

COMO LIDERAR ORGANIZACIONES CAMBIANTES ESTABLECIENDO  
UN MODELO DE LIDERAZGO PARA ALCANZAR ALTA  
COMPETITIVIDAD

ENSAYO

MARIA DEL PILAR RAMIREZ

DIRECTORA:

YEFRI MANUEL PASCAGAZA CORREDOR

UNIVERSIDAD MILITAR “NUEVA GRANADA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

2017

HOW TO LEAD CHANGING ORGANIZATIONS ESTABLISHING A LEADERSHIP MODEL TO ACHIEVE HIGH  
COMPETITIVENESS IN A DAIRY COMPANY

ESSAY

JUSTIFICATION

The current organization is facing a changing dynamic, a defined environment, for that reason must work continuously to survive. This leads us to lose control of the environment and to generate increasing uncertainty indexes, so that the challenge is no longer the definition of the environment and its expected behavior in the short, medium and long term, but its adaptation to the requirements changing markets.

Many organizations that have been successful in the past, do not accept the need to re-invent, becoming an obstacle for the future. The answers they gave to solutions in yesterday no longer fit the questions of today, as there are new rules, new actors, new scenarios and new challenges. The truth is that markets demand new ways of leading the organization, companies are forced to change, so it is necessary to develop the skills to lead them correctly and establish a model that contributes to competitive advantages that ensure success and productivity.

It is no longer enough to be efficient (proper management of resources) or coolly effective (focus only on results); It is necessary to harmonize all processes to ensure that management decisions are based on the generation of value. However, these seemingly simple elements have major problems in practice, for although many executives predict substantial changes in the business world in the near future, it is not clear that they fully understand that organizations must acquire capabilities to achieve it both from its structures and processes and from the people who can contribute to it.

Internal factors such as new demands and expectations given by unsatisfied needs, job dissatisfaction, absenteeism and dismissal, low productivity, union pressures, organizational changes, which exert a powerful power in obtaining results, are closely related in the relationship that have the leaders with their collaborators, for this reason is intended to define a style of leadership that allows a better organization achieving exceptional results.

De acuerdo con lo anterior se plantean las siguientes preguntas:

1. ¿Qué impacto se tiene en los colaboradores, los cambios organizacionales que afectan su entorno laboral?
2. ¿Qué factores generan los cambios organizacionales y qué modelos de trabajo se pueden asumir para alcanzar las metas organizacionales?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Identificar el impacto que se tiene en los colaboradores, los cambios organizacionales que afectan su entorno laboral.

### **Objetivo específico**

Determinar los factores que generan los cambios organizacionales y establecer modelos de trabajo para asumirlos y alcanzar las metas organizacionales.

## **Marco teórico**

### ***Cambios organizacionales***

Ya no basta con ser eficiente (gestión adecuada de recursos) ni fríamente efectivos (enfoque solo hacia resultados); es necesario armonizar todos los procesos para lograr que las decisiones de

gestión se basen en la generación de valor (value-based management) (Chari, 2009). Sin embargo, estos elementos que parecen tan sencillos tienen grandes problemas en la práctica, pues a pesar de que muchos dirigentes predicen cambios sustanciales en el mundo de los negocios en el próximo futuro (Jørgensen, Owen y Neus, 2010), no es claro que entiendan en su totalidad que las organizaciones deben adquirir capacidades para lograrlo tanto desde sus estructuras y procesos como desde las personas que pueden contribuir con ello (Christensen y Overdorf, 2000).

La expresión atribuida a Heráclito de Éfeso, todo está cambiando continuamente y no hay en realidad nada que permanezca igual, en 2 momentos, ni en el mundo externo, ni en nosotros mismos, hay nada que pueda considerarse como permanente [ . . . ] la única constante es el cambio (García Calvo, 1985, p. 47 d) no se trata de cambiar por cambiar, sino de focalizar los cambios hacia la sostenibilidad competitiva.

Entender la necesidad del cambio, frecuentemente se asume como una tendencia a la transformación por presión y no por convicción, sin objetivos definidos que generan confusión e incluso rechazo por parte de los autores de la gestión, capacidad de la organización para generar y sostener una dinámica de cambio que le permita sostenerse activamente en mercados cambiantes.

Existen muchos temas interesantes para explorar lo referente a la problemática del cambio en las organizaciones, vale la pena hacerlo para entender este asunto con una mayor profundidad y adquirir los conocimientos para administrarlo adecuadamente. Temas tan claves como el significado mismo de la palabra cambio, las razones por las cuales las organizaciones deben prepararse y cambiar dinámicamente, la forma de operar del proceso, las fuerzas que lo impulsan o lo detienen, la resistencia al cambio, la velocidad del cambio, la actitud de la gente

frente a los cambios organizacionales, la oportunidad o los plazos para el cambio, los niveles, las características y los principios que lo rigen, son parte de los temas en los cuales debe profundizar en la dirección de las organizaciones.

