas o generaron expectativas que después de la implementación del cambio no pudieron sostener ni cumplir o también se puede explicar por la historia misma de la compañía y la forma como habían acostumbrado a las personas a realizar los cambios, estas experiencias pasadas generaron creencias y no necesariamente esa fue la forma de actuar de la compañía en el proceso actual, por esta razón se han generado tantos sentimientos de rabia, de frustración y de injusticia que traen como consecuencia que las personas también incumplan su compromiso con la organización. Para contrarrestar tal efecto, es necesario que en adelante se generen espacios de conversación donde las personas puedan manifestar sus sentimientos y se les puedan aclarar las inquietudes con relación al proceso, de esta manera las expectativas de parte y parte se vuelven a alinear para dar continuidad de manera favorable al contrato psicológico.

Elementos de liderazgo que facilitan y obstaculizan el cambio

Influencia Idealizada

El segundo objetivo de esta investigación es Analizar elementos de liderazgo que facilitan y obstaculizan el cambio asociado a un proceso de reestructuración organizacional, para ello se toma como base las dimensiones del liderazgo transformacional que es el modelo ideal para apalancar procesos de cambio. La dimensión que se convierte para efectos de la investigación en la primera subcategoría es el Influencia idealizada (carisma), se refiere a que el líder tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. (Mendoza, M., Ortiz, C. 2006, p 121). Con relación a este aspecto se indago sobre el papel del líder durante el proceso de cambio, la forma

de comunicar, la confianza que genera, la coherencia y si esto facilita u obstaculiza el proceso en cada caso particular, al respecto se encontró, que el líder es la persona que en la mayoría de los casos ha transmitido la información frente al cambio, ha explicado la visión y el propósito del mismo, algunos se han limitado a repetir lo indicado en los comunicados oficiales y otros si han tratado de profundizar un poco más sobre el tema, propiciando espacios formales e informales de entendimiento, de aclaración de dudas, de manifestación de sentimientos, de acompañamiento, y de reflexión sobre el proceso. Sin embargo, se notó que los líderes no tenían mucha información y algunos de ellos estaban asimilando los impactos personales que les iba traer el cambio; así lo expresaron los entrevistados.

Sujeto 1 *“El líder ha sido el foco de comunicación y la persona que nos ha transmitido con claridad hasta donde lo podía hacer durante la ejecución del proyecto los avances, hacia donde íbamos, entonces, para nosotros era una fuente de información confiable y yo creo que también ese acompañamiento desde espacios formales e informales donde propiciaba la conversación alrededor tema, de algún modo, abrir esos espacios facilita que la gente haga su proceso interior de entendimiento o de ajustarse o de reflexionar con tu jefe me pareció interesante, porque abrió varios canales, el formal a través de los grupos primarios y otros momentos donde simplemente nos preguntaba ¿ cómo te sientes frente a...?”.* Sujeto 3 *“ Hay un problema, Willy estuvo un poco apartado de toda la parte de información durante el cambio porque él no se esperaba que lo mandaran para la regional, para él fue una sorpresa, entonces él hasta el momento que conoce la información fue una persona de acompañamiento, cuando se supo del cambio de rol fue de camaradería ya no de acompañamiento sino de compañeros de viaje, de apoyo mutuo. (...) a pesar de que él era gerente la relación era muy cercana y la estructura que se implemento era muy plana, no era un rebaño liderado por una persona, sino que era un grupo de personas, era un equipo bien consolidado que estaba pasando por un cambio.* Sujeto 4 *“Fue una persona que nos informó lo que pasaba, nunca nos ocultó nada, a medida que sabía lo transmitía, se vivió mucho el chisme de pasillo y trataba de resolver las dudas, fue un proceso bien manejado por él (...) comunico la visión y el propósito del cambio y genero ambientes de confianza para aclarar las dudas”.* Sujeto 5 *“(…) el papel como tal que a ella le toca ser, es como la capitana de un barco y le toca tomar decisiones que lastimosamente o desafortunadamente no contemplan la felicidad de todos y toca tomar decisiones para que el barco continúe (...) lo más importante que te puedo rescatar de mi líder, es la tranquilidad que ella nos dio y la información que teníamos de la mano de ella (...), mi líder comunico totalmente el propósito del cambio y esa fue una de las aristas que logro llevar con éxito este proceso de cambio”.* Sujeto 7 *“(…) el papel que cumplió fue de amortiguar la tensión, obvio por el cambio, que no la quita del todo porque*

hubo un momento donde obviamente, ¿entonces nosotros que?, pero como lo sentí yo lo vi que en parte gracias a eso y en parte también a lo que yo pensaba, aquí va a ver un cambio, pero va a ser positivo, entonces el papel en resumidas cuentas como un abono en pro del cambio, de tomar la transición como lo más racional posible. El líder comunico el propósito del cambio y genero ambiente de confianza, no solo por el periodo del cambio, sino que en las reuniones puede ser por ser un grupo pequeño, pero también nos entendíamos, siempre nos entendimos bien, era abierto a cualquier duda o preocupación y se exponía normal más aun durante ese periodo, era totalmente abierto y le valore que era sincero decía, yo hasta aquí se y en próximos días vamos a tener información no puedo hablarles de algo que no se todavía”. Sujeto 8 “El vicepresidente Lucas fue quien ejerció un papel más activo en comunicarnos y creo que fue muy pertinente, que sea como esa figura mayor que tenemos en la vicepresidencia que fue quien nos transmitía como todo lo que él sabía y lo que él podía decir, entonces, de alguna forma nos generaba tranquilidad (...). Bueno Santiago y Stefy si comunicaron el propósito del cambio, digamos que la información que tenían, nos la comunicaban, pues en realidad, percibía que tampoco ellos tenían mucha claridad, porque eran definiciones de algo que se estaba construyendo, entonces yo creo que ahí nadie tenía como esa certeza y esa claridad de que iba a pasar (...). Si hubo ambiente de confianza, en los grupos primarios, siempre se tocaba el tema, se dieron muchos espacios de reflexión, no sólo del cambio, sino más de las razones del cambio, de las transformaciones que vienen teniendo los mercados, y obviamente más desde nuestro rol de nuevos negocios (...), entonces realmente si se dieron varios espacios y varias discusiones para entender más como el trasfondo de ese cambio y no verlo como algo negativo, sino como una oportunidad (...) yo creo que cuando uno entiende, cuando uno va más allá de las cosas, logra pues asimilarlas y obviamente tener una posición diferente y creo que fue desde nuevos negocios, lo que tuvimos”

También se encontraron entrevistados que manifestaron que los líderes tuvieron un rol más pasivo, o que simplemente no comunicaron o comunicaron mal porque no tenían a todo el mundo en el mismo nivel de información, generaron mucha ansiedad, tensión e incertidumbre en la gente, permitieron que el rumor y los comentarios de pasillo se convirtieran en el comunicador oficial y que esa información tomara mucha fuerza e impactara en la tranquilidad de las personas, aquí se relacionan algunos comentarios.

Sujeto 2 “(...) si lo veo de manera general en la organización, la gente si ha tenido momentos de mayor incertidumbre porque no todos los lideres tienen en su ejercicio de liderazgo la capacidad de ser mucho más claros con las personas, dar la información a tiempo, no dar por sentado que hay diferentes medios de comunicación, hay comunicados que da la compañía pero como líder no se puede creer que es la única vía, también se debe garantizar la comprensión del mensaje, el entendimiento del mismo,

como se siente la persona frente a esa información que se está dando, no solo transmitir la información sino hacerse cargo de los sentimientos que alrededor se están dando, yo creo que a nivel general se ha generado un nivel de incertidumbre alto por esa misma falta de información o no comprensión de la información se generan rumores y esa es la información que termina siendo valedera. Sujeto 6 “Siento que ha sido muy poco el papel del líder, más bien lo veo encerrado, como encerrado en su mundo y ha sido muy poca la comunicación o el relacionamiento que ha tenido con nosotros y eso es parte de la falencia y de la ansiedad que se ha generado. El líder no ha comunicado de manera clara y oportuna la visión y el propósito del cambio y el ambiente de confianza se ha dado en término medio, si uno pregunta te responde de forma adecuada, y hay apertura para resolver dentro de lo que hay y digo término medio porque no se siente una invitación a que realmente venga y miremos cada casito sino, pero cuando uno lo hace hay apertura”. Sujeto 9 “En estos casos los líderes que tenemos y no solo por el rol que jugó mi líder sino (...) muchos líderes también, si se encuentra que hay líderes que informan más de la cuenta, que dan información que no deberían de dar o no en el momento, como hay otros que no comunican y se basan solo en un comunicado oficial (...) lo que pasa es que estos cambios los dejan muy expuestos y no es fácil manejar cosas en las que aún se están decidiendo (...), ahí vuelve un poco, como estamos como organización preparados para seguir implementando ese tipo de cosas, tenemos a los líderes que sepan manejar la ambigüedad o no están tan listos?

