



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
COHORTE I

PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIO PARA FOMENTAR EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL.
CASO: EMPRESA CONLAC, C.A.

www.digital.ula.ve

Autora: Lcda. Yohana C. Contreras Q.

Tutora: Dra. Sonia M. Andrade M.

Mérida, Febrero 2023

Reconocimiento

Agradecimientos

A Dios y a la Virgen del Carmen por ser siempre mi luz y la guía que conduce mi camino. Gracias infinitas por tantas bendiciones y generosidad.

A mis padres, quienes con su ejemplo y dedicación me formaron para que mi recorrido por la vida sea pleno y mis acciones vayan orientadas conforme a los principios y valores que me inculcaron.

A mi esposo, mi compañero de vida que ha sabido comprender mis deseos y aspiraciones y me ha brindado todo su apoyo para el logro de mis sueños y metas.

A mis hermanos, sobrinos, familiares y amigos, quienes desde sus espacios han sabido ser compañía y motivación para la consecución de mis logros.

A la prestigiosa Universidad de Los Andes, por ser nuestra casa de estudio y al CIDE y su equipo de profesores por brindarnos la oportunidad de seguir formándonos.

A la Profesora Karelly Paredes fundadora de la especialización, quien se convirtió en una guía e inspiración en este recorrido de aprendizaje y crecimiento humano y profesional.

A mi tutora, Profesora Sonia Molinares por ser mi guía y compañera durante este recorrido de la investigación, sin su apoyo, estímulo y dedicación nada hubiese sido posible.

A mis compañeros de estudio, quienes se convirtieron en impulso, estímulo y admiración en este hermoso recorrido durante la especialización, gane amigos para la vida.

A mis compañeros de trabajo, asistentes, empresa estudiada y a todas aquellas personas que de alguna forma me inspiraron, influyeron y aportaron al desarrollo de esta investigación.

Dios les pague...

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	II
TABLA DE CONTENIDO	III
TABLA DE CUADROS	VI
RESUMEN.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA	4
<i>Planteamiento del problema.....</i>	<i>4</i>
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
<i>General</i>	<i>14</i>
<i>Específicos.....</i>	<i>14</i>
JUSTIFICACIÓN	14
DELIMITACIÓN	16
LIMITACIONES.....	17
CAPÍTULO II.....	18
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	18
ANTECEDENTES	18
BASES TEÓRICAS.....	22
<i>Liderazgo transformacional</i>	<i>22</i>
Gestión del Talento Humano.....	27
Trabajo en equipo.....	30
Cultura organizacional.....	32
Características del líder transformacional	34
Capacidad inspiracional.....	36
Estimulación emocional	37
Consideración individualizada	38
<i>Gestión del cambio.....</i>	<i>39</i>
Resistencia al cambio.....	42
Gestión de la diversidad.....	45
Adaptabilidad.....	46
Elementos integradores de un proceso de gestión de cambio.....	48
Motivación al cambio organizacional.....	48

Capacitación para el cambio	50
Comunicación para el cambio	51
Incentivos para el cambio.....	53
Estandarización.....	55
BASES LEGALES	56
CAPÍTULO III	63
MARCO METODOLÓGICO	63
<i>Naturaleza de la investigación</i>	<i>63</i>
Tipo de investigación.....	63
Fases de la investigación.....	65
Fase de diagnóstico.....	66
Fase de factibilidad	66
Fase de diseño.....	66
El contexto de acción	67
Informantes clave	68
Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	69
Técnica.....	69
Instrumento.....	69
Validez y fiabilidad.....	70
Análisis de la información.....	70
CAPÍTULO IV.....	73
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	73
<i>Análisis Pregunta 1.....</i>	<i>74</i>
<i>Análisis Pregunta 2.....</i>	<i>80</i>
<i>Análisis Pregunta 3.....</i>	<i>85</i>
<i>Análisis Pregunta 4.....</i>	<i>90</i>
<i>Análisis Pregunta 5.....</i>	<i>96</i>
<i>Análisis Pregunta 6.....</i>	<i>101</i>
<i>Análisis Pregunta 7.....</i>	<i>107</i>
<i>Análisis Pregunta 8.....</i>	<i>113</i>
<i>Análisis pregunta 9</i>	<i>118</i>
CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES DE CIERRE	125
CAPÍTULO V.....	127
PROPUESTA	127

<i>INTRODUCCIÓN.....</i>	<i>127</i>
<i>OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....</i>	<i>128</i>
General.....	128
Específicos.....	128
<i>JUSTIFICACIÓN.....</i>	<i>129</i>
<i>PROPUESTA DE PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIO PARA FOMENTAR EL LIDERAZGO</i>	
<i>TRANSFORMACIONAL.....</i>	<i>133</i>
Desarrollo del lienzo de cambio estratégico.....	137
Alinee su organización.....	138
Conforme la red de agentes de cambio.....	140
Ejecute el ciclo de Lean Change Management:.....	141
Hallazgos.....	143
Opciones.....	144
Experimentos.....	149
Validación.....	152
Plan de cambio de una página.....	156
Sub-ciclo de los experimentos.....	160
<i>CONCLUSIONES.....</i>	<i>166</i>
<i>RECOMENDACIONES.....</i>	<i>169</i>
<i>ANEXOS.....</i>	<i>171</i>
<i>REFERENCIAS.....</i>	<i>179</i>

TABLA DE CUADROS

<i>Unidad de análisis. Matriz de consistencia metodológica</i>	71
<i>Categoría liderazgo transformacional. Subcategoría: influencia idealizada.</i>	78
<i>Categoría liderazgo transformacional. Subcategoría: Capacidad inspiracional</i>	83
<i>Categoría liderazgo transformacional. Subcategoría: Estimulación emocional</i>	88
<i>Categoría liderazgo transformacional. Subcategoría: Consideración individualizada</i>	94
<i>Categoría Gestión de cambio. Subcategoría: Motivación al cambio</i>	99
<i>Categoría Gestión de cambio. Subcategoría: Capacitación</i>	105
<i>Categoría Gestión de cambio. Subcategoría: Comunicación</i>	111
<i>Categoría Gestión de cambio. Subcategoría: Incentivos para el cambio</i>	116
<i>Categoría Gestión de cambio. Subcategoría: Estandarización</i>	122
<i>Diseño general de la propuesta (Objetivos-procedimientos)</i>	132
<i>Liezo de cambio estratégico</i>	138
<i>Cuadro de los cambios del equipo / departamento</i>	140
<i>Infografía ejecución del ciclo Lean Change Management</i>	142
<i>Identificación de Hallazgos o Necesidades</i>	143
<i>Planteamiento de opciones para intervención</i>	145
<i>Priorización de opciones</i>	146
<i>Tablero de opciones de gestión de cambio</i>	147
<i>Formulación de Supuestos para crear experimentos.</i>	152
<i>Plan de cambio de una página</i>	158
<i>Propuesta de plan de cambio de una página</i>	159

RESUMEN

El estudio titulado “Plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional en la empresa Conlac, C.A.” destaca que, con la llegada de la cuarta revolución industrial, las organizaciones han tenido que enfrentarse a cambios retadores que están generando aceleradas disrupciones, exigiéndoles flexibilizar y desarrollar mayor agilidad para dar respuesta oportuna a las demandas del entorno, por lo que resulta indispensable gestionar los cambios para mitigar el impacto al afrontar retos y desafíos. Los antecedentes revelan el importante papel que juega el liderazgo transformacional y la gestión de cambio para movilizar a los colaboradores hacia los máximos niveles de desempeño y aporte a los objetivos organizacionales. Por tanto, el objetivo de esta investigación fue indagar sobre el estado actual del liderazgo en la organización objeto de estudio por su impacto en la cultura y resultados organizacionales. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un paradigma científico naturalista humanista, representado en un proyecto factible. Se centra en un estudio de caso proyectivo descriptivo. La recolección de información se obtuvo mediante interacción con informantes claves debidamente seleccionados. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron observación de campo, entrevistas y teorías científicas. El análisis de resultados se hizo mediante la triangulación de distintos puntos de vista con la finalidad de darle fiabilidad a los hallazgos. Los resultados obtenidos revelan la necesidad de desarrollar un plan para fomentar el liderazgo transformacional con la finalidad de proveer a los líderes de mayores habilidades para llevar a sus equipos y a la organización a un estado futuro de mayor beneficio. El plan de acción se fundamentó en implementar una acción experimental relacionada con la nueva forma de liderazgo a fin de comprobar su impacto en la organización. Se concluye que dicho plan es altamente efectivo ya que se apropia del marco filosófico del Lean Change Management, se recomienda su aplicación en el contexto en estudio.

Palabras clave: liderazgo transformacional; gestión de cambio; cultura organizacional; gestión humana; objetivos.

ABSTRACT

The study entitled "Change management plan to promote transformational leadership in the company Conlac, C.A." highlights that, with the arrival of the fourth industrial revolution, organizations have had to face challenging changes that are generating rapid disruptions, requiring them to be flexible and develop greater agility to respond in a timely manner to the demands of the environment, for which it is essential to manage the changes to mitigate the impact when facing challenges and challenges. The background reveals the important role that transformational leadership and change management play to mobilize employees towards the highest levels of performance and contribution to organizational objectives. Therefore, the objective of this research was to investigate the current state of leadership in the organization under study due to its impact on culture and organizational results. The research was developed under a qualitative approach, with a humanistic naturalistic scientific paradigm, represented in a feasible project. It focuses on a descriptive projective case study. The collection of information was obtained through interaction with duly selected key informants. The techniques and instruments used were field observation, interviews, and scientific theories. The analysis of results was done through the triangulation of different points of view to give reliability to the findings. The results obtained reveal the need to develop a plan to promote transformational leadership to provide leaders with greater skills to lead their teams and the organization to a future state of greater benefit. The action plan was based on implementing an experimental action related to the new form of leadership to verify its impact on the organization. It is concluded that said plan is highly effective since it appropriates the philosophical framework of Lean Change Management, its application is recommended in the context under study.

Keywords: transformational leadership; change management; organizational culture; human management; objectives.

Introducción

El contexto organizacional se mantiene en constante movimiento y evolución. La rapidez y multiplicidad de los avances a partir de la 4ta revolución industrial le ha impactado considerablemente, generando una gran transformación en los hábitos de consumo de los distintos stakeholders, lo cual ha resultado ser una exigencia para que las organizaciones también empiecen a implementar adaptaciones internas en sus modelos de negocio con la finalidad de alcanzar sus objetivos estratégicos.

Es así, como surge la gestión del cambio en el mundo organizacional, la cual representa un enfoque que orienta a gerentes y líderes para que puedan lidiar con la transición o transformación de los objetivos, procesos y tecnologías inmersos en una organización manteniendo el foco en la gestión humana, ya que son las personas las que se verán principalmente impactadas por los cambios y de no sentirlos necesarios podrán generarse resistencias naturales que surgen producto de la incertidumbre que genera lo desconocido.

En tal sentido, la gestión de cambio tiene como propósito fundamental contribuir a la implementación de estrategias que permitan efectuar los cambios de acuerdo con las necesidades presentes en cada organización, facilitando herramientas para controlar y contener a los colaboradores que se verán directamente impactados, brindándoles acompañamiento hasta lograr la adaptación a los mismos. Las estrategias para implementar pueden ser diversas y dependen de la realidad de la organización, requieren de planeación y disposición de todos los involucrados desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos.

En este contexto, el liderazgo juega un papel fundamental a nivel de la gerencia actual, ya que no se trata sólo de administrar recursos dentro de las organizaciones sino de mantener un enfoque en la gestión de las personas que la componen para lograr desarrollar su entusiasmo, lealtad y compromiso con los objetivos planteados. El liderazgo es esencial para mantener a los colaboradores entusiasmados ya que con el paso del tiempo esta energía puede irse desvaneciendo hasta el punto de llegar a aportar lo estrictamente necesario. El ser humano en la actualidad demanda cada vez más sentirse apreciado, valorado y respetado en su trabajo,

por lo que el reto de las organizaciones actuales es mantenerse al día con las exigencias del entorno al mismo tiempo que se conserva el foco en las exigencias del mercado laboral.

Por tanto, en la actualidad resulta cada vez más pertinente que los líderes desarrollen suficientes habilidades gerenciales que les permita desarrollar el estilo de liderazgo más acorde con la cultura de la organización para así lograr que sus equipos de trabajo den lo mejor de sí al aportar al logro de los objetivos organizacionales. La ausencia de un auténtico liderazgo dentro de cualquier organización se evidencia a través del desinterés, la indiferencia y la falta de alineación de los colaboradores con el propósito de esta, lo cual repercute negativamente en los resultados poniendo en riesgo el crecimiento y desarrollo de la organización.

En tal sentido, es necesario que las organizaciones estén conscientes de la importancia del ejercicio del liderazgo que se está practicando, ya que de ello depende en gran medida el compromiso de todos los integrantes de la organización con los objetivos planteados y por ende con cualquier proceso de gestión de cambio que se deba llevar a cabo producto de las exigencias cada día más demandante del entorno. Es por ello, que resulta necesario la existencia de un liderazgo transformador que mantenga su enfoque en estimular a las personas y promover la participación de los equipos de trabajo. Este enfoque abre grandes posibilidades para desplegar aprendizajes colaborativos intensos generando aumentos considerables en la productividad y, por ende, mejoras en los resultados.

Es evidente entonces, que el contexto organizacional actual demanda la existencia de líderes con grandes habilidades en gestión humana para ejercer un liderazgo capaz de influir en las personas y lograr que contribuyan con todos sus talentos al alcance de los objetivos organizacionales. La productividad, el entusiasmo y el éxito o fracaso de una organización radica en el tipo de líderes que la gerencian, ellos son los grandes responsables de la cultura que influye en los resultados generados.

Ante estos señalamientos a continuación se describen con detalle los aspectos esenciales desarrollados en cada capítulo.

En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, la justificación, así como los objetivos generales y específicos, la delimitación y las limitaciones del trabajo de investigación. En este primer apartado se revelan los aspectos esenciales alusivos a la gestión de cambio y al liderazgo transformacional mediante nuevas e innovadoras intervenciones.

En el capítulo II se señalan los antecedentes de la investigación, y las bases teóricas del tema en estudio, así como su base legal.

En el capítulo III se presentan el marco metodológico y las técnicas e instrumentos de análisis y procesamiento de datos a implementar en la investigación, que dan lugar a una ruta analítica signada por el enfoque cualitativo.

En el capítulo IV se realiza el diagnóstico, mediante el análisis de los datos y la interpretación de los resultados desde una perspectiva de la triangulación de evidencias.

En el capítulo V se detalla el plan de intervención partiendo de una perspectiva novedosa, dinámica y flexible que considera los costos de implantación, impacto, así como su nivel de disrupción en la empresa. A futuro se postula implementar una acción experimental relacionada con la nueva forma de liderazgo a fin de comprobar su impacto en la organización.

Como cierre de esta intervención se revisan los resultados de los experimentos y a partir del aprendizaje obtenido se identifican nuevos hallazgos y formas de abordaje.

Como cierre del estudio se detallan las conclusiones y se incluyen una serie de recomendaciones centradas en fortalecer aspectos propios de las nuevas organizaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

A lo largo de la historia se han ido implementado nuevas formas de gestión organizacional, han surgido distintas metodologías de formación del talento humano con la finalidad de orientar las acciones que faciliten el trabajo y contribuyan al logro de los objetivos que las organizaciones se plantean a partir de un conjunto de variables internas y externas propias de la gestión llevada a cabo.