### *Qué es el cambio organizacional*

Algunos de los problemas referentes al cambio están relacionados con las formas de entenderlo, desde las concepciones que se encuentran en los diccionarios, como dejar una cosa o situación para tomar otra, convertir o mudar algo en otra cosa, dar o tomar algo por otra cosa, asumir una posición, curso o acción diferente.

En el contexto de las organizaciones, el concepto así considerado puede generar múltiples confusiones, pues la palabra cambio no haría ninguna diferencia entre la transformación estructural de las organizaciones, la modificación de su cultura, los ajustes a los procesos, procedimientos y normas, la modificación de orientación de sus mercados, o muchas otras consideraciones que son completamente diferentes entre sí (Marshak, 2002). Sin embargo, lo importante es entender que después de cualquier transformación, pequeña o grande, algunas o muchas cosas serán diferentes que las de antes.

El cambio planeado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la relación y el ajuste gradual de las organizaciones. A su vez, el cambio emergente o inesperado se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional.

Las organizaciones, sin importar su naturaleza u objetivo, enfrentan un increíble torbellino en su entorno competitivo. Existen fuerzas que nunca imaginaron y que las están presionando hoy más que nunca. En muchos casos, poco importan las fortalezas que hicieron

grandes a las organizaciones en otras épocas y sobre las cuales se pudo construir su desarrollo.

De hecho, para muchas organizaciones que han sido exitosas en el pasado, este puede convertirse en un lastre para su futuro.

Independientemente del tipo de causas que motiven el cambio, las organizaciones deben tener claro por qué lo desean o lo requieren, cuáles son los factores que las impulsan y cuáles los resultados esperados (Grouard y Meston, 1996). Lo cierto es que las nuevas circunstancias de los mercados demandan nuevas formas de manejar las organizaciones. Las empresas son forzadas a cambiar.

Hay, en general, 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, 2005). El cambio planeado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de las apreciaciones y el ajuste gradual de las organizaciones. A su vez, el cambio emergente se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional.

Lo cierto es que las nuevas circunstancias de los mercados demandan nuevas formas de manejar las organizaciones. Las empresas son forzadas a cambiar, pero sería mejor que lo hicieran por su propia decisión. El panorama de los negocios cambia muy rápidamente y, de hecho, puede enfrentar a las organizaciones a nuevos paradigmas que pueden ser desconocidos e insospechados (Hodge et al., 1996). Como Barker (1995) anota, permanentemente hay personas que dicen nuevas cosas y crean nuevas realidades, pero muchos líderes son incapaces de oírlos y de verlos.

Pero **¿cuándo se debe o cuándo se puede cambiar?** En la cultura griega, la palabra *kayrós*, está ligada íntimamente al sentido de la oportunidad. La premisa fundamental es que las decisiones que pueden ser oportunas en un tiempo dado pueden no serlo en otro, y que acertar con el tiempo oportuno es una condición indispensable para conseguir el éxito. Generar oportunamente los cambios en las organizaciones no es sencillo por la gran cantidad de variables implicadas, pero es una condición crítica de supervivencia competitiva. Con esta perspectiva, y para responder a la pregunta de cuándo cambiar, se puede deducir que hay 4 posibilidades:

- ✓ Cambio por planeación
- ✓ cambio por anticipación o cambio proactivo
- ✓ Cambio por inercia o por imitación
- ✓ Cambio por reacción o como respuesta a las circunstancias
- ✓ Cambio por tensión final o por crisis

Los cambios por planeación, por anticipación o proactivos pueden ligarse a la necesidad de tomar decisiones con el tiempo suficiente para poder escoger las rutas de acción que mejor lleven a las organizaciones a conseguir sus objetivos.

El cambio por reacción tiene la gran ventaja de que demuestra que la organización no es indiferente ante los hechos cumplidos en el entorno competitivo que la rodea, que traduce: el momento justo, existe varias culturas, ligadas en varios casos a la temporalidad, al concepto del tiempo oportuno, es decir, un concepto cualitativo del tiempo, simplemente esté generando una respuesta cuando el tiempo de tomar las decisiones. Así como en el cambio por planeación se escogen los caminos a seguir y eventualmente se cuenta con el tiempo para hacer los ajustes que se consideren necesarios a medida que se avanza, en el cambio por reacción los caminos pueden ser más limitados e incluso pueden haber desaparecido. El cambio por tensión final o por crisis

sucede cuando la organización no ha podido o no ha querido percibir las señales de cambio, y se enfrenta a circunstancias complejas que ponen en juego su propia supervivencia. El cambio por crisis posiblemente permite encontrar la ruta correcta, pero también es probable que la tensión que genera lleve a la organización a cometer errores que generen consecuencias indeseadas. En resumen, si la organización no está preparada para afrontar estructuralmente los cambios que se requieran o no posee una actitud proactiva que la lleve a moverse en el tiempo justo, puede terminar cerrando.