En general se induce a partir de las respuestas de las personas que la comunicación tiene funciones muy importantes en el proceso de cambio organizacional, no solo en el aspecto formal de dirección y control, sino en la gestión de motivaciones en las personas para mejorar su actitud y desempeño y en la transmisión y escucha de emociones y sentimientos que permiten liberar a las personas de la tensión que se genera ante la incertidumbre ligada a los procesos de cambio. La compañía debería haber preparado a los líderes para gestionar la comunicación en sus equipos de trabajo con anticipación, pero en muchas oportunidades ellos tenían el mismo nivel de información de sus colaboradores, en algunos casos por poca accesibilidad a la misma o por falta de interés para indagar y documentarse al respecto, por lo anterior los líderes no se sentían tranquilos propiciando espacios para aclarar las dudas y menos para gestionar los dolores en el proceso. El modelo de cambio de la empresa debe ser coherente con la perspectiva de los sistemas adaptativos complejos, así se ajustará más a las condiciones en las que está inmersa la organización en la actualidad. Se sugiere el desarrollo y validación de nuevos modelos de cambio, en los que se prioricen las habilidades y competencias que requieren los agentes del sistema (entre ellos los líderes) para posibilitar la generación de procesos efectivos de liderazgo, esto es, permitir la adaptación

dinámica del sistema como eje fundamental de la perdurabilidad. La idea es que el liderazgo no este dado por la posición jerárquica y que no se fundamente en comportamientos contingentes basados en la tarea sino en valores medulares que permita generar una visión a largo plazo con las que se identifiquen las personas.

Dentro de la subcategoría de influencia idealizada, se encuentra que en algunos casos la influencia que ejerció el líder en el grupo, determinada por la apertura y claridad en la comunicación, la visión dinámica e integral del cambio y la forma de transmitirlo buscando identificación y adhesión al mismo, la coherencia con los valores organizacionales y transparencia durante el proceso se constituyen en facilitadores del cambio.

Por otro lado, los elementos que se constituyen como obstaculizadores en esta subcategoría y para este caso de estudio son: la falta de conocimiento y de convencimiento de los propios líderes frente al proceso de cambio, la falta de habilidades para manejar la ambigüedad y las situaciones cambiantes, la falta de identificación con el estilo de liderazgo del jefe, la incertidumbre, el temor y la ansiedad generada por la falta de información, la comunicación informal distorsionada ante la ausencia de comunicación formal, la falta de intervención de los grupos y sus líderes naturales y la percepción de favoritismo durante el proceso.

Motivación Inspiracional

El líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. (Mendoza, M., Ortiz, C. 2006, p 121). Partiendo de la claridad de esta subcategoría, se indago en los entrevistados por los sentimientos que el líder le genera, por la manera como su líder los motiva a enfrentar los procesos de cambio y en qué forma esto facilita u obstaculiza el proceso. Al respecto, se encontró que los líderes generan diferentes sentimientos, podemos observar que generan admiración por su alto conocimiento técnico y logros y desde el plano personal algunas personas consideran que sus líderes generan sentimiento de compañerismo, confianza y apoyo. Considerando otra óptica, algunas personas consideran que su líder también les genera miedo por su alto nivel de exigencia, frustración por que emite juicios y le pone mucha pasión a las situaciones y desmotivación por el mal manejo del cambio. Se procede a evidenciarlo con lo que dicen los entrevistados.

Sujeto 1 *“Es una persona que me inspira, quisiera imitarlo en ciertas cosas, académicas y laborales, me genera un deseo de trabajar más fuerte y más duro porque su dinámica y su ritmo de trabajo es bien intenso, (...) a pesar de que tiene un ritmo tan intenso sabe cómo focalizar muy bien su energía. Me genera también miedo, me parece que es una persona muy exigente, tiene una radicalidad frente al resultado, pero creo que ese miedo lo he sabido cómo manejar (...), hay conversación entonces con trabajo puedo demostrarle unos resultados satisfactorios.”* Sujeto 2 *“ Un líder genera diferentes sentimientos, y uno entiende que un líder es una persona y que puede equivocarse en ciertos momentos, y no puedo decir que yo voy a tener sentimientos positivos siempre, hay momentos donde uno evidencia que una situación se pudo manejar de una forma distinta o porque le estoy dando propiedad a un tema o a otro pero en general son sentimientos de confianza de total respaldo y un sentimiento genuino en mi crecimiento y desarrollo”* Sujeto 4 *“yo siento mucho orgullo y admiración por mi líder, durante el tiempo en Argos ha vivido varios cambios en distintas áreas y siempre ha tenido esa capacidad de adaptarse y esa es su característica primordial, el tema humano para él es básico, esos principios que la organización tiene”*. Sujeto 5 *“Afortunadamente en este momento yo siento que el líder del que estamos hablando ahorita para mi genera admiración y es lo más valioso que uno pueda representar como líder y respeto adicional, considero que ella es una persona muy inteligente, (...) logra darte coherencia frente a la equidad, todos somos importantes sin importante el rol que desempeñamos internamente, eso te hace generar como un puestico o como un lugar de importancia del trabajo que realizas y como se ve reflejado frente al desarrollo de la organización, (...) cuando uno es consciente de las habilidades cognitivas, espirituales, de actitud tu logras crear credibilidad, pero es basado en lo que te mencione anteriormente y en ese sentido me siento muy bien.* Sujeto 6 *“El líder me genera sentimientos encontrados me parece que es una persona que tiene mucho conocimiento, tiene mucha visión pero específicamente en este cambio no lo reconozco porque yo lo conozco desde hace mucho tiempo (...) y las actitudes han sido diferentes y en esta me imagino que hay un tema que lo está afectando directamente a él, que su actuar fue diferente y a mi modo de ver le faltó más manejo del cambio”*

Adicionalmente, los entrevistados mencionaron la forma en que sus líderes los motivan a enfrentar los procesos de cambio así.

Sujeto 1 *“ Yo creo que es una persona que en el hacer le demuestra a uno que está dispuesto a borrar esta hoja, plantearse un nuevo proceso, plantearse nuevas metas, entonces ver que en su día a día no se casa con unos paradigmas o con lo que sabe hacer sino que puede entrar en nuevos campos, entonces a uno le hace creer que ese dinamismo a uno lo beneficia y lo ve como un proceso organizacional, y muy desde la observación de como él ha manejado procesos a los que se ha*

enfrentado, asignaciones distintas, yo creo que eso me ha impactado y me ha inspirado completamente para el cambio. Sujeto 2 “Desde el ejemplo, desde que él se pone la camiseta y dice vamos por esto, los necesito en este proceso nos da la información y demás uno se monta al cambio, no quiere decir que yo soy la más abierta a todos los procesos de cambio que hay, pero en el ejemplo que da el líder, la forma en que trasmite la información nos inspira a comprender el cambio y ser promotor de ese cambio. Sujeto 5 “La forma en que mi líder me motiva a enfrentar los procesos de cambio, es una sola palabra tranquilidad, porque he podido observar que cualquier situación por difícil que sea no hay desespero, no hay angustia, (...) para mí es la tranquilidad y la serenidad frente a la toma de decisiones, que es uno de los valores que uno debería aprender sobre las situaciones que se presentan normalmente dentro de las organizaciones”. Sujeto 6 “No hubo motivación para el cambio. Sujeto 9 “Pues Jorge Ignacio (vicepresidente) fue el apalancador del tema, porque mi jefe ha estado muy entretenido con los temas de área, no me inspira”.

En general, encontramos que en esta subcategoría se da una ambivalencia en los sentimientos hacia el líder, se considera que esto es un proceso normal en los seres humanos porque finalmente las personas valoran al otro de acuerdo a lo que es importante para ellos. Se evidencia en este caso que no solo se valoran los líderes por lo que se recibe de ellos, sino por lo que son como personas y profesionales.

Con relación a la forma en que el líder motiva e inspira a enfrentar los procesos de cambio el común denominador es a través del ejemplo, la forma en que maneja su vida, los valores que profesa y los sentimientos que genera. Los líderes deben ser y no solo parecer, para poder liderar con el ejemplo las personas deben ver en sus líderes referentes dignos de admirar e imitar y considero que esto solo se logra si el líder tiene un nivel de autoconocimiento alto que le permita trabajar constantemente en su desarrollo para así lograr también desarrollar a otros. Cuando se lidera con el ejemplo se logra que las personas introyecten los mensajes de manera adecuada y que cambien comportamientos que no les va facilitar el logro del objetivo común, es importante resaltar el aporte de una entrevistada cuando dice que ella desde el ejemplo se conecta con el cambio e incluso se convierte en facilitadora del cambio, es decir se obtiene de ella desempeños superiores en pro de los objetivos.