Cada nueva forma de gestión impacta directamente en la cultura y filosofía de la organización, por lo que cada día es más relevante la existencia de organizaciones flexibles y abiertas al cambio. En el panorama actual es una necesidad imperante responder de manera efectiva a las exigencias del entorno, esta realidad puede generar un punto de quiebre que despierte la necesidad de cambiar y crear los ajustes necesarios para interactuar en la nueva era tecnológica, las economías globales, los mercados, y como es de saber con los clientes, proveedores y colaboradores. En este contexto, el cambio se toma como un fenómeno indispensable para lograr la supervivencia y el éxito de una buena parte de emprendimientos locales, nacionales e internacionales.

Así mismo, desde la propia estructura interna de las organizaciones pueden surgir necesidades de transformación con la finalidad de alinear la gestión interna a las estrategias y objetivos, tal como lo menciona Blejmar (2008), puede generarse “un proceso in-out, que nace o emerge de los sujetos, actores, o de la organización en pos de un futuro mejor” (p.30). Es por ello, por lo que cada día cobra mayor fuerza la importancia de la gestión humana dentro de las organizaciones.

Desde el punto de vista estratégico planteado, son múltiples las investigaciones que se han desarrollado sobre la trascendencia del recurso humano y sus versátiles estructuras simbólicas y comunicativas debido a que son los seres humanos quienes dan vida a las organizaciones. La gestión humana, en este contexto, permite alinear a los colaboradores o áreas de manera engranada y transversal para orientar las acciones y comportamientos en aras de lograr desarrollar un trabajo colaborativo que despliegue una visión compartida.

Cabe destacar, que en muchas oportunidades es difícil conseguir la aplicación de nuevos métodos de trabajo o modelos de gestión, ya que suele generarse en la mayoría de los casos resistencia a los cambios. Por lo que resulta necesario considerar al ser humano como la base de todo el proceso, ya que las personas deben mostrar apertura y adaptabilidad para permitir que se dé la transformación y el cambio necesario, de allí surge la importancia del tipo de liderazgo que se ejerza para lograr movilizar a los colaboradores a que afronten desafíos difíciles y prosperen.

Las organizaciones poseen una identidad específica y son múltiples las razones por las que las propuestas de cambios pueden fracasar, a propósito de esta idea Heifetz, Grashow y Linsky (2012), plantean que “la realidad es que cualquier sistema social (como una organización, un país o una familia) es tal y como es porque las personas que lo componen (al menos las personas y las facciones con mayor influencia) así lo quieren” (p.40). En este contexto de confluencia y trabajo en equipo el cambio tiene que ver con otra manera de hacer las cosas y la resistencia a cambiar puede darse por miedo a perder el poder, el status quo e incluso las comodidades que se han ido arraigando de manera imprecisa y desapercibida.

En la actualidad, y según Rojas (2012), “los cambios que enfrentan las organizaciones también han aumentado en cuanto a su complejidad, pasando así de pequeños ajustes a transformaciones completas y profundas” (p.7). Dichas transformaciones están referidas fundamentalmente a la forma de ejecutar procesos inherentes a la misión, tanto a nivel organizacional como a nivel individual, por tanto, el éxito organizacional se le atribuye al ejercicio de un liderazgo transformador visto este como un estilo de influencia que inspira y

motiva a los colaboradores a innovar y a adaptarse a los cambios y nuevas exigencias del entorno, agregando valor a la organización al contribuir con eficiencia al logro de sus objetivos, recayendo sobre los directivos y líderes la responsabilidad directa de garantizar el éxito en el proceso de gestión del cambio que posibilite un crecimiento sostenible.

En tal sentido, surge como una necesidad organizacional cambiar la mirada y permitir descubrir nuevas formas de actuar y de hacer, abrirse a la experiencia y desarrollar la capacidad de desaprender para volver a aprender de acuerdo con el panorama y las condiciones actuales, tal como lo dijo Albert Einstein “No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo”, es por esta razón que cada día se requiere de organizaciones y líderes con una mirada más integral y sistémica enfocada en resultados guiados por la planeación estratégica de las acciones.

Ante esta presencia, surge el rol del líder transformador quien busca generar beneficios a la organización al centrar su atención en sus colaboradores, en mejorar su desempeño, motivándolos al enfocarse en desarrollar sus capacidades y lograr su completa implicación en los procesos, resaltando la importancia de la alineación e integración de los equipos de trabajo en función de lograr de manera colaborativa alcanzar las metas, prevaleciendo la idea de ¿qué es todo aquello que juntos pueden lograr, que de manera individual no sería posible?.

En este contexto, Perilla-Toro y Gómez-Ortiz (2017) establecen que el estilo de liderazgo transformador “implica un proceso de influencia a través del cual los líderes promueven en los seguidores una nueva forma de verse tanto a ellos mismos como a los retos y oportunidades de su entorno” (p.96). En tal sentido, el gran reto de los líderes se traduce en gestionar a sus colaboradores, así como también en evaluar el entorno para identificar las oportunidades y amenazas que pueden impactar en su evolución, este proceso incluye conocer necesidades y aspiraciones de quienes hacen posible la concreción de un determinado trabajo.

Esto permitirá diseñar las estrategias más adecuadas y dar respuesta oportuna a las exigencias, al mismo tiempo que puede ir midiendo y mitigando el impacto que los cambios generan, toda vez que el mundo cambiante y siempre en proceso de reorganización apunta a empresas flexibles que se amolden a cambios intermitentes y retadores.

Por lo anteriormente mencionado, la gestión humana debe dar un salto importante centrando sus esfuerzos en empoderar a los líderes para que sean resilientes ante los cambios, para conseguir mecanismos que les ayuden a sobreponerse a los eventos críticos, transformando las situaciones difíciles en fortalezas para el futuro, apoyarlos para que activen su capacidad de afrontamiento de la realidad generada por la incertidumbre a través de la autorregulación de las emociones, desarrollar competencias como la empatía, la confianza y la capacidad de reinención para amortiguar los impactos, siendo agentes de contención que guíen y acompañen a las organizaciones y sus integrantes en los procesos de cambio y transformación.

De tal modo, resulta necesario fomentar en los líderes y sus equipos la flexibilidad y adaptabilidad, como una forma simbólica y estratégica de generar el pensamiento del “aprendiz constante” que se mantiene abierto al aprendizaje surgido de las situaciones y los nuevos avatares de la sociedad. En este sentido, no se puede pretender resolver situaciones actuales solo bajo los paradigmas tradicionales o aplicando la racionalización que se aplicaba en el pasado para solucionar los problemas y alcanzar resultados.

Hoy se requiere una visión más amplia y consciente de los nuevos retos, siendo la esencia de estos, parte evolutiva y creadora del ser humano y por ende de las organizaciones. La gestión humana debe ser la fuerza mayor que impulse la transformación internamente, debe fungir como el aliado estratégico que contribuirá a identificar rápidamente en aquellas organizaciones orientadas al mejoramiento continuo y al establecimiento de nuevas formas de cambio, ajustes y éxito, oportunidades de mejora en función de las necesidades propias del modelo de negocio y de las proyecciones de futuro.

En este contexto de ruptura de paradigmas gerenciales superados por los avances tecnológicos, la innovación en el ámbito de las relaciones laborales y el empoderamiento de los colaboradores se ubica a Conlac, C.A. organización con reciente trayectoria en el mercado venezolano. Mediante la realización de entrevistas y observaciones de campo, se identifica en la filosofía de la organización una misión y visión orientada a la excelencia, la calidad y la integración, se evidencia la necesidad de conectar dicha filosofía a un plan estratégico que permita mejorar los procesos, que mueva a colaboradores, equipo gerencial, directivos y socios hacia una misma dirección de eficacia y eficiencia compartida.

En este orden de ideas, se observan situaciones en las que la perspectiva de la gerencia y colaboradores difiere de la visión que tiene la directiva de la organización y su proyección de futuro, situación que sobreviene por la existencia de creencia limitantes que impiden o retardan las posibilidades de mejoramiento y generación de resultados. Es por ello, que conscientes de la situación y sus implicaciones, desean desarrollar una visión compartida para lograr la unificación de criterios innovadores y llevar a la organización hacia un nivel de mayor impacto humano, económico y gerencial.

Dichas observaciones se complementan con diversos ejercicios realizados con los equipos de trabajo para concientizarlos sobre las situaciones existentes, tal es el caso de un diagrama de Ishikawa o espina de pescado, que se hizo con la finalidad de representar gráficamente algunas de las causas que hacen necesaria la aplicación de estrategias de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional, la aplicación de dicha metodología dejó al descubierto que existen una serie de oportunidades de mejora, el propósito de aplicación de la misma fue generar un proceso de reflexión en los gerentes, coordinadores y supervisores del área de fabricación respecto al control de calidad en los productos.

Los objetivos planteados para la realización de este proceso de reflexión fueron utilizar herramientas para registrar y analizar situaciones que impactan en el estándar de la calidad de los productos, facilitar espacios conversacionales para determinar causas y oportunidades de mejora en el control de la calidad, asumir el compromiso de implementar las acciones

correctivas y preventivas con sus respectivos indicadores y provocar espacios de aprendizaje colaborativo, transformar la incapacidad persistente en la cultura de la empresa de asumir responsabilidades sobre las fallas humanas que ponen en riesgo los procesos.

Cabe resaltar, que la aplicación de esta metodología así como otro tipo de ejercicios que se han desarrollado en la empresa para fortalecer a los equipos y generar espacios de reflexión y aprendizaje compartido, han resultado de gran interés y utilidad por la interacción entre los participantes, algunos de ellos en diversas oportunidades se muestran en desconocimiento de las situaciones que se plantean en cada actividad o reunión, se evidencia ausencia de liderazgo tanto en los procesos como en las personas, la gerencia demuestra no tener criterios bien definidos que fortalezcan los procesos, existe inmadurez por parte del equipo de supervisión para asumir con total eficiencia las funciones inherentes a sus cargos lo cual impide que se generen los resultados esperados por la organización.

Dicho diagrama y su posterior análisis reveló que existe una fuerte tendencia por parte de la gerencia de mantener una mirada tradicional sobre los procesos de mejoramiento y capacitación del personal, además se sigue manejando una estructura lineal rígida que impacta en los procesos comunicativos, fomentando una visión de gerencia a “puertas cerradas” que impide por completo el manejo de una visión dialógica de las relaciones laborales. La información se pierde en el trayecto, llega tarde o no llega, no hay atención oportuna de las situaciones y eventos que requieren de las capacidades gerenciales, lo que deja en evidencia una debilidad en las habilidades para la resolución de problemas, existe poco reconocimiento de las responsabilidades que cada persona tiene sobre el proceso y su obligación a generar resultados favorables para la organización.

Una cultura basada en las limitaciones tanto de las capacidades instaladas de la organización como en las capacidades e inexperiencia de los colaboradores se ha arraigado en la gerencia y ha impactado sus habilidades gerenciales por el énfasis en los modelos de gestión tradicionales, los cambios que se han venido generando en el área de gestión humana han causado gran impacto, tanto así que no existe un reconocimiento de los beneficios que tiene

considerar esta área como un aliado estratégico que puede contribuir a la alineación de las personas con los procesos, los objetivos y las aspiraciones, lo cual ha permitido ganar un gran alcance en el mundo de los negocios actual.

Así mismo, la situación generada por la existencia de creencias limitantes ha impactado a gran escala la productividad y rentabilidad de la organización objeto de estudio, mediante la presencia constante de problemas que afectan el proceso productivo, dejando en evidencia la ineficiencia de la gerencia para solucionarlos oportunamente, generando incrementos en los rendimientos de los productos elaborados, lo cual representa una disminución de la calidad esperada requiriendo una clasificación de 2da o 3era. Esto, va en contra no solo de la filosofía de calidad y excelencia que se promueve en la organización, sino que también, impacta drásticamente en los costos, poniendo en riesgo la estabilidad financiera necesaria para mantener la operatividad y rentabilidad del negocio.

En tal sentido, estos son algunos de los múltiples factores que obligan en la actualidad a las organizaciones a identificar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno, así como también, las debilidades y fortalezas que la definen y que puedan impulsar o retrasar las posibilidades de crecimiento. Por estas razones, se hace imperativo que en la organización objeto de estudio se apliquen estrategias que permitan mediante un proceso de gestión de cambio promover el ejercicio del liderazgo bajo un enfoque transformacional a fin de convertir a la organización, en una unidad integrada al equipo y alcanzar resultados favorables que den respuesta a las perspectivas que tienen los distintos stakeholders.

Cabe resaltar, que a pesar de las dificultades y exigencias actuales del entorno para afrontar la realidad y superar los retos, la organización objeto de estudio, impulsada por la necesidad de hacer las cosas con un alto sentido de excelencia, inició un proceso de cambio y transformación que le permitirá, en un futuro cercano, valorar su estructura actual, procesos internos y el liderazgo, para detectar oportunidades de mejora en aras de fomentar la motivación, la confianza y el desarrollo de los colaboradores, estandarizar procesos, promover un ambiente de trabajo ético bajo principios y valores que guíen los

comportamientos y las responsabilidades, que impulsen la comunicación efectiva y la cooperación entre las distintas áreas para el logro de los objetivos propuestos, fortaleciendo así la gestión gerencial de la organización.

Sobre las bases de las consideraciones anteriores, la directiva con la ayuda de un consultor experto en gestión humana y coach de equipos, inició un proyecto de diseño organizacional, por la naturaleza de la empresa y considerando la importancia de gestionar correctamente la diversidad presente entre sus integrantes, decidieron aplicarlo por fases para ocuparse inicialmente de los puntos más críticos del proceso productivo e ir controlando el impacto que este proyecto que representa cambios generará en las personas. Lo que impulsó a la directiva a tomar esta decisión fue el entender la importancia de involucrarse más en las operaciones de la organización para dominar los procesos y asegurar su ejecución.

Partiendo del hecho de que los cambios, algunas veces, constituyen pérdidas, la organización quiere ocuparse de gestionar el proyecto con eficiencia de tal modo que logre llevar a sus integrantes y muy especialmente al equipo gerencial a un nuevo contexto que les permita tener posibilidades de soltar amarras de sistemas gerenciales caducos y construir nuevos liderazgos transformacionales y por ende nuevas rutas innovadoras.

Sin embargo, a pesar de que está clara la necesidad de cambio y transformación en la organización, como era de esperarse surgieron de manera notoria determinados tipos de resistencia en el equipo de la alta gerencia y en el personal de mandos medios del área de producción. Esta presencia es considerada como una limitante en lo concerniente a la efectividad del proceso de cambio planteado, por lo que se hace de igual forma necesario fomentar un liderazgo transformacional que contribuya al proceso. Por esta razón, es preciso aplicar mecanismos que mitiguen la resistencia fundamentada en algunos modelos de gestión tradicional que desvirtúan la realidad en entornos altamente complejos e inciertos como los actuales.

La situación señalada, destaca la importancia de reforzar las estrategias para cambiar el estilo de liderazgo que se ha venido ejerciendo en la organización, fomentando la aplicación de una mirada transformacional que impulse a los líderes a revalorizar la confianza de los equipos, que inspire, motive, flexibilice y unifique la gestión sobre las necesidades presentes, que promueva la aceptación de responsabilidades individuales para generar aprendizajes conjuntos, ya que de la interacción entre los líderes y sus equipos dependerá el éxito o fracaso de cualquier proceso de gestión de cambio, de allí la importancia de liderar desde la confianza, impulsar la innovación, cambiar hábitos, tolerar pérdidas y generar nuevas capacidades para seguir prosperando a partir del aprendizaje generado por cada experiencia vivida, incluso por aquellas que representan errores cometidos.