### ***Proceso del cambio organizacional***

Los cambios planeados definen qué tipo de cambio desea la organización utilizando un proceso estructurado paso a paso. Esto es el campo de disciplinas como el desarrollo organizacional. De hecho, algunos autores dicen que «el desarrollo organizacional representa un proceso y una técnica que permite a las organizaciones dar forma a su cultura, determinar cómo y cuándo los cambios son convenientes, hacerlos y evaluar sus resultados» (Marguiles, 1972, p. 78). Son los cambios formales los que, generalmente, emergen como estrategias de mejora.

El modelo propuesto forma parte de lo que Lewin denominó la aproximación planeada al cambio y plantea una ruta clara para lograr los resultados planeados. Por esta razón, el descongelamiento ocurre cuando las persona en su organización se convencen del cambio y deciden ingresar al proceso de transformación. Esta etapa es la más difícil de todas, porque implica enfrentar la resistencia al cambio y superarla. Completando el esquema de Lewin, y asumiendo el planteamiento de Grouard y Meston (1996) y Schein (1996), es posible dividir el descongelamiento en 3 sub fases:

- ✓ Rompimiento
- ✓ Ansiedad



✓ Seguridad.

El rompimiento se genera cuando las personas adquieren conciencia de las circunstancias por las que atraviesa la organización, los cambios que generan y los nuevos escenarios que exigen nuevas acciones, y aceptan la necesidad de cambiar. (Sandoval Duque, 2014)

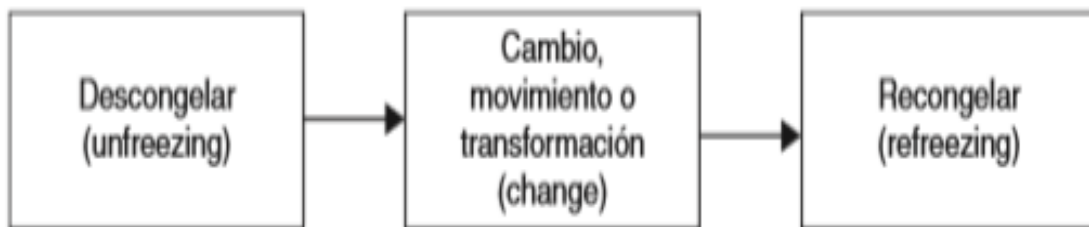
La ansiedad es una sensación que aparece cuando las personas entienden que sus antiguas y nuevas formas de operación o sus actitudes necesitan ser cambiadas para conseguir nuevos resultados. La ansiedad es una sensación de inestabilidad sobre las viejas prácticas y la urgencia de encontrar nuevas formas de acción. Es una etapa ligada estrechamente a los componentes emocionales de las personas en la organización. La seguridad aparece cuando las personas perciben respuestas a su ansiedad, una seguridad psicológica sobre la formas de enfrentarlas presiones o posibles soluciones a la necesidad de transformación. Pero ¿cómo iniciar el proceso de descongelamiento con éxito? Tal y como sostiene John Kotter (1997), lo primero que se debe hacer es generar un sentido de urgencia, una inestabilidad, basada en la visión organizacional. En este marco, los líderes deben desarrollar este trabajo utilizando comunicaciones, persuasión, reuniones formales e informales y mucha capacitación. El segundo paso lleva a la organización hacia el estado deseado mediante la realización de los ajustes que se consideren necesarios. Desplegar el cambio demanda un intenso trabajo de la gerencia, porque las personas necesitan nueva información, posiblemente nuevos modelos de comportamiento, una absoluta claridad sobre la visión esperada con los nuevos procesos, ajustes en los valores y, ante todo, una comprensión profunda de lo que se espera de cada una de ellas en la nueva forma de hacer las cosas. Todo esto debe estar alimentado por un claro ejemplo de la gerencia acerca de las nuevas formas de pensar y de actuar. Esta fase, absolutamente vital en el proceso, es **una fase de aprendizaje** (Kreitner y Kinicki, 1995) y determina la posibilidad de una transformación exitosa.