Para concluir, la información que se encuentra en esta subcategoría de análisis puede constituirse en un facilitador o por el contrario puede obstaculizar el proceso de cambio. Si se lidera desde el ejemplo, si hay admiración, si las personas sienten que su líder tiene un interés genuino

en su desarrollo y si siente que siempre pueden contar con este para generar mayor certidumbre y tranquilidad en el proceso, se va facilitar el cambio. Si por el contrario los empleados se sienten solos, sin apoyo, a la deriva, sin un referente que los esté guiando y motivando el proceso de cambio se va ver obstaculizado.

Estimulación Intelectual

Esta subcategoría se refiere a llevar al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades (Mendoza, M., Ortiz, C. 2006, p 121), teniendo en cuenta lo anterior, se indago con los entrevistados si sus líderes valoraban sus aportes, sobre la estrategias que utilizaban para estimular sus proceso de desarrollo y sobre la forma como la estimulación intelectual del líder facilita u obstaculiza el proceso de cambio, al respecto se encontró que en general los lideres valoraron los aportes de las personas en este proceso de cambio y promovieron algunos espacios para que las personas conversaran sobre el tema.

Entre las estrategias que los lideres utilizan para estimular el proceso de desarrollo de las personas está el acompañamiento, seguimiento, nuevos retos y exposición. Así lo manifestaron los entrevistados.

Sujeto 1 *“El valora los aportes, escucha, es una persona muy hábil desde lo intelectual, entonces si uno llega con un aporte desestructurado de una forma muy asertiva va a decirle venga complételo un poco, (...) si valora, pero te exige esa milla de más como acá la llamamos. Yo creo que tiene un esquema importante de acompañamiento y seguimiento y tiene claridad frente a las metas y los indicadores de cargos y personas, entonces esa frecuencia de la conversación, del seguimiento, del cómo vamos, definitivamente genera planes de acción en el tema de desarrollo, (...) por un lado genera algo de cohesión y por otro lado un sano estrés donde aunque yo tenga un jefe también esta persona tiene mucha cercanía y está acompañando mi proceso, entonces eso también genera una respuesta y una exigencia. Sujeto 2 “Mi líder siempre tiene esa disposición para escuchar, para saber qué es lo que uno está aportando, es abierta, escucha, valida las ideas cuando uno está equivocado trata de encausarlo o darle mayor información para ver otros puntos de vista para entender las cosas de otra manera y promueve mucho el trabajo colaborativo y el posicionamiento en las áreas. Los líderes facilitan el proceso de desarrollo con retos, exponiéndolos a situaciones diferentes, hacerse cargo de procesos distintos, elevar el tipo de respuesta que uno pueda dar dependiendo de la necesidad, exponerlo a clientes diferentes, todo eso facilita el proceso de desarrollo de competencias. Sujeto 3 “Mi líder si valoraba mis aportes y los de mis compañeros, la visión de él debe ser similar a la nuestra*

y el hecho de dejarme trabajar en iniciativas era la mejor forma de dejarme desarrollar como persona y como profesional, lo que yo proponía se hacía e iba de la mano con el objetivo del área, en mi caso yo soy muy pro – proyecto”. Sujeto 4 “Está muy abierto a que cada uno expresara sus aportes tratando de tranquilizar a las personas y hablar en un entorno diferente de a la oficina”. En cuanto a la estimulación del proceso de desarrollo en este mismo sujeto 4. “El plan de desarrollo que es un elemento básico como herramienta, el líder nos generaba nuevos retos desde el tema de la innovación, como hacer que nuestros procesos fueran más ágiles, tecnológicos y con una mejor experiencia, eso siempre lo trataba de poner en el tema de gestión del desempeño generando mejoras al proceso, nuevas ideas y estábamos en un área donde compartíamos varios servicios, se permitía opinar acerca del proceso del otro, retroalimentando ideas y eso apalanca el desarrollo de cualquiera”. Sujeto 6 “Como casi no hubo relacionamiento, no hubo esa oportunidad de que el líder valorara mis aportes frente al cambio ni estimulara mi plan de desarrollo”. Sujeto 8 “Mi líder valora mis aportes, los espacios que se dieron eran espacios abiertos en los que todos podíamos aportar, analizar y proponer cosas, entonces sí, eso se dio. Para estimular mi proceso de desarrollo, digamos es más basarse en ese equilibrio entre los intereses de las personas y lo que él ve que tenga como potencial de desarrollo, eso es, hablando de Santiago el gerente, la estrategia que usa para potenciar a sus colaboradores es lograr ese balance entre los intereses y obviamente identificando esas capacidades y esas competencias que si uno las desarrolla bien pues va a tener un crecimiento profesional muy bueno”.

En general, los líderes no solo valoran los aportes de los demás, sino que los impulsan para que estos sean cada vez de mejor nivel. Para estimular el proceso de desarrollo de las personas, los líderes emplean estrategias como, buscar alinear los intereses personales con los objetivos organizacionales, realizar acompañamiento para hacer más sólida la postura como profesional y la postura frente al cambio. Otra forma de estimular ese proceso de desarrollo es a través de nuevos retos y exposición a situaciones diferentes, promoviendo el nivel de autoconciencia en las competencias a desarrollar y delegando con confianza algún proceso, también se puede dar propiciando nuevas iniciativas y proyectos de innovación. De alguna manera la forma en que el líder proporciona espacios de desarrollo y formas de exposición diferentes, permite que los colaboradores hagan un proceso intrínseco donde el mismo es consciente de los aspectos que debe trabajar para estar alineado a los retos del cargo y a su vez se siente motivado porque siente que está generando valor desde su rol.

Se encuentra que la estimulación intelectual de los líderes considerando los aspectos que se analizaron, facilitó el proceso de cambio porque se generó un ambiente de desaprender y aprender que concientizó a las personas para enfrentar nuevas situaciones y para que cada una se hiciera cargo de su propio proceso y del desarrollo de sus competencias personales y profesionales. Considero que una organización donde se privilegia tanto el conocimiento es apenas normal que los líderes fomenten el desarrollo intelectual de las personas. Solo hubo una persona que siente que por parte de su líder no se dio acompañamiento a su proceso de desarrollo, pues durante todo el proceso de cambio estuvo muy ausente.

Consideración Individualizada

Por consideración individualizada se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única. El líder está atento a las inquietudes, inconvenientes y problemas del grupo y de cada persona. En este sentido, aparece el bienestar como criterio que orienta las acciones del líder y que determina el fortalecimiento de las relaciones entre los miembros del grupo. Aparece la escucha haciendo referencia a aspectos afectivos y emocionales, ya que se relaciona con la posibilidad de brindar soporte emocional y brindar sus consejos. (Ortiz, M., Moncayo, B., Riaño, A. 2010). Partiendo de lo anterior, se indaga en los entrevistados, si el conocimiento que tiene el líder de sus necesidades y motivaciones facilita u obstaculiza el proceso de cambio, en general se encontró que los líderes no conocen las motivaciones de sus colaboradores porque han apartado de alguna manera el empleado de la persona. A continuación, se revisa lo que dijeron al respecto.

Sujeto 1 “(...) yo creo que, por su estilo, como es una persona que viene de un mundo de una formación de ingeniería, de una experiencia con equipos muy estructurados y organizados genera vínculo fácilmente con personas que vengan de mundos similares, pero de pronto personas que vengas de áreas mucho más sociales o áreas que son de pronto con una aproximación diferente o con una relevancia en aspectos humanos a veces no genera ese vínculo”. Sujeto 2 “Los líderes en esta organización no conocen a sus colaboradores, no saben que los motiva, donde están sus principales necesidades porque les preocupa cargar con cosas que no sientan que pueden darle la respuesta o el debido acompañamiento y demás, entonces se pierde mucho en este proceso de cambio. la falta de