De igual modo, otro factor relevante que orienta a la organización objeto de este estudio a proponer un plan de gestión de cambio que promueva el enfoque en el liderazgo transformacional, es que la mayoría de su equipo de supervisión, tiene poca o nula experiencia en cargos similares, están iniciando su carrera profesional, es la primera vez que tienen la responsabilidad de gestionar equipos de trabajo con las características propias de la organización, por lo que es necesario ocuparse de diseñar estrategias que permitan potenciar un liderazgo que hackee la cultura presente, transforme las creencias de las personas y las ubique en una filosofía organizacional en línea directa con la perspectiva de la directiva y los miembros fundadores.

Es evidente entonces, que los cambios no son fáciles ni accesibles, el ser humano siempre apostará a la estabilidad y se adaptará a las formas de trabajar de sus líderes, por lo tanto, es indispensable impulsarlos y revisar con detalle los esquemas mentales tradicionales que están impidiendo la inclusión de nuevas formas de pensamiento desde un liderazgo capaz de accionar estrategias que potencien las capacidades humanas y el logro desde lo colaborativo y vivencial.

Por esta razón, de acuerdo con las necesidades presentes en esta organización surge la oportunidad de proponer mediante un plan de gestión de cambio herramientas y habilidades

que fomenten la aplicación de un estilo de liderazgo transformacional, que genere conciliaciones estratégicas en el seno de la organización. El diseño de dicho plan permitirá determinar las acciones para reforzar el valor que cada área o persona aporta al proceso productivo, conocer con mayor detenimiento todos los niveles de la organización para mejorar, resaltar o potenciar sus capacidades, aplicando un liderazgo transformacional que se caracterice por la motivación constante para todos los miembros de la organización, por ser un modelo de liderazgo compartido que transmite entusiasmo y energía al equipo, logrando la identificación de todos los miembros con la visión y los objetivos comunes.

En este orden de ideas, la gestión de cambio estará dirigida a mejorar el desempeño del equipo gerencial y los líderes de procesos y personas con la finalidad de maximizar la generación de resultados, potenciar la sensibilidad por lo humano como elemento diferenciador, impulsar el trabajo en equipo, la libertad de pensamiento, resaltar los valores organizacionales, generar credibilidad, confianza y destacar una visión compartida, una mirada inspiradora promovida por un liderazgo transformacional, todo ello en pro de desarrollar una ventaja competitiva que le permita a la organización continuar con su proceso de crecimiento y desarrollo sostenible, potenciar su modelo de negocio y sacar el mayor provecho de todos los recursos con los que cuenta para garantizar su supervivencia en el tiempo de manera exitosa.

Todo lo señalado permite formular una pregunta esencial en los siguientes términos: ¿Cuál es el impacto organizacional y humano de un plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional en Conlac, C.A.? esta macro interrogante permite el surgimiento de un conjunto de interrogantes de sentido que dieron lugar al desarrollo de los procesos metodológicos y son enunciadas de la siguiente manera: ¿Cuál es la visión que se tiene del liderazgo transformacional en la organización? ¿Cuáles son los elementos integradores más pertinentes de la gestión de cambio para promover el liderazgo transformacional en la organización en estudio? ¿Cuál es la factibilidad de aplicación de un plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional en la organización?, ¿Cuál es el plan de

gestión de cambio que permite capitalizar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio?.

Objetivos de la investigación

General

Proponer un plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional en Conlac, C.A..

Específicos

Diagnosticar la visión que se tiene del liderazgo transformacional en la organización.

Identificar los elementos integradores de un proceso de cambio requeridos para promover el liderazgo transformacional en la organización en estudio.

Estudiar la factibilidad de aplicación de un plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional en la organización.

Elaborar un plan de gestión de cambio para capitalizar los elementos del liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio.

Justificación

El desarrollo del presente estudio se justifica desde diferentes ámbitos. Desde la perspectiva de las relaciones humanas y la importancia de su gestión en el mundo actual, se justifica por la relevancia que cobra cada día la gestión de talento humano en el mundo organizacional, debido a los avances que se suscitan de manera constante y acelerada que exigen la adaptación a modelos de gestión novedosos y abiertos a los cambios, donde exista libertad

de pensamiento y reconocimiento de las capacidades presentes en las personas que componen las organizaciones, en las que sus intereses particulares difieren unos de otros pero en las que la diversidad de conocimientos y habilidades suman un todo en la obtención de resultados positivos de acuerdo con los objetivos planteados.

Desde el punto de vista teórico, el estudio se orienta a generar un cúmulo de actualizaciones teóricas, en torno a la gestión de cambio y la importancia de aplicarla también para promover el liderazgo transformacional, el cual resulta necesario para que las propuestas de cambio en todos los ámbitos se logren con éxito, así mismo, permitirá dar una mirada gerencial desde la praxis estratégica y la presencia de nuevos enfoques empresariales.

Desde una perspectiva metodológica, la investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, respondiendo de esta manera a la complejidad que subyace en la concepción del ser humano entendido como un portavoz de necesidades, intereses y nuevas formas de acceder a las relaciones humanas, desde esta orientación se aborda un proceso gerencial conectado con una necesidad muy particular, pero a su vez con el cambio que está dando todo el planeta tierra con la 4ta revolución industrial que ha generado disrupciones en materia tecnológica y digital, de amplio alcance, a una velocidad acelerada y un impacto profundo en todos los ámbitos de la humanidad, el advenimiento de la pandemia por el COVID-19 y los enfoques transdisciplinarios que comienzan a transformar los entornos organizacionales.

Adicionalmente, se diseñó un instrumento para la recolección de la información, el cual puede ser empleado como recurso para el desarrollo de futuras investigaciones vinculadas al liderazgo transformacional y la gestión de cambio organizacional.

Sobre el aporte práctico, se ofrece beneficios desde la práctica y la aplicación, por tratarse de un plan que busca optimizar procesos y dar cabida a un nuevo modelo de liderazgo y de filosofía corporativa mediante la adquisición de nuevas habilidades para ser auto administradas por los equipos gerenciales y los líderes que no precisan de un conocimiento profundo o acciones en extremo complicadas.

En el ámbito gerencial, el estudio y de forma específica el plan, ya señalado, permitirá a los líderes, gerentes y colaboradores avanzar hacia la adquisición de diversas estrategias de gestión de cambio organizacional innovadoras para promover el liderazgo transformacional, debido al papel preponderante que toma cada día el liderazgo en el mundo gerencial, no solo por la toma de decisiones que garanticen mejores resultados, sino también, por las implicaciones positivas que tiene sobre la cultura y el clima de la organización al fortalecer la forma en que se dirige a las personas. Las consideraciones expuestas justifican plenamente la investigación y sus subsecuentes resultados.

Delimitación

En el contexto de la empresa seleccionada, para llevar a buen puerto los objetivos planteados, se aspira que el estudio aporte información clave para la organización en estudio, sin embargo, no se desestima que algunos resultados sean útiles para otras organizaciones, ya que se busca contrastar las perspectivas clásicas que se enmarcan en contextos estables contra la tendencia actual de auto-organización, auto-reflexión y auto-aprendizaje necesarios para la adaptación de entornos cada vez más volátiles, lo que en consecuencia permitirá ampliar las posibilidades de que se alcancen mayores niveles de gestión de cambio organizacional para fomentar el liderazgo transformacional, generando un enfoque más apropiado de acuerdo con las condiciones en las que en la actualidad operan las organizaciones.

Cabe resaltar, que muchas organizaciones fueron diseñadas para operar en entornos estables, pese a esta idea bastante tradicional, el mundo de hoy está cambiando a una gran velocidad y no es muy factible llevar el ritmo con las mismas formas de organización, tecnologías, estructuras, procesos y gestión humana, ahora el entorno impone cambios necesarios y contundentes en las formas de liderazgo y gestión del cambio, se requiere de planeación estratégica que dé respuesta a las exigencias del entorno, por ello, es necesario hacer ajustes para que así toda la organización de manera alineada pueda desarrollar las estrategias necesarias que lleven al logro de los objetivos organizacionales.

Según lo mencionado anteriormente, tampoco se trata de deshacerse de las prácticas que se han venido implementando hasta ahora, el secreto está en saber gestionar la integración y generar los cambios necesarios para introducir nuevas formas de liderazgo que fortalezca la gestión, la toma de decisiones y mitigue los riesgos para que la organización alcance el éxito. Las nuevas formas deben estar impregnadas de empatía, agilidad e innovación y desarrollar la velocidad necesaria para dar respuesta al entorno de la mano con las viejas prácticas que durante muchos años generaron seguridad y confianza en el mundo de los negocios. Por lo que el presente estudio será de gran utilidad para la organización objeto de estudio, así como también, para aquellas que se visualicen dentro del mismo reto o desafío.

Limitaciones

Las limitaciones estuvieron vinculadas con el cumplimiento del cronograma de aplicación de las entrevistas, ya que se en reiteradas ocasiones no se pudo acceder a las instalaciones de la empresa por la presencia de problemas a nivel del transporte, así como las diferentes problemáticas situacionales y operativas de la organización en estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico está compuesto por el resultado de la revisión de distintas fuentes documentales con la finalidad de detectar, extraer y recopilar información relevante relacionada con la problemática planteada lo cual permite que el investigador se ubique dentro del contexto o fenómeno en estudio para entenderlo y describirlo permitiendo así mismo agregar valor a las investigaciones existentes relacionadas con el estudio en cuestión.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014). “La construcción del marco teórico consiste en “detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación” (p.61).

Es por ello, que el marco teórico representa para la investigación un elemento relevante, debido a que constituye los supuestos con los cuales se podrán sustentar los resultados obtenidos del fenómeno en estudio, en tal sentido, se incorporan las investigaciones efectuadas anteriormente, los distintos aspectos reguladores asociados, las bases teóricas y legales relacionadas con el objeto en estudio, así como también, las definiciones de los constructos vinculados con la investigación y sus variables. A continuación, se muestra el desarrollo del presente capítulo.

Antecedentes

A partir de la revisión de investigaciones previas, escritas en castellano y que hablan sobre liderazgo transformacional y la gestión del cambio, fue posible la identificación de algunas investigaciones vinculadas entre las cuales se destacan las que siguen a continuación.

Burgo (2022). En un estudio titulado “Liderazgo transformacional y productividad laboral en el área comercial de una universidad privada en San Juan de Lurigancho –2022” desarrolló un análisis centrado en las variables liderazgo transformacional y productividad laboral, el objetivo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y productividad laboral en el área comercial de una universidad privada en San Juan de Lurigancho – 2022. El método empleado en el estudio fue hipotético deductivo de enfoque cuantitativo, de tipo básica de nivel descriptivo correlacional, no experimental de corte transversal, se tomó como muestra 33 colaboradores del área comercial de una universidad privada en el distrito de San Juan de Lurigancho, se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento empleado fue el cuestionario con escala tipo Likert, se consideró para la variable liderazgo transformacional utilizando 20 preguntas y para productividad laboral 20 preguntas, la validez de los instrumentos se efectuó a través del juicio de tres expertos, para medir la confiabilidad se empleó el alfa de Cronbach el mismo que arrojó un valor de 0,894 para la variable liderazgo transformacional y 0,888 para la variable productividad laboral El procedimiento estadístico de los datos fue examinado a través del SSPS, mediante el cual se obtuvieron los resultados estadísticos alcanzando un Rho de Spearman $Rho = 0,580$, este grado de correlación afirmó que existe una relación positiva considerable entre las variables con significancia (Bilateral)=0,000; ($p \leq 0.05$), se concluyó que, el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la productividad laboral en una organización privada del sector de educación superior, San Juan de Lurigancho – 2022.

El estudio realizado por Burgo (2022), se relaciona con la investigación propuesta, debido a que la estructura y la cultura organizacional son consideradas como factores que influyen los procesos de productividad asociados al cambio, tal como se evidencia en la organización objeto de estudio la presencia de una cultura y estructura rígida dominante impuesta por la gestión de algunos de sus miembros, tiende a generar fracturas que impiden acelerar acciones favorables y cambios productivos.

Vargas-Salgado y Gómez-Bull (2021), en su trabajo de investigación titulado “Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo

en el contexto de la industria automotriz” se plantearon como objetivo: analizar el impacto que tiene el liderazgo transformacional sobre el desempeño operativo por medio de la mediación de la transferencia de conocimiento. Utilizaron un diseño cuantitativo de tipo no experimental, transversal, descriptivo y correlacional causal. La muestra fue no probabilística por conveniencia, considerándose como sujetos de estudio a los mandos medios que trabajan en la industria automotriz de la frontera norte de México; en total se encuestó a 300 participantes. Los datos descriptivos se analizaron mediante la herramienta estadística SPSS, mientras que la estadística inferencial se analizó a través de la herramienta modelado de ecuaciones estructurales, mediante la estimación de mínimos cuadrados parciales (PLS). Los resultados revelan que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo y significativo a un nivel de confianza del 99,9 % sobre la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo.

La investigación de Vargas-Salgado y Gómez-Bull (2021), aporta elementos importantes al presente estudio puesto que resalta los cambios retadores a los que las organizaciones deben enfrentarse en la actualidad y como el liderazgo transformacional juega un papel fundamental para motivar y guiar a los colaboradores a contribuir con esmero al éxito organizacional.

Luján (2018), desarrolló una investigación titulada “Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional”. El estudio tuvo como objetivo explicar la influencia de las habilidades directivas en la gestión del cambio en la Dirección Regional de Producción- Ancash; utilizando un enfoque epistémico positivista, el método hipotético deductivo y un diseño explicativo, con nivel de conocimiento y confirmación de hipótesis, con 56 empleados y cuestionarios de 65 y 48 ítems, válidos en contenido y constructo con un coeficiente de confiabilidad de 0,923 y 0,943. Entre los resultados más resaltantes encontrados están que las habilidades directivas globales explican 82,5% de la variación de la gestión del cambio. El 84.4%, por la comunicación y el trabajo en equipo. El 85,3% por: la falta de contacto visual, el no tomar notas, ni usar tonos y volumen de voz adecuados y las estrategias comunicativas implementadas que menoscaban la identificación de los trabajadores, el no trabajar en equipo hacia una misión y visión compartida generan falta de

compromiso y por la desinformación de las amenazas del entorno los trabajadores son incapaces de sobreponerse a las dificultades; eventos que predicen la gestión de los procesos de cambio en la organización. El estudio determinó que los directivos no están preparados para implementar programas de cambio en la organización y adaptar su conducta, prevaleciendo la improvisación, es necesario que cambien su propia conducta, antes de pedir a otras personas nuevas maneras de hacer gerencia.

La investigación realizada por Luján (2018), muestra aspectos que se vinculan con la presente investigación, al resaltar el impacto que genera en la gestión del cambio la ausencia de habilidades directivas que sean capaces de motivar e impulsar el trabajo en equipo que contribuya a la construcción de una visión compartida.