Hay muchos temas gerenciales que pueden ser útiles para su despliegue ordenado, pero los elementos de reingeniería utilizados pensando en la gente y no solo en los procesos pueden ayudar convenientemente (Guízar, 1998). Planned Approach)

La ansiedad es una sensación que aparece cuando las personas entienden que sus antiguas y nuevas formas de acción o sus actitudes necesitan ser cambiadas para conseguir nuevos resultados. La ansiedad es una sensación de inestabilidad sobre las viejas prácticas y la urgencia de encontrar nuevas formas de acción. Es una etapa ligada estrechamente a los componentes emocionales de las personas en la organización. La seguridad aparece cuando las personas perciben respuestas a su ansiedad, una seguridad psicológica sobre las formas de enfrentarlas presiones o posibles soluciones a la necesidad de transformación. Hay muchos temas gerenciales que pueden ser útiles para su despliegue ordenado, pero los elementos de reingeniería utilizados pensando en la gente y no solo en los procesos pueden ayudar convenientemente (Guízar, 1998).<sup>12</sup>Planned Approach

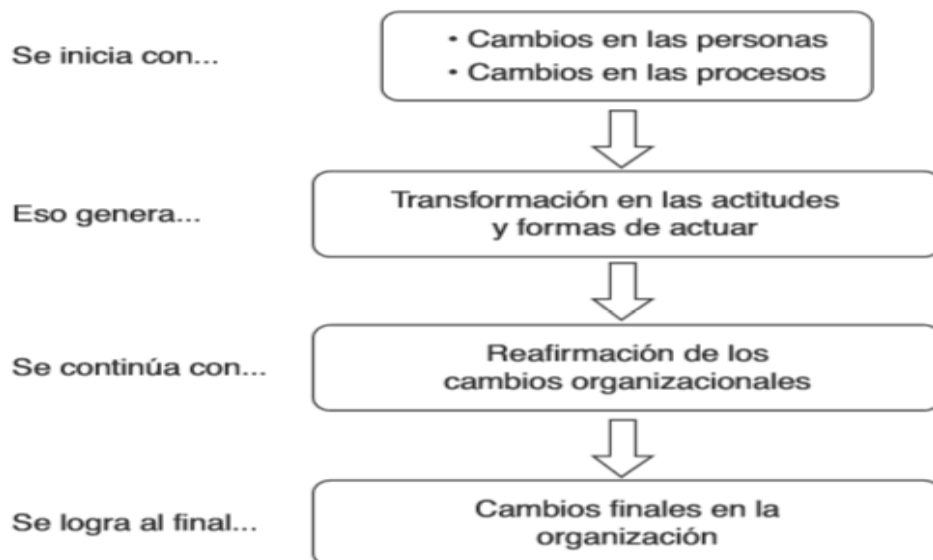
El tercer paso, denominado apropiadamente **re congelamiento**, es la institucionalización de los cambios de manera que todas las personas los conozcan, se ajusten a ellos y los adopten en sus actividades cotidianas. Esta etapa es realmente importante, porque los cambios necesitan estabilizarse y la gente necesita asumir los nuevos comportamientos por su propia cuenta. Es una etapa donde se pretende que las personas integren las nuevas formas de pensar y de actuar dentro de su personalidad, valores y actitudes. Algunas veces los líderes olvidan la importancia de esta fase final y asumen que, cuando las personas conocen y entienden las nuevas formas, las adoptan automáticamente. Este es un gran error, y la transformación frecuentemente fracasa por tal motivo. Los cambios necesitan ser anclados para conseguir nuevos y consistentes comportamientos (Kreitner y Kinicki, 1995). Entre los modelos de gestión del cambio que

también buscan ayudar a las organizaciones en la búsqueda de transformaciones consistentes vale la pena destacar el sistema de cambio total de Kilmann (1989) y el modelo sistémico de cambio de Kreitner y Kinicki (1995). Un modelo amplio de cambio es el planteado por Ralph Kilmann (1989), puesto que especifica los aspectos más importantes a manejar para lograr consistencia en el proceso.



**El modelo presenta 5 fases:** a) inicio del programa; b) diagnóstico de problemas; c) planeación de las trayectorias; d) implantación de las trayectorias, y e) evaluación de resultados. En este modelo, el foco central son las trayectorias, definidas por Kilmann (1989) como puntos claves de elementos críticos: a) cultura; b) habilidades del líder ; c) construcción de equipos ;d) estrategia-estructura, y e) sistemas de recompensas. La cuidadosa intervención en estas 5 trayectorias asegurará mejores resultados en el camino a la transformación.