conocimiento del equipo desde el punto de vista más humano puede obstaculizar el proceso de cambio. Aquí no tienen la capacidad para acercasen, es decir, hay líderes que generan empatía y confianza y que tienen esa capacidad de generar un vínculo diferente, sin embargo esa no es una característica de los líderes de esta compañía, pues han sido formados más desde lo directivo, desde lo técnico, desde la norma, entonces la vida personal es una cosa y la laboral es otra, han separado tanto los mundos que no ven al ser humano en su integralidad, sino solo como empleado (...), esto va ser un obstaculizador en los procesos de cambio porque no estoy entendiendo al ser humano en su complejidad, en su totalidad. Sujeto 4 “ Las necesidades eran unas el trato de cubrirías a su manera pero no completamente y esto hace que exista un sesgo y hay una brecha y uno termina desistiendo, desde este punto de vista obstaculiza” Sujeto 5 “ En mi caso facilita porque a pesar de que mi líder conoce un 50% de mi exposición a nivel laboral, logra vincularse como un poquito más, como estas, como te sentimos, pregunta a nivel operacional, a nivel de aspiraciones académicas que quieres hacer, yo he visto que a ti te gusta por ejemplo el tema financiero metete por ese lado, si te gusta el tema tecnológico debes estar más a la vanguardia debes tomar herramientas de todos tus compañeros sino tu misma puedes como comenzar a adquirir esa competencia, ella logra envolver en ese sentido, desde tu punto personal como puedes aplicarlo o apórtalo al tema de gestión del cambio. Sujeto 7 “El conocimiento que tiene mi líder sobre mis necesidades y motivaciones facilita el cambio, hay una línea gris también por mi parte, hasta donde le voy a permitir a él que sea de mi entorno, si puede ser como verdadero ese interés o es ahí por seguir un formato, un derrotero que también es válido pero la forma como lo hacía se veía como muy natural y sincero como muy genuino”. Sujeto 8 “Con respecto al conocimiento que tiene mi líder tiene de mis necesidades y motivaciones, si hay una oportunidad de mejora en ese sentido, de conocer realmente cuáles son esas motivaciones. (...) de alguna forma de interesarse por esa vida personal, pues uno a la final es su esencia, el mayor componente pues de uno, yo creo que cuando eso se conoce y por lo menos hay un interés en eso, hay muchas cosas que pueden ser diferentes, los procesos de cambio yo creo que también, pero hay una oportunidad de mejora en ese sentido, un interés de conocer, inclusive entre los mismos compañeros, (...) todos tenemos motivaciones diferentes, entonces es importante crear mayores lazos, que no sólo permitan la camaradería sino crear lazos más fuertes que permitan también afianzar el tema de confianza.

Para las personas es muy importante que sus líderes conozcan sobre sus motivaciones y necesidades, sienten que de esta forma se conectan mejor con su ejercicio de liderazgo por tal razón pueden lograr mayor adhesión a logro de objetivos incluido el cambio, si bien algunos líderes hacen esfuerzos por conocer a sus empleados más allá de la función que desempeñan, es algo que

les cuesta pues son altamente técnicos y no cuentan con herramientas para acompañar a sus colaboradores de manera diferente y de hecho evitan ese tipo de conversaciones. Lo anterior puede obstaculizar el cambio porque no se ve a la persona en su integralidad sino solo como empleado, no se afianzan lazos de confianza y por lo tanto no se genera identificación con ese líder ni movilización propia para el cambio.

En algunos casos se encontró que el conocimiento que tiene el líder de las necesidades y las motivaciones de las personas si facilito el proceso de cambio, había confianza y comunicación clara y contante, por lo tanto, las personas siguieron a sus líderes y hasta se convirtieron en promotores del cambio.

Elementos culturales que facilitan y obstaculizan el cambio

Valores

El tercer objetivo de esta investigación consiste en describir los elementos culturales que facilitan u obstaculizan el cambio en la empresa sujeta de estudio, para ello se van a analizar tres subcategorías las cuales son: Valores, Creencias y Presunciones básicas. Con relación a los valores se indago sobre cuáles son los más arraigados en la cultura organizacional, tanto explícitos como implícitos y de qué manera facilitan u obstaculizan el proceso de cambio. Se encuentra que entre los valores explícitos que más evidencian las personas están el respeto y orientación a resultados. También existen unos valores implícitos que están muy arraigados en la cultura como el orgullo y la camaradería. Así lo expresaron las personas entrevistadas.

Sujeto 1 *“Diversidad, respeto, y orientación a resultados. No encuentro una sola palabra para decirlo, pero yo pienso que hay otro, como una adhesión a la compañía, el tema de que es Argos para los colaboradores, un sentido de pertenencia. Como defines este valor: las personas cuidan su empleo y la lectura que hago de este proceso de cambio es que a pesar de todo lo que vivimos y esos miedos y esas preocupaciones, la gente respeto la imagen de la compañía y estuvo más bien en una actitud pasiva o pacífica como de esperemos a ver cuáles son los resultados, por más situaciones que hubo, que se corrió el cronograma y que no había claridad y que muchos aún todavía no la tienen creo ha habido un respeto también por las decisiones”*. Sujeto 2 *“El orgullo, competitividad, orientación al logro. Se puede mirar desde diferentes aristas, a veces el orgullo hacia la empresa no significa que está dispuesta 100% al cambio, pero en otros si pueden ver que con los cambios se logra más eficiencia*

y optimización (...). Con respecto a la competencia aquí se preocupan por ser mejores, por demostrar las capacidades y la empresa es muy de métodos por eso se les dificultan ver los errores y también puede generar sentimientos negativos porque se valora el conocimiento técnico y con el cambio por ejemplo es más importante saber manejar la incertidumbre”. Sujeto 4 “La camaradería y lo tomo como valor porque eso es parte del quehacer diario y me parece una característica muy relevante, permite que donde estés exista gente con la que se generan vínculos que te ayudan a disfrutar más tu día a día”. Sujeto 5 “para mí de los valores más arraigados en la cultura de la empresa, son dos: respeto y transcendencia en resultados, (...) veo que la gente respeta más, cualquier situación que se presenta, antes no se veía tanto, es porque está muy divulgado y muy enfocado hacia dónde va la compañía hacia donde van esos valores, esos 7 pilares. (...) Un valor implícito es el tema de la amabilidad, del trabajo en equipo porque cuando evidenciamos todo el tema de gestión del cambio notamos más unión, más fraternidad, esto no está muy reflejado en lo que la compañía quiere, pero implícitamente se ha desarrollado, cada equipo se comportaba como una familia como todos somos uno”. Sujeto 6 “Los valores más arraigados son el respeto, el compromiso que tienen las personas con la organización, sentir la camiseta es porque uno es consciente que la empresa lo trata con respeto por eso hay lealtad”. Sujeto 8 “Valores más arraigados, bueno creo que el respeto, pues el respeto esta en todo sentido, por las personas, por el ambiente, como un respeto muy interiorizado pues y que es muy coherente pues con el actuar no sólo de la empresa sino de las mismas personas, otro valor es el, pues más como de las personas es, como el orgullo de sentirse, de pertenecer a esta empresa (...), es una compañía con mucho reconocimiento y digamos que las personas eso nos mucha satisfacción y mucho orgullo decir sí, yo trabajo en Argos”.

Las mismas personas narraron de qué manera consideraban que estos valores facilitaban u obstaculizaban el proceso de cambio, esto fue lo que dijeron.

Sujeto 1 “El valor anterior (sentido de pertenencia) influye en la dinámica organizacional de cara al cambio, pero innegablemente este valor genera una desconexión en muchos colaboradores, porque lo que yo entendí con el proceso es que la gente no quería irse, la gente sentía a Argos como parte de su vida, pero frente a tantos cambios y a tantas cosas que sucedieron, encuentra uno que el discurso empieza a cambiar, entonces digamos que ya van sintiendo la compañía más alejada”. Sujeto 2 (orgullo) “facilita porque emocional está vinculado con la organización, pero no siempre va a ser así, y más si me veo afectada directamente. (...) Cuando hablo de valores, lo hablo de manera general, si yo traigo a mi área esos valores unos facilitarían y otros obstaculizarían, esos dan unas líneas para uno estar más abierto, más en unos casos que en otros, hay personas que quieren mucho la organización, pero un proceso de cambio no se les facilita”. Sujeto 4 “Este valor facilita el cambio

(camaradería) pero también se puede volver un detractor porque la misma camaradería del grupo hace que si vos tenes en ese grupo alguien a la que le duela la compañía o que se sienta más participe que los otros puede llevar a ese pequeño grupo a ser más consciente de ciertos temas y eso se convierte en una bola de nieve, si el grupo tiene una buena dinámica (...), pero si de alguna otra manera en esa camaradería existe la persona que quiere ser negativa y quiere tirar todo por la borda se convierte en una barrera, entonces yo creo que depende de las personas que estén en ese grupo y quien lo vaya liderando, y son líderes naturales, personas común y corriente”. Sujeto 6 “(...) hay un valor implícito y es que Argos busca la forma de ubicar a las personas antes de hacer despidos y eso es bueno y en cierta forma facilita el cambio y da tranquilidad”. Sujeto 8 “El orgullo, yo creo que lo facilita y creo que lo facilitó en el sentido de que uno quiere que la compañía mejore, cierto, quiere que la compañía crezca”. Sujeto 9 “Hay algo que no se ve que no se dice pero que obstaculiza y es que somos demasiado jerárquicos, de quien me lo está diciendo de no te lo recibo si viene de un auxiliar o de un profesional tiene que ser un director, un gerente un vice eso en algunos casos obstaculiza mucho la información en un proceso de transformación hay que hacer una legitimación importante de cada uno de esos actores en la información para que pueda movilizar a los equipos. (...) es esa jerarquía ese poder y esta organización tiene un tema de poder impresionante y esa es otra de las cosas que obstaculizan porque esa jerarquía está asociada al poder y con eso está el manejo político de las situaciones y hay relaciones a veces muy dobles entre ciertas personas de las áreas (...). Que te diría que facilita, el tema muy relacional y eso hace que la comunicación sea muy conversadita en términos generales yo veo el tema relacional como positivo porque a la gente se le da el espacio para que hable, aunque a veces más de la cuenta o a veces no son los líderes los que acompañan esos espacios”.