Martín (2018), en su trabajo de investigación titulado “Gestión del cambio en las organizaciones públicas. El caso de Petróleos de Venezuela (2005-2008)”, planteó que la gestión del cambio en las organizaciones públicas es un área de conocimiento que experimenta transformaciones todos los días. Esta investigación trató de poner en valor y mostrar a la comunidad, una experiencia que se desarrolló en Venezuela, en la principal empresa pública, Petróleos de Venezuela entre los años 2005 y 2008, donde se dieron muchos cambios políticos, sociales y económicos. Para ello, primero se realizó una aproximación a las diferencias que existen entre la gestión pública y la gestión privada y cómo afecta a la gestión de los cambios en las organizaciones. En segundo lugar, se aborda el concepto de la “gestión del cambio” de forma genérica para pasar a contemplar los factores que inducen el cambio, así como qué otros elementos intervienen en los procesos de cambio y pueden tener una influencia decisiva en que la transición se produzca de una forma tranquila y sin tensión. La cultura organizativa, los valores, el compromiso, el liderazgo y otros estilos y habilidades gerenciales son elementos que pueden ejercer una influencia, o no, en la gestión de las transformaciones en las empresas públicas. La estrategia metodológica utilizada fue la triangulación para poder proporcionar una mayor objetividad, confiabilidad y validez a los resultados obtenidos, con base a un diseño cualitativo descriptivo, en el que se realizó estudio y análisis de fuentes documentales, tanto de bibliografía como de documentos internos de la

organización, fotografías, legislación, informes del desarrollo del programa a analizar en cada uno de los años en los que se analizaron los posibles cambios. El estudio se realizó a los niveles directivos de la petrolera, y en concreto, en el negocio de Exploración y Producción (EyP), a nivel país, en las localizaciones denominadas EyP Occidente, EyP Oriente y EyP Centro- Sur.

La investigación realizada por Martín (2018), se vincula con el presente estudio ya que buscó identificar algunos errores cometidos por la gerencia que afectan el proceso de gestión de cambio, uno de ellos es la falta de habilidades directivas asociadas a los procesos de cambio que impulsen un liderazgo transformador que motive y guíe la visión de sus integrantes, lo cual permite resaltar en la organización objeto de estudio la necesidad de fortalecer en los niveles directivos y de supervisión las competencias que optimicen el ejercicio del liderazgo transformacional y contribuya a generar una mayor percepción del cambio organizativo en el que se encuentran inmersos.

Bases teóricas

En torno al estudio propuesto se plantearon diferentes constructos referenciales, que constituyeron el basamento teórico para la elaboración de la investigación planteada, en este sentido se presentan desarrollados los fundamentos teóricos que permiten entender con bastante precisión los componentes esenciales del liderazgo transformacional y la gestión de cambio.

Liderazgo transformacional

Los estudios sobre liderazgo provienen de principios del siglo XX, son múltiples las tendencias y enfoques sobre las cuales este tema ha sido objeto de estudio, muchas de ellas han centrado su atención en diferenciar las características particulares que debe tener un líder, sin embargo, producto de la evolución del ser humano dichas características por sí solas no bastan, por lo que se iniciaron investigaciones relacionadas con el líder y su relacionamiento

con sus seguidores y su impacto en el entorno, con la finalidad de entender sus capacidades de influencia sobre otros y cómo esto contribuye a fomentar una gestión de cambios positiva que oriente a las organizaciones a la reorganización constante para adaptarse y prosperar.

En este sentido, en el mundo organizacional según Maxwell (1993):

Todos hablan sobre liderazgo, pero pocos lo entienden... yo después de varias décadas de observar el liderazgo, he llegado a la conclusión: El liderazgo es influencia. Eso es todo. Nada más, nada menos. Mi proverbio favorito sobre liderazgo es: el que piensa que dirige y no tiene a nadie siguiéndole, sólo está dando un paseo. (p.13)

Es por ello, que es preciso dentro del contexto de la presente investigación resaltar la importancia del liderazgo vista desde la capacidad para motivar y lograr inspirar a los equipos de trabajo, que genere confianza y transmita los valores y objetivos organizacionales con claridad con la finalidad de lograr una alineación adecuada que alcance objetivos comunes. En tal sentido, el propósito de la investigación está orientada a generar un plan que permita empoderar a los líderes para generar una influencia positiva que contribuya a gestionar los cambios que son necesarios dentro de la organización y a mantener a todos los colaboradores alineados con el objetivo de la misma.

Para ello, se busca fomentar un concepto de liderazgo transformacional que genere influencia, al adquirir habilidades que potencien las capacidades del equipo gerencial y de supervisión, lo cual les permitirá comenzar a comunicarse con sus colaboradores de manera más efectiva, contribuyendo al fortalecimiento del trabajo colaborativo, sin esperar que las cosas ocurran simplemente por tener una posición jerárquica que denota la obligación de hacerse seguir. Es necesario que se diferencie lo que significa ser un jefe que ocupa un puesto de mando dentro de la estructura y ser un líder que denota credibilidad desde cualquier espacio y que tenga la capacidad de lograr que las personas lo sigan con confianza.

A propósito de las consideraciones anteriores, vale resaltar que el liderazgo transformacional surgió en el mundo de los negocios a partir de todo un proceso evolutivo, resaltando una interdependencia con la gestión de cambio organizacional. El término liderazgo transformacional según Fernández y Quintero (2017), fue introducido en el año 1973 por Downton James en su libro Liderazgo Rebelde: Compromiso y Carisma en el Proceso Revolucionario, más adelante en el año 1978 fue Burns quien lo introdujo en el ámbito de la investigación, siendo el primero en incorporar el tema en sus estudios definiendo el liderazgo transformacional como el proceso en el que “líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación” (p.59). Todo esto con la finalidad de cambiar los pensamientos, técnicas y metas existentes para obtener mejores resultados.

Para ello, tal como lo describe Contreras y Barbosa (2013), es necesario que “el líder conozca claramente la organización, que comprenda 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” (p.158).

www.bdigital.ula.ve

Con base a lo descrito anteriormente, el contexto actual de las organizaciones resalta la necesidad de desarrollar un estilo de liderazgo novedoso, apegado a la realidad que impacta a las organizaciones en los últimos tiempos y sobre todo considerando la evolución del ser humano como principal componente de ellas, en tal sentido y en relación con el objeto del presente estudio hoy en día se requiere un liderazgo orientado al cambio, vistas las organizaciones como sistemas complejos, por lo que el liderazgo transformacional es el que se muestra más acorde con esta nueva visión, pues una de sus características fundamentales es la de promover el desarrollo de habilidades y herramientas para que todos contribuyan y aporten a los procesos de cambio que se ejerzan.

En el mismo orden de ideas, es necesario distinguir que los líderes transformacionales tienen la habilidad de cambiar la perspectiva de los colaboradores, de motivar e inspirarlos a participar de manera eficiente, su enfoque siempre va más allá de las tareas, lo cual genera

mayor efectividad y adaptabilidad a la hora de generar cambios que puedan incluso impactar y modificar la cultura de la organización, promoviendo el compromiso, la lealtad y la motivación hacia la innovación que genera el proceso de cambio, el descubrir nuevas formas de hacer, el aceptar la diversidad de las distintas formas de pensamiento y reaprender para hacer las cosas distinto, se trata de co-crear juntos la nueva realidad para dar respuesta a las exigencias del entorno incluso a las necesidades internas.

A continuación, se enuncian algunas ideas y conceptos de distintos autores sobre el liderazgo transformacional.

Según Vargas-Salgado y Gómez-Bull (2021), “los líderes transformacionales influyen de forma considerable en los seguidores, dado que estos llevan a transformar las empresas en organizaciones más eficientes, con lo cual logran impactar en los objetivos organizacionales y alcanzar altos niveles de productividad” (p.5).

Por su parte, el Doctorado de Ciencias Empresariales de la Universidad Panamericana de México (2020), define el liderazgo transformacional como “un estilo de liderazgo en el que los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios, de manera que ayuden a crecer a una empresa y darle forma a su éxito futuro” (p.1).

Así mismo, Perilla-Toro y Gómez-Ortiz (2017), definen el liderazgo transformacional como “un proceso de influencia a través del cual los líderes promueven en los seguidores una nueva forma de verse tanto a ellos mismos como a los retos y oportunidades de su entorno” (p.96).

Con relación a las consideraciones descritas vinculadas con el contexto de la organización objeto de estudio, vale resaltar la importancia que existe en la actualidad de impulsar el desarrollo de la capacidad de influir y persuadir a las personas como elemento indispensable para el éxito organizacional, ya que los líderes pueden desarrollar la habilidad de influir en colaboradores, proveedores, clientes incluso en sus propios jefes. Se trata de la capacidad de persuadir a otros para crear una visión compartida que guíe las acciones hacia un objetivo

común, elevando el compromiso a través de la sinergia que puede generar oportunidades de ganar-ganar a través de una comunicación empática a la hora de afrontar grandes desafíos.

Vale resaltar que la sinergia es vista como la esencia que moviliza a los líderes transformacionales para lograr catalizar, unificar y liberar las más grandes emociones que movilizan internamente a las personas, para crear cooperación y trabajo colaborativo que impulse el alcance de los objetivos planteados. Lograr equipos de trabajo comprometidos es más que una necesidad, no se da por sí solo, pero si existen formas de lograrlo, hay que trabajar para conseguirlo y es parte de la responsabilidad de los líderes. Es por ello, que cada día es más pertinente desarrollar la influencia a través de un liderazgo transformacional para provocar la sinergia y adicionalmente mantener, retener y generar la lealtad y el compromiso.

En este orden de ideas y en concordancia con la situación problema de la presente investigación, es necesario mantener un enfoque en el fortalecimiento de los líderes, ya que existen personas talentosas en espera de ser debidamente guiadas y alineadas a los objetivos organizacionales, el liderazgo no se logra por ocupar un cargo, por tener dominio técnico, antigüedad, conocimiento del negocio, hoy en día es muy importante valorar las habilidades de liderazgo sobre las personas. Esas habilidades que tienen que ver con inspirar, entusiasmar, confiar, sacar lo mejor del otro. Se requiere de líderes transformadores que animen y estimulen a que cada integrante de la organización a mostrar su grandeza, estimulando la participación, abriendo las posibilidades de aprendizaje colectivo, reconociendo errores y premiando los aciertos, entregando feedback continuo, oportuno y depositando confianza que empodere a los colaboradores.

Cabe resaltar que, el ejercicio del liderazgo hoy en día está representado por un sin fin de habilidades que le permite a la persona que lo practica llámese líder, identificar oportunidades para infundir compromiso en sus colaboradores y lograr así generar cambios en la cultura organizacional para adaptarla a los cambios o las nuevas necesidades impuestas por el entorno o que surgen internamente en busca de equilibrio. Son muchas las afirmaciones que se pueden conseguir sobre el liderazgo transformacional, pero siempre existe un punto de

concordancia que involucra a las personas y a la influencia de unas sobre otras para hacer que las cosas sucedan.

Así mismo, en el mundo de los negocios impulsado por los efectos de la globalización y todos los cambios que son diariamente demandados con mayor eficiencia, el liderazgo toma un papel preponderante, no solo por lo concerniente a la toma de decisiones acertadas y oportunas que garanticen mejores rendimientos económicos para la organización y minimicen los riesgos, sino además y muy importante por el manejo adecuado que realice con el personal bajo su cargo.

En tal sentido, las organizaciones requieren de líderes que impulse los procesos de transformación que apunten a incrementar la productividad, la integración interna y la competitividad de la organización dentro del entorno en el cual opera, para ello es necesario desarrollar actitudes y capacidades especiales en aquellas personas que ejercen cargos de dirección y supervisión dentro de la organización indiferentemente del área a la cual pertenezcan, ya que todas son importantes. El liderazgo es un elemento clave en estos procesos de transformación y debe ser desarrollado por personas comprometidas y dispuestas a mejorar su calidad de vida de manera integral al mismo tiempo que mejoran su impacto sobre sus equipos de trabajo.

Gestión del Talento Humano

Hasta finales del siglo XX, la gestión del talento humano no tenía mayor relevancia dentro de las organizaciones. El manejo de los colaboradores estaba representado por una actividad básica que se encargaba de buscar un individuo que reuniera las habilidades y conocimientos básicos para desempeñarse en un cargo específico, la baja rotación de personal, la poca interacción con la tecnología y la estabilidad de los mercados que se evidenciaba en la época, permitía que dicho proceso se diera relativamente de manera sencilla.

Actualmente, es evidente la acelerada transformación y cambios que se están presentando en el mundo organizacional producto de la globalización y los avances tecnológicos, por lo que la gestión del talento humano ha adquirido una gran preponderancia, ya que las organizaciones han entendido la importancia de considerar a todos sus integrantes como elementos esenciales para el éxito, los cuales representan un factor de competitividad y diferenciación que eleva la visión de la organización en todos los niveles, por lo que resulta muy necesario optimizar su gestión constantemente de acuerdo a las nuevas tendencias estratégicas, tecnológicas y las exigencias de los individuos.

Según las consideraciones anteriores, los cambios y las transformaciones a los que se han venido enfrentado las organizaciones han ido determinando nuevas formas de gestionar al talento humano y la organización objeto del presente estudio no es la excepción, ya que está consciente de dicha evolución, por lo que se mantiene constantemente buscando las herramientas para cambiar la percepción que el equipo gerencial tiene de las personas y mitigar el impacto que están causando dichas apreciaciones en el desempeño y motivación de los colaboradores.

www.bdigital.ula.ve

En este orden de ideas, la gestión del talento humano está representada según Santos (2018), por un “enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es el de obtener el máximo valor a la entidad u organización, mediante un conjunto de acciones a nivel del conocimiento, capacidades y habilidades con el objetivo de obtener resultados competitivos en la organización” (p.34).

Así mismo, Vera-Barboza y Blanco-Ariza (2019), establecen que la gestión de talento humano:

Se considera un sistema en el que se concibe al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar constantemente a partir de una visión renovada, dinámica y competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. (p.26)

En tal sentido, las exigencias del entorno demandan cambios en las arquitecturas organizacionales basadas en modelos tradicionales, para lograr adaptarse al contexto y generar resultados positivos, para ello, es necesario contar con un talento humano alineado a la estrategia y a los objetivos, así como también, es indispensable contar con un equipo de líderes transformacionales capaces de ser agentes de cambio que motivan y guían las acciones que conduzcan a la organización al éxito.

Según las consideraciones anteriores, en la actualidad producto de los cambios y transformaciones a los que los seres humanos han venido enfrentándose muchos de ellos acelerados por la pandemia COVID-19, es todo un reto y un desafío desarrollar las herramientas de adaptación a esta nueva realidad que llegó para quedarse y para alterar el *status quo* de individuos y por ende de las organizaciones, la gestión del talento humano cobra mayor fuerza cada día, es necesario desarrollar un liderazgo transformador que impulse la gestión humana para afrontar la nueva realidad, ya que la incertidumbre parece ser una constante, por lo que es necesario aceptar que las crisis que originan los cambios ya forman parte de la vida.

En tal sentido, aceptar las crisis como impulsoras del cambio constante es estar conscientes de la importancia de prepararse a nivel organizacional para gestionarlo, de modo que se pueda orientar a las personas en la generación de habilidades de adaptación. La gestión humana debe desarrollar las herramientas necesarias para gestionar oportunamente las distintas emociones que pueden estar presentes en el contexto organizacional que influyen en el desempeño y la productividad de los equipos de trabajo, por lo que se habla de las nuevas formas de gestión humana como un nuevo modelo gerencial que contribuye a alcanzar los máximos resultados con el menor desgaste posible impulsado la mayor satisfacción en todos los integrantes de la organización.

En este orden de ideas y dentro del contexto planteado en el objeto del presente estudio, es necesario cambiar la percepción de la gestión humana fundamentada en los modelos

tradicionales de gestión que mueven a los líderes a impulsar a los colaboradores a generar resultados mediante mucho esfuerzo que va ocasionando desgaste, elevados costos e insatisfacción, sin tomar en cuenta sus emociones, deseos y aspiraciones, sus capacidades y fortalezas, sin reconocer su grandeza, considerándolos en todo momento inexpertos o sin capacitación para alcanzar mejores resultados. Por lo que es momento de fortalecer la gestión humana en la organización a través del ejercicio del liderazgo transformador que resalta la importancia de las personas como elemento diferenciador que denota una ventaja competitiva.