### ***Enfoques de acción para las transformaciones organizacionales***



Del mismo modo se establecen procedimientos planeados, es decir, cambios que se despliegan ajustes de la cultura y de las orientaciones estratégicas de las organizaciones; el liderazgo visionario que obedece a la capacidad del líder de impulsar los cambios ,y el aprendizaje inductivo en el cual los cambios se generan desde cualquier punto al interior de la organización y es comunicado poco a poco a todos los niveles de la misma. En el primer caso, los cambios responden a una planeación total que incluye ajustes en la orientación estratégica de la organización, posiblemente adaptación de sus estructuras y sus procesos, y capacitación de sus colaboradores. Se esperaría que este tipo de aproximación al cambio organizacional fuera el más armónico y el mejor manejado. El liderazgo visionario asume que existe un direccionamiento proveniente de la alta dirección. Tiene como gran ventaja que hay una definición clara del rumbo a seguir, pero como desventaja que trabaja más por adhesión personal al líder que por la racionalización del cambio, es decir, depende de la habilidad que tenga la persona para guiarlo con efectividad. El aprendizaje inductivo es muy interesante, pues independientemente del

enfoque de acción que se adopte, para que los cambios en las organizaciones se consoliden debe establecerse un intenso proceso de interacción entre 2 ámbitos esenciales de las organizaciones: sus procesos generales de gestión y las personas que laboran en ellas.

Los procesos generales de gestión incluyen todos los aspectos formales de la organización, tales como su misión, visión, valores principios, objetivos y estrategias, estructura y todos los demás ligados a las funciones administrativas. En cuanto a los colaboradores, se deben desarrollar sus competencias, definiéndolas como las actitudes, conocimientos y habilidades que logran que una persona sea capaz de realizar una actividad con estándares de calidad definidos y en un entorno determinado. Esto quiere decir que si los procesos de cambio solamente se circunscriben a los elementos formales de la organización pero no logran permear a las personas, posiblemente no se puedan sostener. Igual ocurriría si solamente impactan a las personas pero los procesos permanecen sin modificación. (Pereira Santana, 2014).

A partir de lo anterior, el despliegue de los procesos de cambio puede trabajarse conforme a las propuestas de Beer et al. (1990), quienes combinan los cambios en los procesos con los cambios centrados en las personas. Para ello, establecen 3 posibilidades:

- ✓ De las personas a los procesos.
- ✓ De los procesos a las personas.

Trabajo simultáneo en ambas direcciones. Conforme a la primera, la transformación puede iniciarse con una evolución de las competencias, habilidades, actitudes y comportamientos de las personas de la organización, sustentados en que son la esencia para los cambios consistentes. Dado lo anterior, la pregunta central sería entonces: ¿cómo puede generar una organización constante evolución de las actitudes y los comportamientos de sus colaboradores?

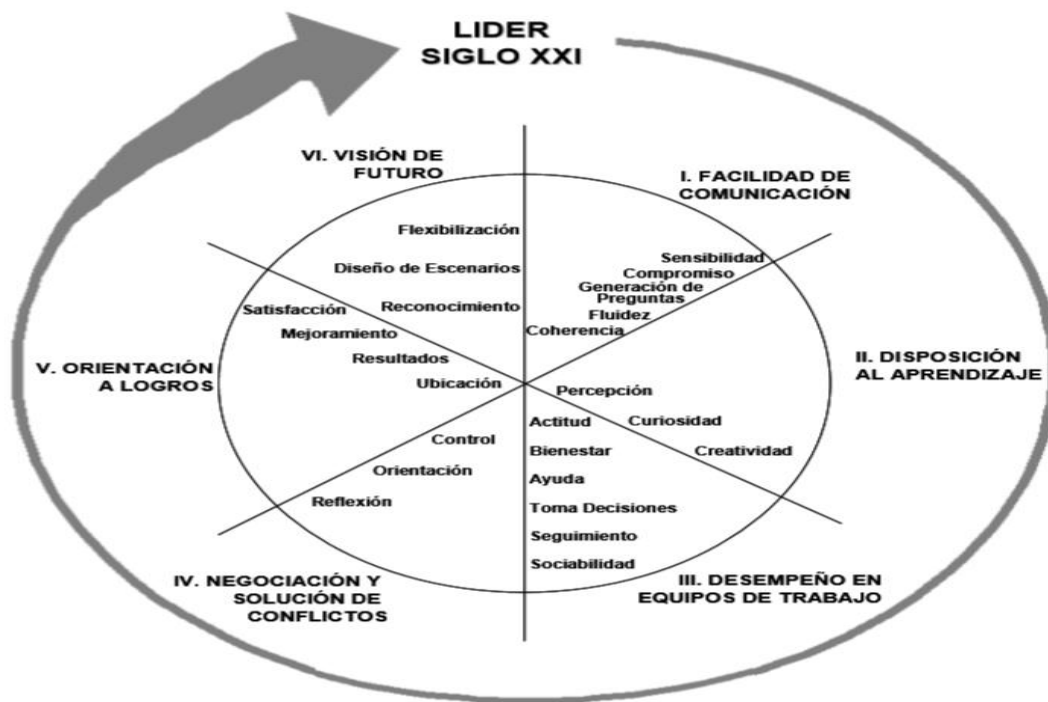
En lo primero que debe trabajar la gerencia para conseguir un cambio de actitudes es en la definición o redefinición de las declaraciones de misión, visión y valores, el papel de los líderes, los objetivos y políticas individuales y organizaciones acerca de la importancia del factor humano en la organización. Una vez se tenga esto claro, puede continuarse con los procesos de capacitación y mejoramiento de competencias. Ante esto el modelo indica que, a través de ese orden, se logrará una evolución en la forma cómo actúan cotidianamente las personas, lo que puede facilitar los cambios en los procesos para llegar a la transformación organizacional. Esta propuesta tiene mucha fuerza en su esencia, pues está centrada en las personas, pero por esa misma razón puede demandar más tiempo para su implantación. Es un modelo interesante para aplicar cuando la organización puede actuar pausadamente para conseguir los resultados.