En general se observa que el valor explícito Respeto, está muy arraigado en nuestra cultura y se induce que en un proceso de cambio esto se convierte en un facilitador ante las situaciones difíciles que se deben manejar. Con respecto a los valores implícitos más evidentes, en primer lugar el orgullo o sentido de pertenencia, las personas cuidan su empleo, se comprometen emocionalmente con la empresa, durante el cambio la gente respetó la imagen de la compañía y estuvo en una actitud pacífica, por esta razón, este valor facilita los proceso de cambio porque las personas quieren lo mejor para la compañía, sin embargo en algún momento también lo puede obstaculizar porque las personas sienten que Argos es parte de su vida y se aferran demasiado, por lo tanto es muy traumático cuando se deben tomar decisiones con esas personas porque se puede afectar el ambiente de trabajo y generar percepciones negativas dependiendo del manejo que le haya dado el colaborador.

El otro valor implícito que se evidencia es la camaradería, a partir de esta hay más cohesión de grupo, más fraternidad y más solidaridad, este valor puede facilitar el cambio porque siendo una cultura tan relacional se puede conversar más alrededor de un tema, también puede ser facilitador si se identifican los líderes naturales de los grupos y se trabaja con ellos en los mensajes positivos del cambio. Sin embargo, este valor también puede ser un obstaculizador del cambio porque las personas se solidarizan con lo que está viviendo el compañero y se puede perder objetividad y juzgar las situaciones, además, si no se intervienen los líderes de los grupos estos pueden influenciar negativamente teniendo como base solo sus percepciones.

Creencias

Con relación a las creencias, se indago de qué manera creen las personas que se está impactando la cultura y cuáles son esas creencias que hay en las personas y de qué manera facilitan u obstaculizan el proceso de cambio, se evidencio que la cultura se está afectando tanto positiva como negativamente. En lo positivo se encuentra que se han simplificado los procesos, la austeridad y la eficiencia son premisas de actuación, las personas están dando lo mejor de ellas, con una estructura más plana, hay sensación de igualdad y esto facilita los flujos de información, la cultura se ha volcado más al servicio y a tener una visión integral, ahora se tienen elementos comunes con el Grupo empresarial al cual pertenece la organización y eso nos permite tener un pensamiento más amplio.

En lo negativo se encuentra que las personas sienten que algunos valores organizacionales no se respetaron en el proceso de cambio y por esta razón ya no creen en los mismo. Así lo manifestaron los entrevistados.

Sujeto 2 *“La está afectando mucho, porque en este momento estamos afianzando un tema de cultura que ha venido incluso cambiando, nosotros teníamos unos valores definidos, éramos una organización ya hacemos parte de un grupo empresarial y se mira la cultura de ese grupo. Hay temas que se impactas desde la cultura yo lo puede ver como una optimización, como una eficiencia o como un recorte y afecta la cultura, (...). Sujeto 3 “ En la parte positiva las personas han dejado la complejidad de los procesos, en algún momento se hacía muy redundante la celebración de acuerdos en los procesos y en lo que acompaña esos procesos de la forma de vivir, ante las reuniones se hacían en un club ahora se hacen menos veces en un club porque la sencillez permite una sensación de igualdad entre todos y eso a su vez permite un mejor trabajo en equipo, cuando hay una estructura jerárquica*

y se hace notar, dificulta la relación, mientras si se quitan todas las arandelas facilitan los flujos de trabajo, de información (...). Hay una diferencia entre el discurso y el hecho, el discurso habla de las dificultades de la compañía se intentaba dar confianza al empleado, pero por otro lado que es el real estaban echando personal y se genera una desconfianza en la población tanto en los que se quedaron como en los que se fueron (...), ese fenómeno sucedió aquí lo he notado en varias personas. Sujeto 4 “ Se impacta mucho en ciertos aspectos porque los valores tratan de mantenerse, como el respeto, la integridad y todo lo demás pero no falta el momento en que se puedan romper en ese tránsito, se pueden romper porque la gente está alterada por una decisión y el respeto se puede perder entonces si termina afectando y desbarata lo que se tenía construido, porque te venden unos valores pero si en el momento de crisis no son bien manejados se pueden perder y la gente queda afectada, se rompe eso y volver a empezar es bien difícil porque la gente no termina confiando en esos valores”. Sujeto 8 “ La cultura organizacional se está afectando por el cambio, primero una manera objetiva de ser eficiente es una empresa grande, tiene un impacto grande y debe estar en busca de su mejor forma, impacta positivamente es una forma óptima de estructurar internamente los objetivos que tiene (...), hay que buscar el mejor camino para ser sostenible en eso se va a pulir cosas que no están en línea con eso es una secuencia natural eso lo hace una empresa lo hace usted si es consecuente, si es responsable con sus objetivos.

Con respecto a las creencias que facilitan u obstaculizan el proceso de cambio esto fue lo que dijeron los entrevistados.

Sujeto 1 “Facilita, las creencias de que esto es una cosa frecuente y cíclica que uno la escucha de muchas personas. Obstaculizan en la medida en que la gente va tener ciertas resistencias cuando se habla por ejemplo que detrás de todo esto siempre hay como una agenda de poder, entonces los que no se sienten vinculados en la agenda de poder van a tener la resistencia”. Sujeto 2 “por historia Argos ha sido una empresa muy estable (...), es una organización que siempre había sido muy paternalista, muy de garantizar la estabilidad, es un proceso que naturalmente va a tener un impacto en la gente, es decir, hay personas que se quedan, otras que tendrán que salir, hay personas que tendrán que ser reubicadas, no es fácil leerlo o no es el sentir de las personas, no es fácil digerirlo, cuando yo he sido tan paternalista, tan cercano, me preocupó tanto por el otro, genero cierto nivel de estabilidad en la gente, eso genera que la gente comience a tener discrepancias entre eso que se pensaba y en lo que está pasando ahora (...), entonces creo que hay muchas creencias que están arraigadas unas más en unas áreas que en otras porque también depende de los líderes que estén en cabeza del tema (...)”. Sujeto 3 “ En Argos hubo una distorsión de la realidad o una falta de identificación de los cambios del entorno, basados en las creencias internas de que nosotros vendemos

un servicio y que somos mejores que los otros y eso no es cierto y despertarse con una caída en el mercado (...), ha generado un impacto en los ingresos y es lo que genero los despidos masivos, yo creo que estábamos acostumbrados a tener un privilegio y darse cuenta que estábamos en un vacío fue un golpe muy duro y no permitió que las personas reaccionaran adecuadamente (...).” Sujeto 8 “ Creencia arraigada, si esta compañía no es muy austera, está acostumbrada a ser ostentosa, tenía estándares muy altos en sus inversiones, en sus gastos, en los eventos, en lo que uno veía de las comunicaciones desde la compañía y desde el mismo comportamiento de muchos empleados, era eso, de ser muy abundantes en sus gastos (...), esa creencia obstaculiza el cambio pues pasar de unos presupuestos muy muy amplios, a tenerse que ajustar genera impacto , es revisar que vamos hacer sino tenemos plata (...), pero sí creo que eso genero cierto obstáculo ahora hay que buscar otros proveedores más económicos, lograr negociaciones, eso es lo que están haciendo las áreas pero al principio eso genero parálisis, mientras se definían nuevas estrategias, y por eso mismo la cultura no era de ahorro”

Como creencia facilitadora del cambio se encuentra que este es un fenómeno frecuente y cíclico y nos debemos adaptar a él. Como creencias obstaculizadoras del cambio se encuentra, que detrás de todo esto siempre hay una agenda de poder, favoritismos y roscas y si la persona no se siente vinculada a esto va tener resistencia al cambio. Como creencia facilitadora del cambio se encuentra que el cambio es frecuente y cíclico y nos debemos adaptar a él.

Como creencias obstaculizadoras del cambio se encuentra, que detrás de todo esto siempre hay una agenda de poder, favoritismos y roscas y si la persona no se siente vinculada a esto no va salir bien librada o va tener resistencia al cambio.

Otra creencia que retardo y obstaculizo el cambio fue la de creer que estábamos solos en el mercado, que éramos los mejores y que éramos intocables, había una soberbia organizacional que no dejaba ver más allá y como estaba cambiando el mercado.

Para terminar, Las personas creían que su estabilidad en la empresa estaba garantizada, sentían que Argos era muy paternalista y que nunca se iba dar un despido masivo, de hecho, esa creencia fue alimentada por mucho tiempo por los diferentes líderes que se tuvieron a la cabeza de la organización. Es fácil inducir de las respuestas de las personas que el paternalismo se concibe

buena manera, consideran que esos líderes anteriores que tenían características paternas lo único que buscaban era proteger a sus colaboradores y velar por su bienestar. Sin embargo, ante la realidad que se está viviendo actualmente, el paternalismo le hace daño muchas veces inconsciente a las personas que lo viven y en general a las compañías, es muy común encontrar dentro de esta organización personas que siempre han sido protegidas por sus líderes, incluso encubriendo o justificando su mal desempeño, pero que se sentían tan seguras y respaldadas que nunca han hecho nada para trabajar en sus brechas de desarrollo, por el contrario manejaban una gran soberbia con el resto de personas porque hacia su líder si tenían una fidelidad absoluta. Estas personas se vieron muy afectadas en este proceso de cambio, porque las dejó en evidencia.