Trabajo en equipo

Como parte de los procesos de cambio y transformación que en los últimos años se van haciendo más notorios, necesarios y que han sido descritos a lo largo del presente estudio, el trabajo en equipo es un elemento integrador dentro de los nuevos modelos de gestión gerencial a través del cual se busca lograr una mayor implicación y colaboración de las personas en el desarrollo de los objetivos organizacionales, con la finalidad de buscar una maximización de los resultados, todo esto en respuesta también a la nueva era tecnológica que impulsa y facilita este tipo de trabajo en el mundo organizacional.

Es por ello, que el trabajo en equipo está cobrando mayor relevancia gracias a la introducción de nuevas tecnologías, que abre un sin fin de oportunidades para desarrollar y facilitar distintos tipos de trabajos o tareas entre los individuos sin importar el lugar donde se realicen, ya que muchos ahora pueden colaborar, aportar y generar conocimientos a las organizaciones desde distintos ámbitos. Resaltando como principal finalidad de este modo de gestión la posibilidad de que cualquier persona pueda desde su área agregar valor a los objetivos planteados, generando mayor integración y cooperación, ya que las personas se sienten más valoradas y se esfuerzan por generar mayores aportes a través de su propio conocimiento y experticia.

Al respecto de las consideraciones planteadas, Hawkins (2012), establece que:

Los desafíos del mundo actual nos obligan a encontrar la forma de trabajar de forma conjunta, más allá de las disciplinas y de las fronteras, más allá de los intereses propios y locales, como nunca antes lo hemos hecho. Para trabajar conjuntamente necesitamos crear nuevas formas de pensamiento. (p.28)

En tal sentido, es necesario resaltar la importancia del trabajo en equipo como un elemento indispensable dentro de los nuevos modelos de gestión humana y gerencial, centrarse a través del liderazgo transformacional en las personas, facilita el cumplimiento colaborativo de los objetivos planteados, repercute positivamente en el clima organizacional incrementando la motivación y la creatividad, así como también, favorece las habilidades sociales y la diversidad presente en cada uno de los integrantes. En la actualidad el trabajo en equipo es una capacidad altamente valorada y demandada por las organizaciones con proyección de futuro.

De acuerdo con las consideraciones anteriores, la habilidad de trabajar en equipo que motive la colaboración e integración de las personas es un elemento que aporta mucho valor al ejercicio del liderazgo hoy en día, permite desarrollar las capacidades de transformación y movilización de las personas al compartir responsabilidades, delegar tareas y articular acciones para alcanzar objetivos comunes, se genera un complemento entre el líder y sus colaboradores logrando estimular lo mejor de cada miembro, lo cual resulta una clave fundamental para alcanzar con mayor eficiencia y eficacia todo lo propuesto en el ámbito laboral.

Son muchas las investigaciones que se han generado sobre el trabajo en equipo en los últimos años, sobresaliendo la importancia de la combinación entre habilidades, experiencia y conocimiento entre varias personas, se genera un complemento natural e impulsa el compromiso en objetivos comunes, el trabajo en equipo puede conducir a las organizaciones a altos niveles de desempeño y productividad, siendo una herramienta fundamental para afrontar desafíos y retos difíciles en una era en la que los cambios y la transformación juegan un papel fundamental por la presencia de entornos altamente complejos e inciertos.

Así mismo, se resalta en las investigaciones consultadas para sustentar el presente estudio la importancia de tener claridad en la definición de equipo, siendo la más relevante la realizada por Katzenbach y Smith (1993), quienes lo definen como “un pequeño número de personas con habilidades complementarias que, comprometidos con un propósito común, metas de desempeño y un enfoque compartido se hacen mutuamente responsables” (p.41).

En tal sentido, son múltiples las consideraciones que deben tenerse sobre la capacidad para desarrollar el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, para lo cual se requiere un ejercicio de liderazgo transformacional que motive e impulse a las personas a abocarse a un objetivo común que desarrolle una visión compartida, que propicie reuniones de trabajo efectivas, mejoras en los canales de comunicación, que impulse la capacidad para trabajar de manera individual y colectiva, para generar resultados que causen impacto positivo, que fomenten el aprendizaje compartido para potenciar las aptitudes de cada colaborador, que sean agentes de contención emocional a la hora de afrontar los conflictos e incrementar la moral.

Cultura organizacional

Los grandes avances en el mundo organizacional promovidos por la gran cantidad de cambios y transformaciones que se han ido generando con el transcurrir de los años impulsados por distintas variables que afectan los entornos generando incertidumbre, complejidad y por ende necesidad de adaptación para garantizar el éxito y la permanencia en el tiempo, han ido fortaleciendo la visión de la cultura organizacional como una herramienta que constituye una fuente de ventaja competitiva en las organizaciones con proyección de futuro ya que la cultura organizacional influye y es influida por las prácticas de liderazgo que guían a las organizaciones.

En ese mismo sentido, ya no se considera a la cultura organizacional como un tema irrelevante, sino que ha ido cobrando cada día mayor fuerza desde el punto de vista estratégico. Por lo que resulta indispensable en la actualidad desarrollar una cultura gerencial

abierta y cada día más humana, orientada a fortalecer los sistemas de gestión más acordes al modelo de negocio y que faciliten las posibilidades de dar respuesta a las nuevas exigencias del entorno. Resulta pertinente que este nuevo enfoque de cultura organizacional sea promovido desde la dirección general con la finalidad de impulsar desde los más altos niveles la participación, el compromiso y la responsabilidad de todos sus integrantes en el alcance de los objetivos planteados.

Al respecto de las consideraciones anteriores, Domínguez (2018) establece que la cultura organizacional es “un recurso que permite a las organizaciones por medio de sus creencias, hábitos, actos, conocimiento, relación social y desarrollo del trabajo adaptar estrategias para lograr la finalidad de la organización o de lo contrario también convertirse en una barrera” (p.8). Por lo que resulta necesario abocarse al fortalecimiento de la cultura impulsada desde el ejercicio del liderazgo transformacional orientado a fortalecer los parámetros que definirán los patrones de comportamientos organizacionales que den respuesta a los objetivos planteados.

Con referencia a lo anterior, resulta necesario que los líderes desarrollen la capacidad de impulsar efectivamente su liderazgo como parte de la cultura organizacional, con la finalidad de lograr una completa integración entre los recursos y las personas con las metas y objetivos organizacionales más no con aspiraciones particulares, de allí la importancia de desarrollar una visión compartida que oriente las acciones de todos los miembros de la organización hacia un mismo camino y por ende a la generación de los resultados esperados por los distintos grupos de interés.

Vale resaltar que, en el contexto del presente estudio es una necesidad desarrollar la capacidad de adaptación a los cambios que internamente se están promoviendo en la organización para continuar su crecimiento y desarrollo. Dicho proceso de adaptación requiere del fortalecimiento del liderazgo que impulse la innovación y controle los impactos que dichos cambios generan en la cultura organizacional impuesta por las creencias o visiones parceladas de algunos de sus miembros. Es importante para los líderes de hoy

afrontar con valentía este gran reto, ya que la correcta aplicación de herramientas y estrategias transformacionales orientadas al fortalecimiento de la gestión humana, contribuirán a llevar a la organización a un siguiente nivel de éxito, rentabilidad y competitividad.

Características del líder transformacional

Influencia Idealizada

El término refiere a la confianza en los líderes, la cual ha venido cobrando gran importancia a lo largo de los últimos años en el contexto organizacional y sobre todo como un elemento diferenciador en el ejercicio de liderazgo, son múltiples las investigaciones desarrolladas en los últimos tiempos que lo contemplan por los beneficios sustanciales que generan en el ámbito laboral tanto a nivel individual como colectivo, al potenciar el relacionamiento entre los líderes y sus equipos de trabajo, permitiendo generar grandes beneficios en relación con los objetivos y fomentando una cultura organizacional en la que los valores y principios marcan las pautas de comportamientos de sus miembros.

En este orden de ideas, vale resaltar que una cultura organizacional que contempla la influencia idealizada como una herramienta que potencia las relaciones, genera en los colaboradores una identificación con la organización y con la forma en la que sus funciones aporta o resta valor al proceso productivo, creando mayor implicación de las personas en los resultados, desarrollando sentido de pertenencia y consiguiendo que los colaboradores aumenten sus niveles de satisfacción al sentirse valorados, apreciados, reconocidos y tomados en cuenta, al mismo tiempo que reciben capacitación y formación constante y continua por lograr el empowerment requerido para ejercer mayor autonomía y poder en la toma de decisiones, a fin de optimizar el alcance de los objetivos organizacionales.

En ese mismo sentido, Armín (2020), establece que:

El rol del líder es crear el ambiente de confianza y cooperación para que las personas puedan hacer trabajos excepcionales. Existen dos maneras para construirlo: por medio de la manipulación que no causa lealtad o por medio de la inspiración que genera confianza. (p.124)

Es evidente entonces, la importancia que tiene el ejercicio del liderazgo transformador que logre inspirar a las personas a través de la influencia idealizada y no del condicionamiento o la manipulación al ejercer el poder de manera autoritaria, quizás por condicionamiento social el ser humano está formado para desconfiar los unos de los otros, sin embargo, es necesario esforzarse por cambiar eso en los equipos de trabajo para lograr una mayor implicación de las personas, resaltando la idea de que la confianza no se exige, se construye a partir de la comunicación sincera y respetuosa, de la valoración, de la coherencia entre el decir y el hacer y del reconocimiento de las capacidades del otro, así como de la aceptación de la diversidad de pensamiento.

Así mismo, Cornejo (2012) plantea que:

La confianza se basa en la congruencia del líder, de su autenticidad al nunca manipular, muestra siempre en forma transparente qué es lo que está tratando de lograr, nunca engaña y está consciente que la mentira es el arma mortal de su liderazgo. (p.137)

En este propósito, resulta muy útil generar espacios claros de confianza entre los colaboradores, siempre con el foco bien puesto en la respuesta que esa confianza va a estimular en las personas, en donde los colaboradores con total madurez y responsabilidad comprendan que su líder les aprecia y valora sin necesidad de ser ingenuo o confiado, esto representa en la actualidad un gran acto de influencia y liderazgo transformacional.

En tal sentido, se requiere de mucha madurez emocional para desarrollar la capacidad de confiar sólidamente en los colaboradores, para lo cual es necesaria la realización de acuerdos

serios que respalden dicha confianza, esto representa un reto para los líderes que aspiran ser exitosos, aprender a depositar confianza en las personas que tiene la posibilidad de inspirar y guiar.

En el mismo sentido, como lo dijo John Rockefeller, “es a mi confianza en los hombres que me rodean y a los que he sabido inspirarles, a los que debo el más claro éxito de mis negocios”, de allí la importancia de incorporar en los nuevos modelos de gestión humana y gerencial la confianza como una herramienta para impulsar, motivar y persuadir a las personas para lograr una mayor implicación que potencie el desarrollo en el tiempo de la organización de manera exitosa.

Capacidad inspiracional

Se relaciona con la capacidad que pueden desarrollar los líderes para comunicar efectivamente una visión de futuro atractiva para todos, les permite transmitir entusiasmo a sus equipos de trabajo y generar la confianza suficiente para alcanzarla juntos. Así mismo, se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo.

De acuerdo con el liderazgo transformacional, es necesario considerar en los líderes no solo la capacidad de influencia que puede llegar a tener sobre sus seguidores, sino que también destaca la importancia del proceso motivacional a través del cual pueden incidir las actitudes, comportamientos y los valores del líder, ya que de allí se desprende un modelo a seguir, no solo a nivel profesional sino también a nivel moral, por esta razón, es muy necesario lograr establecer conexiones positivas que permitan a las personas alcanzar su máximo potencial. Según, Montoya (2019) “Ya no solo se trata de liderar individuos sino de crear todo un ambiente propicio para el desarrollo de las personas, que finalmente, lleva al desarrollo de la empresa, en lo que podría decirse mejora estratégica del ambiente laboral” (p.18).

En este orden de ideas, cuando un líder logra articular y compartir su visión con los diferentes integrantes de su equipo o de la organización en general, les está ofreciendo una dirección que permitirá a las personas enfocar todas sus energías y propósitos hacia un aprendizaje colaborativo que impactar de manera positiva sobre los objetivos y resultados organizacionales, vale resaltar, que la visión que todo líder desee transmitir debe ser sólida, coherente, retadora y plantear un estado futuro mucho mejor que el actual, solo así logrará motivar a las personas a seguirlo, todo ello de igual modo promueve la posibilidad de que la organización en general descubra cuáles son sus oportunidades de mejora para continuar generando aprendizaje compartido y mejora continua.

Estimulación emocional

Está relacionada con la estimulación que pueden ejercer los líderes para fomentar el razonamiento, la imaginación y la resolución de problemas con el fin de generar participación e involucramiento de las personas de una forma creativa e innovadora. Es considerada una de las características resaltantes del liderazgo transformación, la cual tiene como finalidad lograr que los seguidores cuestionen su propio sistema de creencias con el objetivo de lograr desarrollar una mirada desde una óptica diferente para encontrar soluciones novedosas a las distintas situaciones que se presentan de manera cotidiana.

De acuerdo con los numerosos estudios que se han realizado sobre el liderazgo transformacional, existen algunos argumentos sobre la probabilidad de que la estimulación intelectual incremente el conocimiento, el aprendizaje y el entendimiento de las personas que componen la organización, debido a su énfasis en lograr que analicen y piensen con objetividad las situaciones que puedan presentarse y descubran nuevas formas de solucionar los problemas, lo cual genera un aprendizaje compartido que enriquece no solo a los profesionales o individuos que logran desarrollarlo sino a toda la organización al agregar valor a sus procesos, impactando en la productividad y por ende en los resultados.

En tal sentido, los líderes deben esforzarse por lograr una adecuada estimulación intelectual de sus seguidores, ya que esto les permitirá desarrollar nuevas habilidades en cuanto a creatividad e innovación se refiere. Al respecto, Hincapié, Zuluaga y López (2018) manifiestan que la estimulación intelectual “ayuda a que el equipo de trabajo tenga un cambio profundo de mentalidad, siendo esta totalmente abierta hacia mejorar continuamente los procesos en los que se defina trabajar” (p.11). De esta manera, cualquier situación o problema que se presente no pasará desapercibido, sino que será analizado con objetividad y de manera oportuna se esforzarán por buscar las alternativas o soluciones más viables de acuerdo con el fin que se persigue y siempre apegados a los objetivos organizaciones.

Consideración individualizada

Se relaciona con la capacidad que deben desarrollar los líderes para ser empáticos, dar importancia y prestar especial atención a las necesidades particulares de cada seguidor, lo cual tiene una influencia positiva en el mejoramiento continuo, tal como lo describen Hincapié, Zuluaga y López (2018) quienes manifiestan que la consideración individualizada está relacionada con:

Aquellas características del líder transformacional que le permiten comprender que cada miembro de su equipo requiere atención individual; esto conlleva a que cada individuo desarrolle su potencial logrando así que estos se sientan más importantes dentro del equipo, lo que permite que tengan mejores y más continuos aportes. (p.5)

En tal sentido, se puede entender la consideración individualizada como una habilidad que desarrolla un líder para identificar las necesidades individuales de sus seguidores y poder así brindarles apoyo de forma personalizada, es conocer y entender a cada seguidor de forma individual, respetarlo y aceptarlo como un ser único con necesidades particulares, de esta forma el líder con empatía le apoya de acuerdo a la necesidad que tenga la persona bien sea de formación o simplemente con un consejo que pueda servirle de ayuda o de guía.