El segundo enfoque determina que las actitudes y comportamientos están fuertemente influidos por las funciones, responsabilidades y tareas asignadas a las personas. La esencia de este enfoque radica en la suposición de que cuando una persona ejecuta repetidamente tareas específicas terminará adoptándolas como parte de su cotidianidad, y nuevas costumbres y actitudes. Esta aproximación tiene su base en el poder de las reglas, procedimientos, control y estructuras definidas, y deja en segundo plano la base de todo el desarrollo: las personas. El modelo es válido en la medida que obtiene resultados a corto plazo, basándose en el uso de la autoridad y manteniendo una estricta supervisión. El problema radica en que, al suponer a las personas supeditadas a las normas, puede ocasionarse mucha resistencia y los resultados pueden ser efímeros y no sostenibles a largo plazo. Algunas teorías de gestión organizacional se basan en este concepto.

La combinación de estos factores o fuerzas pueden conducir a cambios en la estrategia que llegarían en su profundidad y alcance hasta la "reinención" o renovación de la empresa

caracterizada por la realización simultánea de cambios en muchos elementos de la organización: "downsizing" (redimensionamiento interno) y "outsizing": (redimensionamiento desde afuera a partir de los mejores de su clase) logrando así altos niveles de competitividad . (Sandoval Duque, 2014)

Tomando los resultados teóricos de investigaciones realizadas por otros autores, los cuales definen un modelo de liderazgo para fortalecer a los líderes organizacionales, ya que son ellos los encargados de afrontar los cambios en su entorno.



FUENTE: Modelo de Liderazgo

Este modelo de liderazgo está enmarcado en 6 factores que fortalecen al líder organizacional en su integralidad como ser humano. (ESTRADA MEJÍA, 2006)

En las cuales se debe fortalecer : Capacidad de comunicación, disposición de aprendizaje, potencialización de equipos de trabajo, negociación y solución de conflictos y orientación al logro.

## DESARROLLO DEL INSTRUMENTO

### METODOLOGIA

Identificar las actitudes de los individuos frente a las alteraciones de la estructura y las rutinas organizacionales en un periodo diario durante el tiempo de cambio, algunas teorías psicológicas hablan sobre la posibilidad de que las actitudes afecten la estructura social: Sarnoff, Katz y McClintock (1965, citados por Valley y Thompson, 1998) señalan que las actitudes moldean los sentimientos de las personas y sus percepciones, así como su comportamiento en dirección al cambio. Las actitudes ayudan a las personas a tomar conciencia de las nuevas facetas del ambiente, uniendo cada nuevo ítem a un conjunto de creencias que transmiten valor y dirigen el comportamiento. En momentos de cambio, si los miembros de la organización abrazan el cambio o creen que el cambio aportará beneficios, probablemente se adaptarán rápidamente al nuevo sistema de trabajo. Mientras que las actitudes negativas en dirección al cambio pueden tener el efecto contrario, disminuir la probabilidad de adaptación a las propuestas de cambio.

El instrumento se construyó a partir de entrevistas a 10 profesionales de empresa de lácteos ubicada en el municipio de Sopo para identificar qué piensan las personas sobre el cambio que enfrenta en su organización . Las entrevistas han sido transcritas y sometidas a análisis de contenido para identificar las categorías principales.

Los ítems han sido dispuestos en una escala cuya variación va desde el desacuerdo total (1) hasta el acuerdo total (4), configurándose en una escala de 4 puntos tipo Likert. Los ítems



han sido aplicados, en un estudio piloto, a 10 trabajadores de 3 niveles de educación, jefes, supervisores, operarios para realizar las correcciones de comprensión del instrumento.

El tiempo medio de trabajo en la organización es de 25 años y edad media es de 40 años. La mayor frecuencia del tiempo que el trabajador lleva en la organización está en el intervalo de 10 a 27 años .

### ***ANALISIS DE RESULTADOS***

Inicialmente se realizó un análisis factorial exploratorio del instrumento (Componentes Principales) con el fin de identificar los primeros indicadores de como se afectan los cambios organizacionales a los individuos.