Presunciones básicas

Con respecto a esta subcategoría de Presunciones básicas se indago en población objeto de estudio sobre los aprendizajes organizacionales que se han desarrollado a partir de este cambio y sobre la forma como estos aprendizajes han facilitado u obstaculizado el proceso de cambio. En general se hace referencia a que se debe contar con una visión más integral, más abierta y dinámica con respecto a las variables del entorno para lograr una adaptación más fácil y más ágil. También se hizo mayor conciencia en que no hay estabilidad laboral asegurada y por eso no se puede permanecer en zona de confort y que los líderes requieren ser formados para desarrollar nuevas competencias para que permita abordar mejor los procesos de cambio, se revisa lo expresado por los entrevistados.

Sujeto 1 “(...) ahí el aprendizaje importante es que conforme empiezan crecer las operaciones y hay como épocas de bonanza en la compañía, tiene uno como que tener ese aprendizaje incorporado de que, si crecemos que implica, que impacta, pues ese monitoreo permanente hacia donde nos están llevando estos cambios y entender que esos ciclos económicos y de compañía pueden volver y como tomar decisiones frente a eso (...)”. Creo que a mi modo de ver fue muy buena lección aprendida es todo lo que tiene que ver con la confidencialidad de estos temas (...), creo que un tiempo tan prolongado de incertidumbre y expectativa es innegable que va afectar los resultados (...)”. Sujeto 2 “la organización es consciente de la necesidad de ir formado los líderes (...). También debe haber un esquema de gobierno mucho más claro (...). El otro aprendizaje que creo que se está comenzado a dar estamos migrando a estructuras más matriciales (...), hay una intención de ir como bajando un poquito el tema de jerarquía de burocracia en la organización que pueda facilitar los procesos y de conectar a las diferentes áreas (...)”. Sujeto 3 “Se evidencia claramente que nadie es indispensable en la

compañía es un dicho popular, pero en estos casos se da uno cuenta que así es, es una realidad que no es fácil de concertar”. Sujeto 9 “Servicio, trabajo equipo, conocimiento compartido, logros colectivos”.

De la misma manera, los sujetos indicaron que aprendizajes generados a partir del cambio se convierten en facilitadores u obstaculizadores del proceso así.

Sujeto 2 “hay un tema de favoritismo que es un obstaculizador del proceso de cambio, porque estoy haciendo movimientos de estructura, estoy nombrando personas y si hay un sentimiento generalizado y la gente va a tener más datos o experiencia de que solo a través de esos procesos de favoritismo es que yo puedo alcanzar cosas, obstaculiza (...). Otra cosa, en los procesos de cambio el líder tiene un impacto importante si desde mi proceso de desarrollo individual yo no he visto esa conexión con mi líder desde ahí se gestan tema de desconexión que pueden que pueden afectar el proceso de cambio (...). Otro es que el cambio es constante y es uno de las cosas que uno tiene que evaluar cuando una persona va a ingresar a esta organización (...), saber que eso hace parte del ADN de la organización estar en constante cambio”. Sujeto 7 “Otro aprendizaje lo tomo personal, aunque yo desde que entre dije esto es una empresa yo firme y así como me contrataron en cualquier momento puedo salir (...), lo que yo había visto en otras reestructuraciones de Argos es que no era tan impactante, digamos si reestructuraba, pero esta vez sacudió más el árbol y el nivel de alerta subió más, y es aterrizar a que eso pasa. Lo anterior facilita el cambio, le da más herramientas a lo que les toca vivirlo y a los que les toca afrontarlos o estructurarlo (...).”.

En general se puede concluir en esta categoría que, aunque a la empresa se le dificulta mucho aprender y generalmente volvemos a caer en el error, se aprendió a tener muy presente las variaciones en el comportamiento de la economía, a no subestimar la competencia porque puede hacer mucho daño, debemos reinventarnos y tener una mirada innovadora para la rápida adaptación a los cambios del entorno, lo anterior fue aceptado, interiorizado y facilito el cambio.

Se aprendió sobre la importancia del manejo del cambio para bajar la incertidumbre, sobre la necesidad de preparar con anticipación el proceso de cambio para que no se sientan tan atropellado el proceso, un aprendizaje también fue entender e intervenir en las particularidades de los equipos, en este caso estos elementos representaron obstáculos en el proceso.

Los líderes requieren más formación en otras competencias diferentes a las técnicas, deben tener herramientas para facilitar este tipo de procesos, muchas personas no confían en que sus

líderes los puedan acompañar en su proceso de desarrollo porque no son claros en su evaluación de desempeño, afirman que no los escuchan y no los ven como movilizadores y por eso no hay una conexión con ellos que facilite el cambio.

Estamos migrando a tener estructuras más matriciales, con intención de bajar la jerarquía y la burocracia y definir esquemas de gobierno mucho más claros, en todo esto también es importante acompañar a los líderes para que interioricen el proceso. Otro aprendizaje es que en cualquier momento puedes ser despedido de la empresa, dejar de creer que por ser Argos hay estabilidad absoluta, ser más eficientes y austeros en lo que hacemos y tener actitud de servicio, ser proactivos, trabajar en equipo, en el conocimiento compartido, y en la obtención de logros colectivos con un enfoque más integral. Estos aprendizajes van a ser difíciles de implementar, en este cambio obstaculizaron el proceso porque a las personas se les dificulta integrarse y compartir el conocimiento, pero se debe trabajar en la adaptación de las mismas al nuevo modelo de operación. Si se logra dicha adaptación las personas contarán con nuevas herramientas que en el futuro facilitarán los procesos de cambio.

Conclusiones

El cambio organizacional que se acaba de analizar, era una prioridad para esta compañía, era necesario para la sostenibilidad de la empresa ante las constantes variables del mercado y ante los cambios estructurales al interior de las regionales y el Grupo empresarial.

Faltó preparación para el cambio, por esta razón se evidencian consecuencias tanto positivas como negativas, las personas apenas están asimilando los resultados del proceso, se ha presentado baja productividad en algunas personas porque sienten miedo, ansiedad y pesimismo, también se han evidenciado estados como indiferencia, molestia, dolor y frustración por pérdida de poder y porque los sacaron de la zona de confort. Lo positivo es que hay una mayor conciencia sobre los nuevos retos que se deben asumir, sobre la búsqueda de la eficiencia a todo nivel y sobre la estabilidad no garantizada independientemente del conocimiento y del nivel que tenga la persona en la compañía.

El líder en muchos casos fue el vocero oficial de la información frente al cambio, sin embargo, se notó que los líderes no contaban con toda la información y con todas las herramientas para realizar este rol, además ellos también estaban asimilando los cambios personales.

La influencia que los líderes ejercieron en los equipos de trabajo, estuvo determinada por esa visión dinámica e integral del cambio y por la forma de transmitirlo buscando identificación y adhesión al mismo, por la coherencia y la transparencia durante el proceso y la constancia y la calidad de la información, estos elementos, se constituyen en facilitadores del cambio.

También se evidencian casos donde la influencia del líder obstaculizó el proceso de cambio, debido a que el líder estuvo encerrado o ajeno al proceso y no comunicó adecuadamente, lo anterior se pueda dar porque algunos líderes no estaban convencidos del cambio, eran directamente afectados, o simplemente no tuvieron la preparación adecuada para enfrentar el proceso y sus herramientas de liderazgo no le permitieron ir más allá para minimizar los impactos negativos. Muchos líderes no estuvieron de acuerdo en que fuera una empresa de consultoría quien definiera como debíamos seguir operando, pues no tenían el contexto general y los antecedentes de la compañía, tal vez por eso se generó resistencia en algunos líderes y no lograron influenciar en sus equipos.

La forma en que el líder motiva e inspira a enfrentar los procesos de cambio es a través del ejemplo, la forma de adaptarse del líder y de ponerse la camiseta en este proceso logra que el equipo lo siga, también la tranquilidad que pueda transmitir en el proceso logra motivar a las personas a enfrentarlo y finalmente a través de la valoración de los aportes del equipo, lo anterior, facilitó el proceso de cambio. Sin embargo, hubo empleados que se sintieron solos, a la deriva, sin un referente que los estuviera guiando y motivando en esos casos el proceso de cambio se veía obstaculizado.