En este mismo orden de ideas, vale resaltar que el estilo de liderazgo transformacional busca que los líderes actúen como un coach con sus equipos con la finalidad de desarrollar oportunidades de aprendizaje colaborativo, permitiendo la creación de un clima laboral positivo al destacarse la posibilidad que le brinda el líder a sus seguidores de manifestar lo que piensa y siente en determinado momento abriendo las puertas al feedback continuo indispensable para el diseño y ejecución de cualquier plan de gestión de cambio orientado a fortalecer las oportunidades de mejora presentes en la organización.

Gestión del cambio

Con el transcurrir del tiempo, ha ido cobrando fuerza la gestión del cambio a nivel organizacional, siendo múltiples los enfoques que se le han asignado a este interesante tema, los cuales han surgido desde la perspectiva de la ingeniería asociada a los procesos, el mundo de los negocios y el campo de la psicología por su relacionamiento con el ser humano. En virtud de los avances y la globalización las organizaciones cada vez se someten más a entornos altamente volátiles y complejos, los cuales han generado necesidades de desarrollar herramientas de supervivencia por lo que en el campo de la investigación este tema ha cobrado gran importancia y crecimiento.

Es por ello, que los modelos de gestión han ido también adaptándose a los tiempos y los entornos, no se trata de borrar el pasado al dejar de aplicar los modelos tradicionales, se trata de adaptar la estructura, los procesos, las políticas, incluso la cultura a la nueva realidad valiéndose de estrategias novedosas apegadas a las necesidades propias de la organización, para Córdova (2020):

Cuando el cambio es predecible, las jerarquías pueden apoyar el orden, la toma de decisiones y los silos funcionales pueden generar eficiencias. Sin embargo, en una era de cambios, como la que vivimos actualmente, los modelos tradicionales fracasan y no permiten responder a las demandas del entorno. (p.2)

Según se ha citado, es pertinente resaltar la problemática presente en la organización objeto de estudio, que trata sobre la ruptura de paradigmas gerenciales tradicionales por una innovación en el ámbito de las relaciones laborales y el empoderamiento de los colaboradores la cual denota una clara diferencia en el ejercicio de liderazgo que se ejerce en la organización. A través de entrevistas y observaciones de campo, se identificó la necesidad de conectar la filosofía de la organización a un plan estratégico para obtener mejores resultados y lograr una completa integración entre sus miembros. Se evidencian diferencias en la visión de sus integrantes debido al arraigo en los modelos de gestión tradicional que limitan la capacidad de respuesta a los cambios y retardan las posibilidades de crecimiento de la organización.

De acuerdo con las consideraciones anteriores, producto de la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad que impactan a los entornos organizacionales cada día con mayor ímpetu, subyace la necesidad de los líderes por formarse y ampliar su conocimiento sobre el impacto que tiene el ejercicio del liderazgo en los resultados organizacionales, así mismo conocer sobre la importancia que tiene cualquier proceso de gestión de cambio organizacional y sus implicaciones, para así lograr enfocar sus acciones en una gestión coherente apegada a las necesidades que garanticen resultados exitosos.

Cabe resaltar que, no existe un único camino hacia el cambio, actualmente están disponibles distintas metodologías o modelos para este tipo de gestión, pero tampoco es posible afirmar que cualquier modelo es apto para cualquier organización, todo depende en gran medida de sus características y necesidades particulares. Tal como lo menciona Zimmermann (2000), en el caso de las aves migratorias destaca que “el impulso del cambio proviene del entorno, es necesario reconocer las necesidades, saber interpretarlas y tomar decisiones, prepararse para las contingencias y desarrollar una visión conjunta para identificar posibilidades de sobrevivencia” (p.19).

En tal sentido, es necesario identificar inicialmente que es lo que está generando el impulso a la organización de generar cambios o ajustes, a partir de allí es posible establecer las estrategias necesarias para desarrollar un plan de gestión de cambio adaptado a las necesidades particulares de la organización y enfocado en cuidar las expectativas que cada persona tiene sobre ese proceso para contenerlo cuando sea necesario y guiarlo por el camino del entendimiento y la aceptación del proceso de cambio al desarrollar la capacidad para identificar y asimilar la necesidad que lo impulsa, ya que si el ser humano no siente la necesidad del cambio no permite que este se genere y puede llegar a convertirse en un obstáculo.

Con referencia a lo anterior, la gestión de cambio se ha convertido en la actualidad en una estrategia que respalda los nuevos modelos gerenciales en respuesta a las exigencias del entorno sobre la existencia de organizaciones cuyas culturas sean cada vez más flexibles y abiertas al cambio. Contribuye a que los líderes transformacionales adquieran las herramientas necesarias para guiar los procesos de transición y mitigar los impactos que éste cause en los integrantes de la organización, proveyéndolos de nuevas habilidades y conocimientos que les permita visualizar nuevas posibilidades para el futuro.

Así mismo, Martín (2018) define la gestión del cambio organizacional como:

Un proceso en el que una organización busca optimizar su rendimiento mientras trabaja hacia su estado ideal. En este sentido, el cambio organizativo se produce como una reacción a un entorno en constante cambio, siendo así una respuesta a una situación de crisis, o bien es provocado por un líder que se desempeña dentro de la misma. (p.35)

En relación con lo citado, cabe resaltar que muchos líderes o directivos se centran en los cambios que deben generarse como respuestas a las necesidades presentes; y en ocasiones se olvidan de considerar la importancia que tiene la capacidad de aprendizaje que tienen los integrantes de la organización, lo cual puede condenar cualquier proceso de cambio al

fracaso, por lo que desarrollar las capacidades de aprendizaje y adaptación son parte fundamental del cambio como las mismas necesidades.

Finalmente, sostener cualquier proceso de cambio dentro de una organización requiere en gran medida de la capacidad de desaprender y volver a aprender modificando de manera directa las distintas formas de pensamiento y de percibir las situaciones, ya que mucho depende del tipo de observador que se es y es función de cómo se observan las situaciones así se actúa y así mismo son los resultados.

Resistencia al cambio

En el mundo de los negocios actual no solo es necesario que los líderes desarrollen la capacidad de gestionar eficientemente los procesos de cambio y transformación que el entorno en constante movimiento exige como parte de la necesidad de adaptación y evolución, también es necesario considerar la resistencia al cambio como un factor relevante que se genera en muchas ocasiones por desinformación o falta de identificación de las necesidades existentes que limitan las capacidades de crecimiento de la organización, así como también, el desconocimiento de las implicaciones o los beneficios que suponen los procesos de cambio para la organización y sus miembros.

En tal sentido, al gestionar un proceso de cambio se debe considerar como un recurso fundamental el factor humano debido a que esta transformación se genera principalmente en las personas y en sus formas de pensar y de hacer, nadie quisiera salir nunca de su zona de confort, ya que allí ha encontrado comodidad y seguridad para actuar, por lo que es normal que tiendan a generar resistencias a la hora de tener que replantearse la realidad para descubrir nuevas formas que le sumen posibilidades de avanzar hacia el futuro.

Al respecto Zimmermann (2000), plantea los cambios como una propuesta delicada y expone que “a casi nadie le gusta un cambio si no comprende su finalidad y si no cree que le reditúa una ganancia en forma de reconocimiento, responsabilidad, poder o mejores condiciones de

trabajo” (p.73). En tal sentido, al hablar sobre gestión del cambio es necesario mencionar la resistencia a ellos, ya que la gente rechaza el cambio por temor a perder lo que tiene o lo que ya conoce, su confort, su poder, entre otros.

Según las consideraciones anteriores, es necesario que los líderes tengan claridad de la importancia que tiene involucrar adecuadamente a los colaboradores en los procesos de cambio, contrastar con eficiencia las aspiraciones versus la realidad para así poder visualizar las posibilidades de transformación, es por ello que una vez decidido y analizado el plan de cambio que se desee implementar, los líderes deben reforzar los canales de comunicación para transmitir y vender con eficiencia la necesidad de aplicar ajustes que garanticen el crecimiento y evolución de la organización de la mano con todos sus integrantes, ya que es la participación de todos la que garantizara el éxito del proceso.

Así mismo, es importante tener presente que basta con que algunas personas se muestren resistentes para que otros simpatizantes también lo hagan, por lo que es parte del reto de los líderes o gestores del cambio saber identificar con eficiencia esos posibles focos que pretendan alterar el proceso, del mismo modo es necesario valerse de estrategias para fortalecer la capacidad de aprendizaje de los nuevos modos de gestión y en conjunto ir modificando con claridad las nuevas responsabilidades o funciones que se deriven del proceso para evitar generar confusiones en los colaboradores.

En este orden de ideas, en la actualidad para que los procesos de cambio puedan avanzar se debe tener muy presente que dicho proceso impacta directamente a las personas, por lo tanto, se deben considerar siempre como el elemento central del proceso, Little (2014) invita a evaluar la respuesta que las personas tienen a los cambios y no tanto llamarlas resistencias, al respecto plantea:

La gente no se resiste al cambio. La gente no se resiste a ser cambiada. La gente cambia cuando siente la necesidad de hacerlo. Como agente de cambio, lo mejor

que podemos hacer es controlar la reacción a la forma en que las personas responden al cambio. (p.5)

En tal sentido, resulta indispensable centrar la atención en las personas y en sus distintas reacciones para poder brindarle el acompañamiento necesario mediante el feedback continuo y el involucramiento en el diseño del plan de cambio que se desee implementar, teniendo presente la importancia de diseñarlo a la medida de las necesidades y aspiraciones de la organización y sus miembros. Por tanto, es natural que las personas se resistan a los cambios y el secreto para que los procesos sean exitosos radica en centrar especial atención a las distintas respuestas que vayan teniendo las personas para ir ajustando el plan y experimentar en función de lo que resulte más aceptable dentro del entorno organizacional.

De acuerdo con este planteamiento, Little (2014) manifiesta que para entender lo que sucede durante el proceso de cambio es muy útil la utilización de la técnica del análisis del campo de fuerzas propuesta por el psicólogo Kurt Lewin a la que identifica como “una buena práctica que puedes usar para darte cuenta qué es lo que está trabajando contra el cambio, y qué está trabajando para apoyarlo” (p.67). Esta técnica les permitirá a los agentes de cambio de acuerdo con el cambio que deseen implementar identificar cuáles son las fuerzas que apoyan o impulsan el cambio y cuales son aquellas que se oponen o lo restringen.

En relación con la organización objeto de estudio, vale resaltar el papel que juega la cultura organizacional en la existencia de resistencias a los procesos de cambio, debido a que la misma ha sido moldeada por las concepciones y visiones de algunos de sus miembros demasiado tendientes a los modelos de gestión tradicional en los que la rigidez y verticalidad juegan un papel determinante, lo que genera mayores dificultades en la aplicación de cualquier plan de gestión de cambio. Es por ello, por lo que surge la necesidad de fomentar un liderazgo transformacional que hackee la cultura actual llevándola a un estado futuro de mayor compromiso y alineación con el propósito de la organización.

Gestión de la diversidad

Gestionar la diversidad dentro de las organizaciones se está convirtiendo en un elemento estratégico que mantendrá una evolución constante para dar respuesta a la visión global de la sociedad, a la forma de ver el modelo de negocio que se está desarrollando y es fundamental para posicionarse frente a los diferentes grupos de interés, en este caso en específico frente a los colaboradores.

La gestión de la diversidad es un tema de estudio emergente en los últimos años, en la actualidad supone una fuente de ventaja competitiva en el mundo organizacional, pero también uno de los más grandes retos a los que los directivos y líderes deben enfrentarse al gestionar el talento humano, por lo que cada día se requiere un mayor enfoque en la integración de los equipos de trabajo y contener los posibles conflictos o diferencias que puedan generarse. Valorar la diversidad dentro de los colaboradores durante los procesos de cambio representa el reconocimiento de sus capacidades generando apertura y oportunidades de mejora en función de los cambios que se deseen implementar, así como de los objetivos organizacionales.

Al respecto, Mitta (2019) manifiesta que:

La gestión de la diversidad no es una estrategia que se pueda replicar de la misma manera en todas las organizaciones debido a su carácter moldeable, pues esta estrategia debe ser implementada de acuerdo con las características de los colaboradores. Para ello, el primer paso es la identificación y definición de las características diferenciales de los colaboradores, por lo cual es fundamental conocerlos y reconocer sus cualidades y las características que los hacen únicos.
(p.71)

Según los planteamientos antes hechos, es de resaltar que dentro de las organizaciones las personas llegan con características distintivas en cuanto a su cultura, pero también lo hacen

con diversidad de conocimientos adquiridos productos de sus experiencias o formaciones anteriores que determinan su forma de hacer las cosas, se evidencian de igual modo, distintas formas de interpretar la realidad, diferentes enfoques a la hora de diseñar procesos, alcanzar metas u objetivos, desarrollar funciones, trabajar en equipo, relacionarse, comunicar ideas, así como también distintas formas de liderazgo.

En tal sentido, gestionar de manera adecuada la diversidad del talento humano es sin duda alguna la mejor forma de construir una organización estable y competitiva con posibilidades de crecimiento y permanencia en el tiempo. Con la aceptación de la diversidad nace la confianza en los equipos de trabajo.

Adaptabilidad

Como se ha venido mencionando a lo largo de la presente investigación, los cambios dentro del mundo organizacional cada día se dan con mayor frecuencia e intensidad, sin embargo, la forma en que estos son asumidos es lo que determinará la capacidad de que los integrantes de la organización se adapten y cooperen ante estas transformaciones, denotando que son múltiples las reacciones que se pueden generar durante estos procesos en los que algunos preferirán resistirse y convertirse en obstáculos mientras que otros buscarán la forma de identificarse con los cambios e involucrarse para aportar al proceso y crecer con él. Según, Foronda (2018):

La adaptabilidad a nivel organizacional se define como la capacidad que deben tener las personas que la componen para responder ágilmente a las demandas del medio, implicando que deben afrontar nuevas situaciones de aprendizaje, rediseñar estructuras, afrontar riesgos, gestionar los cambios de una manera más efectiva y humana. (p.7)

En tal sentido, es necesario hablar de la importancia de la adaptabilidad concebida como la capacidad para asumir los cambios, aceptarlos como retos y buscar la forma de contribuir en

el proceso sin interferir en los objetivos que se desarrollaron para tal fin, viéndolos como una oportunidad de crecimiento al descubrir nuevas formas de hacer las cosas, incorporar nuevas perspectivas al observar distintas situaciones y logrando identificar en ellos posibilidades de pasar a un nivel de mayor bienestar.

Así mismo, la adaptabilidad a los cambios representa para el ejercicio del liderazgo un elemento fundamental, ya que de la capacidad que tenga el líder para transmitir a sus equipos de trabajo las razones y beneficios que traerán consigo los cambios, dependerá la aceptación que ellos tengan del proceso y las oportunidades de crecimiento para la organización. En tal sentido, todo aquel que ejerza el rol de líder debe tener entre sus competencias la capacidad de adaptación para así lograr impactar e impulsar de manera positiva a las personas.