En cuanto a la correlación de los factores entre sí, los factores de oposición al cambio se encuentran muy correlacionados y pueden componer un único factor de segundo-orden. Sin embargo, la correlación entre esos factores y el tercero es prácticamente inexistente.

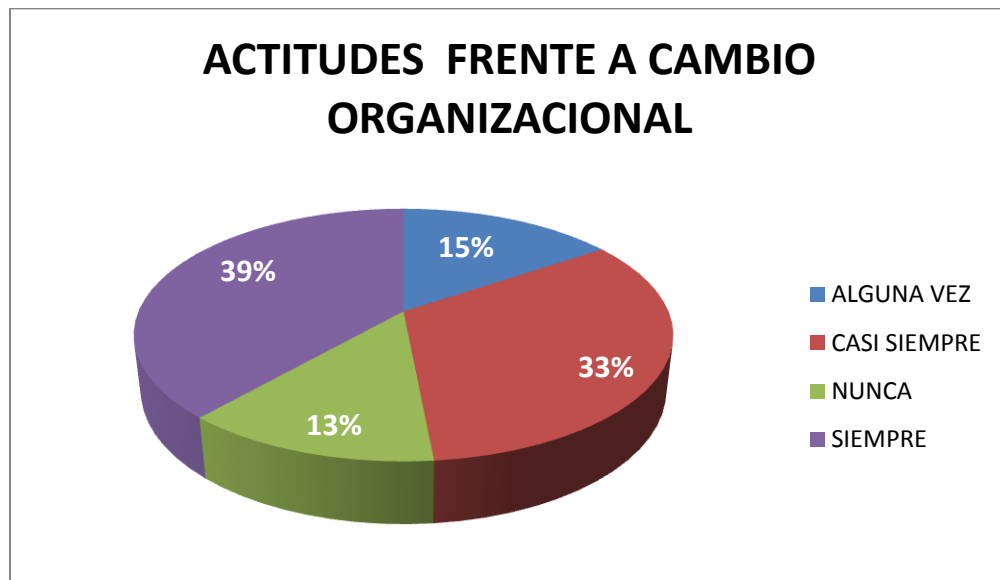
El primer factor comprende que el cambio no ocurre de hecho, que los objetivos del cambio no se concretan en plazo, que las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios pero no permiten que se implanten, que los cambios ocurren sólo al nivel del discurso y finalmente que los cambios de comportamiento son lentos y que los procesos de cambio no están planificados.

El segundo factor describe el temor a la pérdida de posición y salario, a la incertidumbre generada por una nueva forma de trabajar, a la pérdida de control de la competencia, y por último a los malentendidos, fantasías y presiones generadas por los procesos de cambio.

El tercer factor describe los beneficios aportados por el cambio como la “oxigenación” de la organización, la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento

del trabajo, las oportunidades para el crecimiento personal y para el desarrollo de su carrera profesional y, finalmente, el compromiso de los trabajadores con la organización. (RABELO NEIVA, ROS GARCIA, & TORRES DA PAZ, 2004)

**GRAFICA ANALISIS ESTADISTICO LIKERT**



**ANALISIS DE RESULTADOS**

	ALGUNA VEZ	CASI SIEMPRE	NUNCA	SIEMPRE
Pregunta 1	1	0	9	0
Pregunta 2	7	0	3	0
Pregunta 3	0	3	0	7
Pregunta 4	0	7	0	3
Pregunta 5	4	1	5	0
Pregunta 6	0	5	0	5
Pregunta 7	6	0	4	0
Pregunta 8	0	3	0	7
Pregunta 9	5	0	5	0
Pregunta 10	6	4	0	0
Pregunta 11	0	4	0	6
Pregunta 12	0	4	0	6
Pregunta 13	0	6	0	4
Pregunta 14	0	6	0	4
Pregunta 15	0	4	0	6
Pregunta 16	0	4	0	6
Pregunta 17	0	5	0	5
Pregunta 18	0	4	0	6
Pregunta 19	2	3	0	5
Pregunta 20	0	3	0	7

## INSTRUMENTO PARA EVALUAR INVESTIGACION

### FORMULARIO ENCUESTA : Cambios organizacionales

Califique de 1 a 4 según el grado de importancia y o ocurrencia ; Siendo 4 siempre ; 3 casi siempre ; 2 alguna vez ; 1 nunca.