En la mayoría de los casos las personas manifestaron que la forma en que sus líderes acompañan su proceso de desarrollo facilitó el proceso de cambio porque se propició un ambiente de desaprender y aprender que los concientizó para el cambio y para que cada persona se hiciera cargo de su propio proceso e hiciera conciencia de las brechas a trabajar en su desarrollo. Si lo anterior se trabaja de manera contundente, se va a lograr desarrollar una cultura para el cambio.

Para las personas es muy importante que sus líderes conozcan sobre sus motivaciones y necesidades, sienten que de esta forma se conectan mejor con su ejercicio de liderazgo por tal razón pueden lograr mayor adhesión a logro de objetivos incluido el cambio. En este caso en particular este aspecto obstaculizó el proceso de cambio porque los líderes de esta compañía son altamente técnicos y no cuentan con herramientas para acompañar a sus colaboradores de manera diferente, no ven al ser humano en su integralidad, ni les interesa afianzar lazos de confianza.

Entre los valores explícitos que más se evidencian en la cultura organizacional están el respeto y la trascendencia (orientación a resultados), pero también existen otros valores muy arraigados en la cultura, algunos de ellos son el orgullo y la camaradería.

El orgullo permite desarrollar otros sentimientos hacia la empresa, por ejemplo, lealtad, sentimientos de fidelidad, seguridad, respeto, constancia, logro, orientación a las metas, entre otros. Esto puede representar un facilitador para el proceso de cambio, pero también puede obstaculizar por el apego tan grande que sienten las personas por la empresa y que no conciben que se tomen decisiones con ellas generando malestar en el ambiente laboral.

la camaradería facilitó el cambio en la medida que se generó más cohesión de grupo, más fraternidad y más solidaridad, pero también obstaculizó porque las personas interpretaron de acuerdo a sus percepciones varias situaciones y perdieron objetividad y hubo lugar al juicio, faltó intervenir a los líderes naturales de los grupos informales.

Como creencia facilitadora del cambio se encuentra que este es un fenómeno frecuente el cambio es frecuente y cíclico y nos debemos adaptar a él. Como creencias obstaculizadoras del cambio se encuentra, que detrás de todo esto siempre hay una agenda de poder, favoritismos y roscas y si la persona no se siente vinculada a esto no va salir bien librada o va tener resistencia al cambio.

Otra creencia que obstaculizó el proceso fue la de creer que estábamos solos en el mercado, que éramos los mejores, había una soberbia organizacional que no dejaba ver más allá y como estaba cambiando el mercado. Finalmente, las personas también creían que su estabilidad en la empresa estaba garantizada, sentían que Argos era muy paternalista y que nunca se iba dar un despido masivo, lo anterior también afectó el proceso de cambio.

Se aprendió sobre la importancia del manejo del cambio para bajar la incertidumbre, sobre la necesidad de preparar con anticipación el proceso de cambio, y a entender e intervenir en las particularidades de los equipos, en este caso estos elementos representaron obstáculos en el proceso.

Entre otros aprendizajes se encuentra la importancia de ser mejores en lo que hacemos, en la actitud de servicio y tener un enfoque más integral. La ausencia de los mismos en este cambio obstaculizó el proceso, a las personas se les dificulta compartir el conocimiento, realizar sinergias con las demás áreas, tal vez porque existe al interior de la empresa mucha competencia por el reconocimiento, pero se debe trabajar en la adaptación de las mismas al nuevo modelo de operación. Si se logra dicha adaptación las personas contarán con nuevas herramientas que en el futuro facilitarán los procesos de cambio.

Referencias

- Acevedo, J. F. & López, F. (2000). *Adelgazamiento Organizacional ¿opción de competitividad?* Medellín, Colombia: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología* (11), 9-24.
- Ángeles, R. (2010). *Propuesta de Cambio Organizacional en una Institución Educativa* (Tesis de maestría en Ciencias en Administración), Instituto Politécnico Nacional, Mexico.
- Anniccharico, E. (2002). Enfoque gerencial modernos en el proceso de cambio organizacional de la universidad de Zulia. *Telos*, 4(2). 186-199.
- Arenas, F. (2005). *Metodologías Clásicas de Gestión del Cambio*. (Tesis en MBE), Universidad de Chile, Chile.
- Barbosa, L. (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. *Universidad & Empresa, Universidad del Rosario*. 15(25),87-106. Recuperado <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746006>
- Brancho, O., García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 15 (2), 165 – 177
- Bruyne, P. (1974). *La dinámica de la investigación en ciencias sociales: los problemas de la metodología*. Francia. Presses Universitaires de France.
- Contreras, F., Barbosa D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. 39(mayo-agosto) 152-161

- Contreras, F., Barbosa, D., Piñeros, R. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo. Implicaciones para la organización actual*. Bogotá. Editorial: Universidad del Rosario.
- Díaz, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Arqueología do Conhecimento*. 12(2), 33-55
- Drobny, T. (2013). *Estudio de cambio organizacional a partir de la experiencia de instalación de un hospital público* (Tesis pregrado en Psicología), Universidad de Chile, Chile.
- Escudero, J., Delfin, L., Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia administrativa*, No. 1 Año 2014, 1-9.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Univ. Psychol.* 5 (1): 163-174.
- García, M., Rojas, M. F., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142.
- García, M., & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17, 120-142
- García, M., Forero, C. (2017). Elementos relacionales del capital psicológico y cambio organizacional en empleados del sector terciario de la ciudad de Bogotá – Colombia. *KATHARSIS*, N 23, 123-141
- Gareth, J. (2008) *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México. Pearson Educación. Quinta Edición.
- Gilbreath, R. D. (1989). *La Estrategia del Cambio. Guía práctica para las tendencias empresariales de hoy*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Giraldo, C. (2016). *Actitudes frente a un proceso de cambio organizacional asociado a la implementación de un centro de servicios compartidos en una institución de educación superior de la ciudad de Medellín*, (Tesis de maestría en Desarrollo Humano Organizacional), Universidad EAFIT. Medellín.
- Gutierrez, M., Piedrahita, C. (2015). *El cambio Organizacional y la experiencia emocional de las personas* (Tesis de especialización en Psicología Organizacional), Universidad de Antioquia, Medellín.
- Mariño, A. (2010). *Modas administrativas: ¿hacia un vacío sociológico en la teoría de la administración? el caso de la reingeniería*. (Tesis para optar al título de Magister en Administración), Universidad Nacional de Colombia, Bogotá
- Méndez, C. (2006). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá. Limusa.
- Mendez, D. (2015). *Resistencia al cambio organizacional, el reto para los líderes actuales en entidades públicas en Colombia* (Tesis de especialización en Alta Gerencia), Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- 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*. 14(1),118-134
- Montaña, P., Torres, G. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. caso empresa sector financiero* (Tesis en maestría en Dirección y Gerencia de Empresas), Universidad del Rosario, Bogotá.

- Montealegre, J. V., & Calderón, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*. 17(29), 49-70.
- Osorio, L. Ravelo, E. (2011). Percepción del impacto del cambio organizacional en trabajadores de una institución universitaria en Bogotá: una aproximación hermenéutica. *Psychologia: Avances de la Disciplina*, 5(1), 81-94.
- Palomino, Amaya y Cañas (2002). La ética y su papel en la comprensión del liderazgo. *Universidad de Castilla- La Mancha*. 1-7
- Peiró, J., Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). *Persona, Universidad de Lima*. 15 (enero-diciembre) 41-70.
- Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Revista Clío América*. 9(17), 17-25
- Perdomo, G. (2012). *Análisis del Cambio Organizacional e Institucional. Estudio comparado de dos incubadoras de empresas: "Centro Integral de Servicios Empresariales (CREAME) en Medellín, Colombia (1996-2010) y Barcelona Activa, en Barcelona, España (1986-2010)"*. (Tesis doctoral en Administración), Universidad EAFIT, Medellín.
- Pérez, L., Vilariño, C., Rondapupo, G. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial XXXVII* (3), 286-294. Universidad de Holguín.
- Rabelo, E., Neiva, M., García, M. (2004). Validación de una Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 20(1), 9-30.
- Rodríguez, V., Mladinic, A. (2016). Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional: un análisis desde el individuo en contexto laboral. *PSYKHE* 25(1), 1-17. doi:10.7764/psykhe.25.1.733
- Salas, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo* (Tesis Doctoral), Universidad de Valencia, España.
- Sánchez, A. (2013). La reinención de Medellín. *Lecturas de Economía*, 78 (enero-junio 2013), pp. 185-227. Universidad de Antioquia.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30 (2014) 162 -171. Recuperado <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>.
- Saravia-Vergara, E. (2015). Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos de Lima. *Journal of Business*, 7(1), 20-31.
- Shein, E. (1994). *Psicología de la Organización*. México. Prentice- Hall Hispanoamericana.
- Tamayo, I., Gutiérrez, L., Martínez, F. (2009). La percepción de la necesidad del cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva. Una aproximación teórica. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 1, 2007 (Ponencias), p. 38.
- Vallejo Obando, D. (2014). *Factores de riesgo y cambios organizacionales, un estado del arte sobre investigaciones realizadas en cinco universidades de Bogotá* (Tesis de pregrado en Administración de empresas), Universidad de la Salle, Bogotá.