Al respecto, Deloitte Global Human Capital Trends (2020). Establece que el Líder. A medida que las organizaciones giran y se adaptan a contextos cambiantes, la adaptabilidad de los líderes se vuelve esencial. Los líderes deben ser versátiles, capaces de energizar, empoderar y conectar a las personas en todo el ecosistema y liderar cualquier equipo en cualquier contexto. (p.3)

Cabe resaltar, que en todo proceso de cambio siempre existirá la presencia de resistencia, debido a que estos pueden generar dudas o incertidumbres entre los colaboradores, por lo que la comunicación aquí juega un papel fundamental para transmitir con claridad las modificaciones que se van a implementar con la finalidad de obtener mejores resultados, así mismo se deben transmitir las necesidades que están impulsando los cambios, buscando siempre que todos se identifiquen con ellas, entendiendo como podrán afectar estos su labor diaria y cuáles son las ventajas y desventajas que obtendrá al adaptarse a ellos.

En este orden ideas, la claridad a la hora de compartir con todos los involucrados la información necesaria sobre el proceso que se desee implementar, aporta seguridad a los colaboradores y disminuye los niveles de ansiedad e incertidumbre que lo desconocido puede generar, permitiendo desarrollar la capacidad de adaptación y apertura a los eventos que estén

por suscitarse, ya que es muy común que algunas personas puedan tener ideas erróneas sobre el origen de los cambios y actuar en función de esas creencias.

Es por ello, que todos los líderes que hagan parte de un proceso de cambio deben esforzarse por eliminar los mitos o creencias arraigadas en sus equipos de trabajo, logrando el entendimiento de todos al comprender que los cambios son necesarios en todos los ámbitos de la vida y sobre todo en el mundo organizacional donde para alcanzar el éxito y sostenerse en el tiempo se debe desarrollar la capacidad de adaptación para responder de manera efectiva y oportuna a las exigencias del entorno, por lo tanto, es necesario aplicar estrategias como el feedback continuo que permitirá desarrollar en las personas nuevas habilidades y herramientas que serán necesarias para la implantación del proceso de cambio indiferentemente de su naturaleza.

Elementos integradores de un proceso de gestión de cambio

Motivación al cambio organizacional

Debido a los acelerados cambios en el mundo, producto de la globalización y avances en todos los ámbitos que componen la vida del ser humano, las organizaciones se han visto en la necesidad de evaluar el término motivación desde distintos contextos, como resultado de la demanda de los colaboradores cada día más exigentes por conseguir las mejores condiciones laborales, satisfacer sus necesidades y expectativas de acuerdo con su cultura y aspiraciones. Es por ello, que muchos autores han profundizado en este importante tema que supone en la actualidad una ventaja competitiva para el mundo organizacional, ya que tener colaboradores motivados impactará positivamente en la productividad y alcance de los objetivos y metas propuestas.

De acuerdo con la gestión de cambio, la motivación juega de igual modo un papel fundamental ya que está representada por aquellos estímulos que el colaborador recibe que lo impulsan a aceptar y adaptarse a los cambios propuestos de acuerdo con las necesidades

presentes en la organización, siempre que estos les permita visualizar un estado futuro mucho mejor que el actual. De tal modo, es importante considerar la motivación al cambio a nivel organizacional como un elemento estratégico para mejorar la calidad del compromiso de los colaboradores orientándolos a realizar sus tareas más eficientemente, con mayor grado de creatividad, disposición y responsabilidad.

En el mismo orden de ideas, Little (2014) plantea:

Algunos defienden que “debemos dejar nuestras emociones en la puerta” cuando vamos a trabajar. Eso no va a suceder – y es bueno que sea así. Las personas son criaturas emocionales, y esa respuesta emocional es una señal de que el cambio está sucediendo. Esta es la razón por la cual los agentes de cambio necesitan entender cómo reacciona el cerebro ante el cambio y cómo centrarse en las habilidades y motivaciones para ayudar a las personas a provocar un cambio significativo en las organizaciones. (p.16)

Esto representa en la actualidad el mayor reto para los agentes de cambio, quienes deben evaluar los tipos y formas de motivación que les permitan determinar las estrategias más adecuadas para gestionar a las personas que serán impactadas por los cambios, permitiendo la generación del feedback continuo que permita entender la respuesta que irán teniendo durante el proceso, para así moldear el plan de cambio de acuerdo con las características propias de la organización y sus integrantes, para lograrlo, el punto de partida es distinguir el origen del impulso que genera la motivación, representada por sinergias compartidas para detectar oportunidades de mejora continua que aporten valor.

Así mismo, vale resaltar que poner en marcha cualquier proceso de cambio organizacional puede ser considerado como una labor complicada, pero lo cierto es que cuando existen necesidades plenamente identificadas mediante oportunidades de mejora, son muchos los beneficios que puede brindar a la organización. En tal sentido, para una eficiente gestión del cambio y desarrollo organizacional es esencial que los gestores del cambio tengan la

habilidad suficiente para identificar las señales que indican el mejor momento para su aplicación, ya que muchas veces los fracasos de este tipo de procesos se dan porque justamente no es el momento indicado para accionar impactando en la motivación de las personas.

Capacitación para el cambio

En la actualidad, el talento humano es considerado como un elemento indispensable dentro de cualquier organización, debido a que representa una pieza fundamental que agrega valor para alcanzar los objetivos organizacionales, es por ello, que la capacitación en el área de gestión humana se ha convertido en una base indispensable para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, debido a la incidencia positiva que estas llegan a tener sobre los colaboradores al fortalecer sus habilidades, lo cual permitirá que se conviertan en profesionales más calificados y comprometidos con el propósito de la organización.

En tal sentido, durante la aplicación de cualquier proceso de gestión de cambio es necesario capacitar a las personas que serán impactadas por estos, las cuales estarán siempre orientadas a incrementar la productividad para alcanzar los objetivos organizacionales. Capacitar a las personas, consiste en otorgarles nuevas herramientas, habilidades, destrezas o conocimientos para afrontar los retos que implican los cambios que se desean realizar, en el caso de la organización objeto del presente estudio en la cual se desea fomentar el liderazgo transformacional, es necesario capacitar a los líderes y sus equipos sobre este importante constructo para que puedan adoptarlo y ponerlo en práctica impactando positivamente en la cultura organizacional.

Sin embargo, la capacitación necesaria durante los procesos de gestión de cambio va mucho más allá, debido a que depende en gran medida de las actitudes, sentimientos y sistema de creencias y valores con las que las personas afrontan el proceso de cambio. Al respecto, González y Tarragó (2008) manifiestan que:

No hemos de olvidar que, si deseamos cambiar a las personas, su forma de actuar, de pensar y de ver el mundo, debemos actuar directamente sobre sus actitudes, sobre sus predisposiciones hacia ciertos eventos o fenómenos, hacia las otras personas, hacia su trabajo y hacia su organización. (p.6)

En por ello, que todo proceso de cambio debe gestionarse de manera progresiva, no se puede someter a la organización y sus integrantes a cambiar de un día para otro, debido a que el éxito del proceso dependerá siempre de las actitudes que manifiestan las personas que serán impactadas por los cambios que se desean implementar. En tal sentido, la capacitación ayudará a que estas vayan interiorizando la importancia del cambio propuesto y paso a paso logren desarrollar una nueva forma de pensar o de hacer las cosas sin que esto represente una amenaza para ellos. Así durante el proceso lograrán ir adaptando su forma de observar, analizar e interpretar todo aquello que ocurre en su entorno laboral hasta que el cambio haya sido implantado y se convierta en parte de su vida cotidiana.

En el mismo orden de ideas vale resaltar que, el entorno actual impulsado por los constantes cambios exige que las organizaciones se mantengan al ritmo de estos para lograr sostenerse en el tiempo y ser exitosas, para que esto sea posible, todo dentro de ellas debe mantenerse alineado a los cambios de acuerdo con las necesidades que se vayan presentando, aquella organización que no lo haga corre el riesgo de estancarse o retroceder. En tal sentido, para lograr progresar en esta era de cambios constantes e inciertos es necesario que las personas que componen a las organizaciones desarrollen habilidades para lograr adaptarse a las exigencias del entorno. Los cambios son impulsados por las personas para las personas, debido a que son ellas quienes desarrollan todas las funciones que le dan vida a las organizaciones.

Comunicación para el cambio

Las transformaciones del entorno, impulsadas por una gran variedad de fenómenos globales que constantemente impactan el escenario organizacional, exigen desarrollar la capacidad de

adaptación y superación de los retos impuestos cada día más cargados de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Una de las formas para adaptarse a estos exigentes cambios, es haciendo uso de una valiosa herramienta como lo es la comunicación organizacional, la cual contribuye de manera positiva aportando valor a los procesos de interacción, así como también, ofrece múltiples beneficios en todo el ámbito organizacional al ser una herramienta orientada a promover el orden y la productividad.

En el mismo orden de ideas, los cambios generados por la constante necesidad de transformación para adaptarse a los entornos que giran cada vez de manera más acelerada conducen a las organizaciones y sus líderes a fortalecer sus habilidades comunicativas para aportar a los procesos de mejora continua, con la finalidad de mantenerse en la dinámica constante del cambio. En tal sentido, la comunicación juega un papel fundamental dentro de las organizaciones ya que funge como una práctica que busca la creación de una visión compartida e intercambio de opiniones y conocimientos con la finalidad de encontrar un sentido común que vaya acorde con el propósito organizacional.

Es evidente entonces, que la comunicación representa una herramienta indispensable en todo proceso de gestión de cambio, de ella depende el éxito o fracaso del mismo puesto que si existen problemas de comunicación se dificultará la alineación con la visión y por ende el alcance de los objetivos organizacionales. Por lo que es responsabilidad de los gestores de cambio y de los líderes, hacer buen uso de esta valiosa herramienta para fortalecer el proceso, debido a que colabora con la comprensión y alineación de la personas que serán impactadas por los cambios, mitigando así las resistencias, al informar oportunamente a los involucrados y permitiéndoles manifestar sus expectativas y apreciaciones, lo cual contribuye a motivar y empoderar a las personas para participar activamente durante la implementación de cualquier plan de gestión de cambio.

Así mismo, vale destacar la importancia de la comunicación en los procesos de cambio debido a que contribuye a la generación de confianza, la cual es una de las características que destaca en los líderes transformacionales, puesto que al transmitir con efectividad el

propósito de los cambios que se desean implementar, los involucrados se sentirán guiados por sus líderes permitiendo esto que puedan visualizar un estado futuro de mayor beneficios. En tal sentido, contribuye a ganar credibilidad durante el proceso de cambio, permite mitigar las resistencias producto de la incertidumbre dada por el desconocimiento y canaliza las necesidades emocionales de las personas que van siendo impactadas.

Al respecto, Montoya (2018) plantea que la comunicación organizacional se entiende como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos. (p.786)

Según se ha citado, para el éxito organizacional y el de sus procesos de cambio es necesario mantener una adecuada gestión de la comunicación con la finalidad de involucrar a las personas y que estas no se sientan amenazadas por cambios impuestos, sino que mediante una comunicación efectiva y valiéndose del feedback continuo en conjunto con los gestores de cambio logren ir diseñando la mejor forma de abordar y solucionar las necesidades presentes en la organización.

Incentivos para el cambio

La gestión organizacional moderna está orientada a mantener una adecuada alineación entre los distintos stakeholder y el propósito de la organización, dicha alineación es importante hacerla de manera ascendente y descendente dentro de la estructura con la finalidad de mantener a todos los niveles claros con los objetivos, metas y conceptos estratégicos, para así cumplir con los planes organizacionales. En tal sentido, para fortalecer la gestión organizacional surgen como un elemento clave los incentivos que puedan ser otorgados a los

colaboradores, debido a que permiten transmitir un mensaje preciso sobre la dirección a la cual se desea dirigir la organización y condicionan la conducta y actitudes de las personas.

Así mismo, la gestión de cambio organizacional también está orientada a mantener o reforzar la alineación entre personas, procesos y objetivos con la finalidad de alcanzar mejores resultados, para lograrlo es importante establecer un conjunto de incentivos en los niveles que serán más impactados por los cambios que se deseen implementar, con la finalidad de establecer metas alcanzables y crear un ambiente de mayor trabajo colaborativo por encima del trabajo competitivo o individualista donde prevalecen los intereses particulares, esto permitirá generar movimientos sostenibles dentro de la organización para efectuar los cambios necesarios.

Al respecto, Solórzano (2020) afirma que “la finalidad de los incentivos es motivar a los colaboradores de la compañía para que cumplan de forma eficiente y eficaz las actividades y funciones determinadas dentro del lugar de trabajo” (p.26). En tal sentido, los incentivos representan un factor relevante en el afán de alcanzar los objetivos organizacionales y la posibilidad de que los colaboradores puedan generar una mayor productividad en el desarrollo de sus funciones.

En la actualidad, existen diversos tipos de compensaciones, las cuales pueden ser monetarias o no monetarias, debido a que el factor monetario ya no es considerado el único elemento motivador que impulsa a las personas en el ámbito laboral, la finalidad de toda compensación es incentivar a las personas a realizar su trabajo de la manera más eficiente de modo que contribuya al alcance de los objetivos que se persiguen. En tal sentido, los incentivos pueden establecerse por objetivos logrados medidos bajo ciertos indicadores en la medida que los cambios vayan avanzando, lo cual generará beneficios tanto para la organización como para los colaboradores, siendo así, si las personas maximizan el logro de sus objetivos motivados por los incentivos, entonces también se maximizarán los objetivos organizacionales.

En el mismo orden de ideas, existen algunos elementos claves para motivar a los colaboradores a participar y apoyar los procesos de gestión de cambio, son muchas las formas

de lograr esa motivación, pero es importante considerar la diversidad dentro de las personas para establecer cuáles serían los incentivos más adecuados. De acuerdo con el fin que se persigue, se pueden mencionar algunos elementos motivadores que pueden ser usados, es necesario desarrollar flexibilidad para que la organización y sus integrantes puedan adaptarse a los cambios, esto implica asumir nuevas formas de hacer y de pensar, así como, facilitar la conciliación laboral y personal de los colaboradores.

De igual modo, la formación y mejora de las aptitudes y conocimientos es imprescindible para adaptarse y asumir los cambios, esto contribuye a aumentar el autoestima de los colaboradores lo cual repercutirá en una mejora en su rendimiento, el cual debe ser recompensado, es importante transmitirles agradecimiento cuando se consiguen nuevos logros, no necesariamente debe ser monetario, puede ser también alguna compensación emocional que haga sentir al colaborador valorado y reconocido. Así mismo, brindarles oportunidades de crecimiento y promoción impulsa el desarrollo y las aspiraciones profesionales de las personas, ofrecerles nuevas responsabilidades e involucrarlos en la construcción de planes de desarrollo, son estos algunos elementos que motivan e impulsan a las personas a aumentar su productividad y compromiso.

Estandarización

Con la intención de fortalecer los modelos de negocios, la gestión organizacional ha incorporado la estandarización como un elemento clave que representa en la actualidad una fuente de ventaja competitiva, ya que contribuye a que las organizaciones logren hacer el mejor uso posible de los recursos con los que cuentan al generar controles internos que orientan a los líderes y colaboradores a trabajar de manera organizada. La incorporación de normas claras y precisas permiten guiar los procesos y a las personas de acuerdo con los estándares requeridos, establece, por tanto, la mejor forma de ejecutar los procesos, procedimientos y actuaciones de los equipos de trabajo bajo la supervisión de los líderes a cargo.

En tal sentido, la implementación de la estandarización mediante un conjunto de normas, no supone burocratizar o ralentizar el funcionamiento normal de los procesos, sino que facilita a los líderes la identificación de posibles puntos críticos y problemas, así como también, posibles soluciones al orientar sus acciones durante la ejecución, ya que funciona como especie de guía de navegación, que gira pautas de actuación de forma clara y sencilla, lo cual permitirá ahorrar tiempo y recursos a la hora de gestionar procesos individuales o grupales.