ITEM	PARAMETROS A EVALUAR	1	2	3	4
1	Los cambios en esta organización generalmente se quedan a nivel de discurso.				
2	Las personas suelen decir que aunque se haya producido el cambio, en la practica no han ocurrido.				
3	Las personas asumen un nuevo discurso para defenderse de los cambios.				
4	No dedicarse a tratar los proceso de cambio es una practica comun en esta organización				
5	Las personas suelen negar que el cambio vaya a efectuarse.				
6	Las personas se resisten a profundizar en la comprension de las finalidades del cambio				
7	Esta organización no planifica procesos de cambio solo ocurren.				
8	Dejar que el tiempo se encargue de la adpatacion de las personas y lo nuevo es una practica comun en la organización				
9	Aqui los diversos intentos de cambio suelen resultar no satisfactorios.				
10	Es comun cambiar continuamente de direccion sin dar continuidad a lo que se hizo				
11	En los procesos de cambio las personas temen perder su empleo				
12	Las presiones hacia cambios en esta organización generan insatisfaccion a las personas.				
13	La falta de informacion sobre procesos de cambio generan fantasias y expectativas				
14	Las personas reaccionan negativamente a los cambios que generan perdidas salariales				
15	Las personas se sienten temerosas por la incertidumbre generada por la nueva forma de trabajar				
16	En los procesos de cambio los temores a perder generan resistencia en los procesos				
17	Los cambios en esta orgnizacion son impotantes, generan oportunidades para el crecimiento personal				
18	El cambio conlleva la necesidad de un conocimiento mas detallado de la forma del funcionamiento del trabajo				
19	Los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar la organización				
20	El cambio genera oportunidades para los trabajadores que sepan aprovecharse de el.				

## ***CONCLUSIONES***

- ✓ El cambio en las organizaciones es un asunto complejo el cual se presenta en varias facetas cuyos elementos deben ser claramente definidos para que puedan ser entendidos y manejados.
- ✓ Los líderes de las organizaciones de hoy sumergida en un entorno competitivo deben asumir un rol activo en el proceso, desarrollando un liderazgo inductivo frente al cambio, integrando procesos adicionales sobre procesos de transformación como lo son procesos de ajuste que requieren de la cultura de las organizaciones, para lograr cambios sostenibles en las actitudes de las personas en la organización.
- ✓ Los cambios organizacionales deben generar progreso, independientemente de las presiones del entorno, estos deben estar impulsados por la motivación, la oportunidad y la capacidad de la organización para lograrlo, deben estar ligados los esfuerzos de la gerencia por medio de las siguientes pautas
  - Proporcionar nueva información, definir nuevos modelos de comportamiento y ajuste de los valores y la comprensión profunda de la nueva forma de hacer las cosas.
  - Los líderes deben desarrollar procesos de comunicación por medio de persuasión, reuniones formales, informales y capacitación.
- ✓ Se debe desarrollar un liderazgo visionario el cual obedece al a capacidad del líder de impulsar y lograr el cambio inductivo, en el cual los cambios se generan desde cualquier punto del interior de la organización y es comunicado a todos los niveles de la misma.

- ✓ Los colaboradores deben desarrollar sus competencias afianzando las actitudes, conocimientos y habilidades que logren que el colaborador sea capaz de desarrollar una actividad con estándares de calidad definidos en un entorno determinado.
- ✓ Identificando los factores que afectan a los individuos en los cambios organizacionales se debe proponer acciones para iniciar proceso de adaptación y re ordenamiento, tres factores afectan a los individuos en los cambios organizacionales, aceptación del cambio, Temores ante el cambio y expectativas de su vida laboral frente a los nuevos modelos de trabajo. En estos casos es donde se debe evidenciar la capacidad de líder de motivar el desarrollo de sus habilidades y fortalezas para el cumplimiento de las metas establecidas.
- ✓ El análisis de resultados del instrumento de medición demuestra que los cambios organizacionales afectan las actitudes de las personas. Así aparece un patrón de consistencia entre actitudes favorables o desfavorables al cambio junto a otro patrón de inconsistencia donde encontramos personas que pueden mantener a la vez actitudes favorables y desfavorables ante el cambio organizacional, el cual define estrategias empresariales de persuasión argumentativa hacia el cambio.

## BIBLIOGRAFIA

ESTRADA MEJÍA, S. (2006). MODELO DE LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CAMBIANTES. (S. ESTRADA MEJÍA, Ed.) *Scientia Et Technica* , vol. XII ( núm. 32, ), 295-300.

Pereira Santana, A. E. (Agosto de 2014). *Liderazgo líquido*. Recuperado el 16 de Mayo de 2017, de sitio

Web de Liderazgo líquido:

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7022/6421>

RABELO NEIVA, E., ROS GARCIA, M., & TORRES DA PAZ, M. D. (01 de 07 de 2004). Validación de una Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , PP 9-30.

Sandoval Duque, J. L. (Abril - Junio de 2014). *Estudios Gerenciales*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de sitio web de Estudios Gerenciales: <http://www.redalyc.org/revista.oaid212>