**Anexo 1. CUADRO SÍNTESIS PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN
FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES DE CAMBIO ASOCIADOS A UN PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL**

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADOS
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	
FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES DE CAMBIO ASOCIADOS A UN PROCESO DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN	<i>¿Cuáles son los facilitadores y obstaculizadores de cambio asociados a un proceso de reestructuración organizacional en una empresa del sector industrial de la ciudad de Medellín?</i>	<p><u>General:</u></p> <p>Identificar los facilitadores y obstaculizadores de cambio asociados a un proceso de reestructuración organizacional en una empresa del sector industrial de la ciudad de Medellín.</p> <p><u>Específicos</u></p> <p>Conocer la percepción de las personas frente al cambio asociado a un proceso de reestructuración organizacional.</p> <p>Analizar los elementos de liderazgo que facilitan y obstaculizan el cambio asociado a un proceso de reestructuración organizacional</p> <p>Describir los elementos culturales que facilitan y obstaculizan el cambio asociado a un proceso de reestructuración organizacional.</p>	<p>Antecedentes (Estado del arte).</p> <p>El cambio organizacional: la evolución de su conceptualización</p> <p>Algunos modelos de cambio organizacional.</p> <p>La resistencia al cambio como parte constitutiva del cambio</p> <p>Liderazgo como facilitador del cambio</p> <p>Cambio y cultural organizacional</p> <p>La reestructuración Organizacional como un particular tipo de cambio</p> <p>Breve descripción del Sector Industrial en la ciudad de Medellín.</p>	<p>Descriptivo</p> <p>Cualitativo</p> <p>Estudio de caso</p> <p>Transversal</p>	<p>Grupo de 9 empleados con una antigüedad de 5 años y del nivel especialista, relacionado directamente con el proceso de cambio asociado a la reestructuración organizacional en la empresa, la muestra elegido de manera intencional.</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Categorías de rastreo de la información:</p> <p>Percepción del cambio.</p> <p>Elementos de liderazgo que facilitan y obstaculizan el cambio</p> <p>Elementos culturales que facilitan y obstaculizan el cambio</p>	<p>Fase I:</p> <p>Contextualización</p> <p>Fase II: trabajo de campo</p> <p>Fase III: Análisis y discusión de los resultados</p>	<p>Se encuentra que existen elementos de liderazgo y elementos culturales en la empresa sujeto de estudio que facilitaron y otros que obstaculizaron el proceso de cambio, además, se identificaron los significados y las consecuencias asociadas al proceso, percibidas por las personas que lo vivieron.</p> <p>Si bien todos los empleados entendieron y compartieron las razones del cambio, cada uno lo vivió de manera diferente, algunos sintieron que la influencia, la motivación, la estimulación intelectual y la consideración individualizada que ejerció el líder, les</p>

									facilito su proceso; en otros casos el líder estuvo más marginado y generó el efecto contrario. Así mismo, existen valores extrínsecos e intrínsecos, creencias y presunciones básicas que se capitalizaron para facilitar el proceso de cambio, pero que en algunos momentos por la forma de asumirlos lo obstaculizaron.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Anexo 2. ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO

FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES DE CAMBIO ASOCIADOS A UN PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES DE CAMBIO ASOCIADOS A UN PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN				
Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías	Subcategorías	Preguntas
Identificar los facilitadores y obstaculizadores de cambio asociados a un proceso de reestructuración organizacional en una empresa del sector industrial de la ciudad de Medellín	Conocer la percepción de las personas frente al cambio asociado a un proceso de reestructuración organizacional.	Percepción de las personas frente al cambio	Significado del cambio	¿Qué significado tiene para usted este cambio organizacional?
			Consecuencias del cambio en las personas	¿Qué consecuencias ha generado este cambio en las personas?

	Analizar los elementos de liderazgo que facilitan y obstaculizan el cambio asociado a un proceso de reestructuración organizacional	Elementos de liderazgo que facilitan y obstaculiza el cambio	Influencia Idealizada (carisma)	¿Qué papel ha desempeñado su líder en este proceso de cambio?
				¿Considera usted que su líder ha comunicado de manera clara y oportuna la visión y el propósito del cambio?
				¿Considera usted que su líder ha generado un ambiente de confianza para que las personas puedan aclarar las inquietudes frente al cambio?
				¿Su líder muestra coherencia entre lo que dice y hace con respecto del proceso de cambio?
				¿Considera usted que la influencia que su líder ejerce en el grupo facilita u obstaculiza el proceso de cambio? Explique.
		Motivación inspiracional	¿Qué sentimientos le genera su líder?	
			¿Describa de qué manera su líder lo motiva e inspira a enfrentar los procesos de cambio?	
			¿Considera que la forma de motivar de su líder facilita u obstaculiza el proceso de cambio? Explique.	

			Estimulación Intelectual	¿Considera que su líder valora sus aportes y los de sus compañeros con respecto al proceso de cambio?	
				¿Qué estrategias utiliza su líder para estimular su proceso de desarrollo?	
				¿Considera usted que la forma en que su líder acompaña su proceso de desarrollo facilita u obstaculiza el proceso de cambio? Explique.	
				Consideración Individualizada	¿Considera usted que el conocimiento que tiene el líder de sus necesidades y motivaciones facilita u obstaculiza el proceso de cambio?
	Describir los elementos culturales que facilitan y obstaculizan el cambio asociado a un proceso de reestructuración organizacional	Elementos culturales que facilitan y obstaculizan el cambio.		Valores	¿Cuáles considera usted que son los valores más arraigados en la cultura de la empresa?
					¿Cree usted que hay un valor implícito en la cultura que este facilitando y obstaculizando el proceso de cambio?
				Creencias	¿De qué manera cree usted que se está impactando la cultura organizacional con este cambio?
					¿Cuáles cree usted, que son las creencias que facilitan u obstaculizan el proceso de cambio?
				Presunciones básicas	¿Qué aprendizajes organizacionales considera usted que ha desarrollado a partir de procesos de cambio anteriores y del actual?
¿Cuáles cree usted, que son las presunciones básicas (aprendizajes) que facilitan u obstaculizan el proceso de cambio?					

Anexo 3. ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO

FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES DE CAMBIO ASOCIADOS A UN PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

Datos de Identificación	
Genero	
Edad	
Cargo	
Antigüedad	
Profesión	
Nivel Académico	
Preguntas	
Categoría 1: Percepción de las personas frente al cambio	
Significado del cambio	
¿Qué significado tiene para usted este cambio organizacional?	
Consecuencias del cambio en las personas	
¿Qué consecuencias ha generado este cambio en las personas?	

Categoría 2: Elementos de liderazgo que facilitan y obstaculiza el cambio

Influencia Idealizada (carisma)

¿Qué papel ha desempeñado su líder en este proceso de cambio?

¿Considera usted que su líder ha comunicado de manera clara y oportuna la visión y el propósito del cambio?

¿Considera usted que su líder ha generado un ambiente de confianza para que las personas puedan aclarar las inquietudes frente al cambio?

¿Su líder muestra coherencia entre lo que dice y hace con respecto del proceso de cambio?

¿Considera usted que la influencia que su líder ejerce en el grupo facilita u obstaculiza el proceso de cambio? Explique.

Motivación Inspiracional

¿Qué sentimientos le genera su líder?

¿Describa de qué manera su líder lo motiva e inspira a enfrentar los procesos de cambio?

¿Considera que la forma de motivar de su líder facilita u obstaculiza el proceso de cambio? Explique.

Estimulación Intelectual

¿Considera que su líder valora sus aportes y los de sus compañeros con respecto al proceso de cambio?

¿Qué estrategias utiliza su líder para estimular su proceso de desarrollo?

¿Considera usted que la forma en que su líder acompaña su proceso de desarrollo facilita u obstaculiza el proceso de cambio? Explique.

Consideración Individualizada

¿Considera usted que el conocimiento que tiene el líder de sus necesidades y motivaciones facilita u obstaculiza el proceso de cambio?

Categoría 3: Elementos culturales que facilitan y obstaculizan el cambio

Valores

¿Cuáles considera usted que son los valores más arraigados en la cultura de la empresa?

¿Cree usted que hay un valor implícito en la cultura que este facilitando y obstaculizando el proceso de cambio?

Creencias

¿De qué manera cree usted que se está impactando la cultura organizacional con este cambio?

¿Cuáles cree usted, que son las creencias que facilitan u obstaculizan el proceso de cambio?

Presunciones básicas

¿Qué aprendizajes organizacionales considera usted que ha desarrollado a partir de procesos de cambio anteriores y del actual?

¿Cuáles cree usted, que son las presunciones básicas (aprendizajes) que facilitan u obstaculizan el proceso de cambio?