Así mismo, la estandarización es vista como un elemento de apoyo para el área de gestión humana, ya que facilita la identificación de las tareas y funciones en cada parte del proceso, sirviendo así, para hacer una correcta distribución de funciones que respondan de manera coherente al proceso estandarizado y que permita a las personas tener claridad sobre como ejecutar sus tareas. De igual modo, contribuye a identificar aquellas habilidades que hagan falta o que se deben fortalecer para agregar mayor valor al proceso, por lo que el área de gestión humana se abocará con mayor eficiencia en las capacitaciones que deba brindar a sus colaboradores o a la formulación de una adecuada inducción para sus nuevos ingresos.

En relación con la gestión de cambio, la estandarización aporta grandes beneficios al permitir a los líderes identificar las debilidades o amenazas que afecten los procesos, lo cual permitirá planificar acciones correctivas o de mejoramiento continuo que pueden ser ejecutadas mediante la implementación de un plan de gestión de cambio orientado a fortalecer las habilidades y capacidades de los líderes y sus equipos para la obtención de mejores resultados a nivel organizacional. Cabe resaltar que, contar con procesos estandarizados dentro de cualquier organización, puede llegar a hacer una labor ardua, pero representa un elemento clave para el éxito y desarrollo organizacional.

Bases legales

Las bases legales reflejan las leyes en las que se sostiene el objeto de estudio, para la presente investigación referida a gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional, se consideró fundamental seleccionar el articulado de la Constitución de la República

Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999), la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) (2012), Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) (2014) y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (2005). En este sentido se muestran y explican los artículos que tienen conexión directa con el objeto de estudio señalado.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su Artículo 3 plantea lo que sigue:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines. (p.2)

www.bdigital.ula.ve

De acuerdo con lo establecido en el artículo 3 de la C RBV toda persona tiene derecho a la educación y el trabajo, la organización objeto de estudio se rige por los principios establecidos en esta ley, en todo momento busca garantizar a sus colaboradores un trabajo digno en el que puedan desarrollarse personal y profesionalmente, facilitando todos los recursos y herramientas que en el ámbito de formación y dignidad pueda otorgar a su talento humano.

La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) según Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012. Al referirse al Derecho al Trabajo y del Deber de Trabajar establece en su Artículo 25 lo concerniente al Objetivo del proceso social de trabajo:

El proceso social de trabajo tiene como objetivo esencial, superar las formas de explotación capitalista, la producción de bienes y servicios que aseguren nuestra independencia económica, satisfagan las necesidades humanas mediante la justa distribución de la riqueza y creen las condiciones materiales, sociales y espirituales que permitan a la familia ser el espacio fundamental para el desarrollo integral de las personas y lograr una sociedad justa y amante de la paz, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria de los trabajadores y las trabajadoras en los procesos de transformación social, consustanciados con el ideario bolivariano. (p.13)

La forma de gestión que la organización objeto de estudio busca desarrollar, está orientada en hacer cumplir sus valores fundamentales que rigen los comportamientos de sus integrantes, resaltando en todo momento la dignidad humana de sus colaboradores, se esfuerza por generar empleos estables y propiciar las mejores condiciones y oportunidades para que su talento humano pueda desarrollar sus habilidades, responsabilidades y compromisos como individuos y como miembros de la organización.

Es por ello, por lo que mantiene su enfoque en transmitir a sus colaboradores los métodos o procedimientos que deben aplicar en todos los aspectos de su trabajo en el día a día y en todos los niveles de la organización buscando garantizar la conciliación y prosperidad de la vida personal y profesional.

En el Capítulo III de la LOTTT (2012) con relación a la Educación desde el trabajo se establece:

Artículo 312 sobre la Formación tecnológica:

El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto,

los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo. (p.57)

Artículo 314 sobre el Mejoramiento continuo:

En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y de las trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción. (p.57)

Artículo 317 sobre las Facilidades para la formación en la entidad de trabajo: “los patronos o patronas facilitarán la formación de los trabajadores y de las trabajadoras en la entidad de trabajo, en el marco del proceso social de trabajo” (p.57).

En relación con los artículos antes citados, la organización objeto de estudio se encuentra comprometida con la formación y educación de sus colaboradores, está consciente de la importancia de empoderar a sus equipos de trabajo, de inculcar en ellos su filosofía de calidad, excelencia y mejoramiento continuo en pro de alcanzar los objetivos organizacionales al mismo tiempo que les permite a sus integrantes hacer una carrera profesional.

En tal sentido, la organización está de la mano con expertos en el área de gestión de equipos y coaching organizacional desarrollando estrategias de empoderamiento y formación de su talento humano, al respecto la presente investigación busca de igual forma aportar un plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional que contribuya a desarrollar una mejor gestión organizacional para gestionar los cambios que deben generarse dentro de la organización con la finalidad de obtener mejores resultados.

Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) (2014):

Artículo 15:

A los efectos del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, se concibe a la formación y autoformación colectiva, integral, continua y permanente desde el proceso social de trabajo, como el diálogo y contraste de los saberes alcanzados en su práctica social con las prácticas formalizadas desde ambientes académicos, para construir conocimiento, teoría, ciencia, tecnología y técnica en función de estabilizar y desarrollar el proceso social de trabajo. (p.25)

Artículo 23: “el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista desarrollará políticas, programas y acciones para el reconocimiento, acreditación y certificación educativa de los saberes adquiridos por los participantes y las participantes, en el proceso social de trabajo” (p.31).

Según lo establecido en los artículos citados de la Ley del INCES, uno de los objetivos estratégicos de esta ley es el desarrollo de sistemas de formación profesional dentro de las organizaciones, con la finalidad de incrementar la efectividad de la gestión y de los modelos de negocios, apoyando la creación de programas de formación en distintas áreas que contribuyan a fortalecer a las personas para que puedan hacer uso racional de su derecho al trabajo digno y a la educación continua, tal como se encuentra planteado en la cultura de la organización objeto del presente estudio.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (2005)

Artículo 1: El objeto de esta ley es:

1.-Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.... (p.3)

Artículo 53: “los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud y bienestar adecuados”.... (p. 42).

En el contexto del presente estudio, los artículos citados tienen relación en cuanto a la necesidad que tiene la organización de la aplicación de un plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional que esté orientado a empoderar a los líderes para que logren generar confianza y motivación en su equipo de trabajo, invitándoles a dar lo mejor de cada uno en función de alcanzar objetivos comunes que den respuesta a una visión compartida que oriente a la organización a alcanzar su proyección de futuro.

En tal sentido, el proceso de cambio en el que está inmersa la organización requiere del empoderamiento de sus líderes con la finalidad de que contribuyan a motivar a todos los colaboradores, garantizando un clima laboral sano que les permita desarrollarse personal y profesionalmente, que fortalezca la capacidad de adaptabilidad y aceptación a los cambios, entendiéndose como una necesidad de reorganización para seguir avanzando, que tiene como fin incrementar la productividad, mejorar los resultados y conciliar la vida personal y profesional de sus miembros.

Tal como lo establece la Organización Mundial de la Salud (OMS), un entorno laboral negativo puede afectar física y psicológicamente a los trabajadores, generando depresión y ansiedad, es por ello, por lo que es pertinente desarrollar los mecanismos necesarios que permitan a través de un plan de gestión de cambio fomentar el liderazgo transformacional que contribuya a garantizar el bienestar físico y psicológico de todos los colaboradores. En tal sentido, educar es un proceso de transformación que guía el crecimiento del ser humano hacia el mejoramiento no solo de su propio ser sino del entorno social que lo rodea.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la investigación

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un paradigma científico naturalista humanista, representado en un proyecto factible. Se centra en un estudio de caso de tipo proyectivo descriptivo. La recolección de la información necesaria se llevó a cabo mediante la interacción con informantes claves debidamente seleccionados. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron la observación de campo, entrevistas y teorías científicas. Los análisis de los resultados se hicieron mediante la triangulación para contrastar el estudio desde distintos puntos de vista con la finalidad de darle fiabilidad. En este contexto se asume la definición de triangulación según Feria el al (2019) “ como un procedimiento que consiste en recoger y analizar datos, desde distintos ángulos, a fin de contrastarlos e interpretarlos” (p.137).

www.bdigital.ula.ve

Tipo de investigación

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, debido a que se centra en analizar y comprender los fenómenos presentes en un contexto particular, con la finalidad de explorarlo para conocer la perspectiva de cada participante en relación con el objeto de estudio sobre el cual se desarrolla, para así interpretar la naturaleza del fenómeno y comprenderlo. Hernández, Fernández y Baptista (2014) establecen que el enfoque cualitativo de la investigación puede concebirse como:

Un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es *naturalista* porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en

su cotidianidad e *interpretativo* pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen. (p.9)

La investigación cualitativa permite desarrollar una aproximación hacia una amplia gama de concepciones o marcos de interpretación con la finalidad de hallar un factor común, ya que el fenómeno es observado de manera diferente. Dependiendo de la óptica que cada persona o sistema social, se ve al mundo y se interpretan las situaciones y eventos, de acuerdo con lo que internamente puede asimilar cada individuo, lo que se transmite entre unos y otros o por la experiencia individual, por lo que se busca a través de la investigación conocer una realidad presente en una organización para interpretarla y aportar soluciones.

En tal sentido, la investigación se ubica dentro de la modalidad de proyecto factible ya que se buscó aportar un plan que contenga estrategias que contribuyan a resolver o mejorar la problemática presente. Dubs (2002), define un proyecto factible como:

Un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener una institución o un grupo social en un momento determinado. Es decir, la finalidad del proyecto factible radica en el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectada en el medio. (p.6)

De igual manera, el presente estudio constituye una investigación de campo ya que consiste en la recopilación de datos mediante la interacción con las fuentes primarias para un propósito específico. Este tipo de estudios son considerados métodos comúnmente utilizados en las investigaciones cualitativas ya que está orientado a comprender, observar e interactuar con los individuos claves en su entorno natural que es el lugar en el que se desarrollan los hechos que desencadenan la problemática existente (Arias, 2020).

Cabe destacar que, la investigación se insertó en una tipología descriptiva ya que el objetivo fue describir los fenómenos, situaciones y sucesos presentes en la organización objeto de estudio para conocer cómo son y cómo se manifiestan cada uno de ellos con la finalidad de identificar la diversidad de características presentes en los distintos tipos de personas que intervienen y su relación con las variables gestión de cambio organizacional y liderazgo transformacional. Sobre el valor que aportan las investigaciones descriptivas, Hernández, Fernández y Baptista (2014) establecen que “los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (p.92).

En cuanto al carácter proyectivo de la investigación, el presente estudio está orientado al diseño de diversas estrategias que aporten soluciones a problemáticas existentes en las que prevalecen las categorías en estudio, gestión de cambio organizacional y liderazgo transformacional, lo cual permitirá dar una mirada gerencial desde la praxis estratégica y la presencia de nuevos enfoques empresariales, a partir del análisis integral de todos los aspectos relacionados con la situación problema a fin de generar una propuesta que contemple nuevas acciones que permitan obtener resultados favorables.

Según, Hurtado (2000) la investigación proyectiva trasciende el campo del “cómo son” las cosas, para entrar en el “cómo podrían ser o cómo deberían ser”, en términos de necesidades, preferencias o decisiones de ciertos grupos humanos” (p.326). Lo citado se encuentra en concordancia con la orientación del presente estudio ya que la acción fundamental se apunta en un aporte estratégico y gerencial para contribuir con mejoras sustanciales a nivel de la gestión empresarial.

Fases de la investigación

El presente estudio se desarrolló a partir de tres fases: diagnóstico, factibilidad, y diseño, a continuación, se describe cada una de ellas.

Fase de diagnóstico

En esta fase la investigación se desarrolló a partir del fenómeno presente en la organización objeto de estudio, en relación con las perspectivas que el equipo de líderes y colaboradores de la empresa tienen sobre categorías alusivas a gestión de cambio organizacional y liderazgo transformacional. Cabe resaltar lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes aclaran que la investigación fenomenológica “tiene como propósito principal explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (p.493).

Fase de factibilidad

En el marco de la factibilidad del presente estudio, una vez culminada la fase de diagnóstico se procedió a analizar las necesidades existentes que justifican la elaboración de un plan de gestión de cambio orientado a la creación de acciones que permitan fomentar el liderazgo transformacional en el marco de una gestión organizacional más eficiente. De acuerdo con Burdiles, Castro y Simian (2018), el término factibilidad refiere “a la disponibilidad de los recursos, que abarcan todo el espectro de necesidades: personas, financiamiento, equipamiento, insumos, tiempo e infraestructura, entre muchos otros elementos” (p.12). Todos ellos elementos necesarios para la aplicabilidad de un plan de gestión de cambio organizacional que contribuya a fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio.

Fase de diseño

En esta fase se realizó el plan de intervención contando con un esquema sistémico que incluye los siguientes apartados: fundamentación teórica, objetivos de acción, la planificación estratégica por objetivos y los mecanismos de evaluación.

El contexto de acción

La investigación se desarrolló en Conlac, C.A. empresa de reciente trayectoria del sector agroindustrial del estado Mérida, el proyecto inicial de dicha organización se diseñó para ser una fábrica artesanal de quesos y yogurt, pero se presentó la oportunidad de comprar una marca con varios años en el mercado lo cual permitió aprovechar la posibilidad de ampliar el potencial del proyecto, con el compromiso de elaborar productos de calidad premium y contribuir con el abastecimiento de lácteos que requiere el país para satisfacer la demanda del mercado. Por lo que la calidad se estableció como filosofía representando un requisito indispensable para fabricar excelentes productos lácteos cuidando todos los ingredientes, desde el principio de la cadena.

En tal sentido, la organización se dispuso a captar los mejores productores de la zona, aquellos que comprometidos cumplen con los más altos estándares de calidad en la alimentación, cuidado, extracción y transporte, logrando la mayor calidad de la principal materia prima que es la leche. Así mismo, como la excelencia hace parte de la filosofía de la organización, esta también ha estado orientada a captar al mejor talento humano que con su habilidades y conocimientos contribuyan al logro del principal objetivo que es ofrecer productos de excelente calidad a los clientes y contribuir con el fortalecimiento económico del país.

En el mismo orden de ideas, cabe resaltar que la organización ha mantenido un especial enfoque en los procesos, en la recolección y análisis de datos, para que el alcance de los objetivos se logre eficientemente, partiendo del hecho de que lo que se mide se puede controlar, es por ello, que se mantiene en un mejoramiento continuo con la finalidad de proporcionar productos inocuos que cuiden la salud de los consumidores. La planta cuenta con una ubicación estratégica, con acceso directo a la carretera panamericana, lo cual permite planificar recepción de materia prima y despachos más rápido de productos para abastecer los distintos mercados del país. En este contexto dicha empresa se sostiene en la siguiente visión, misión y valores compartidos.

Visión: posicionarse en el mercado nacional como la empresa fabricante y comercializadora de productos lácteos con denominación de origen, bajo estándares internacionales de calidad.

Misión: somos Conlac, estamos ubicados en El Vigía, Mérida-Venezuela. Cada día renovamos nuestro compromiso con los proveedores y clientes, al recibir leche de búfala y de vaca para fabricar y comercializar quesos frescos, madurados y derivados lácteos con calidad, inocuidad y denominación de origen.

Valores: el enfoque de los directivos en la consolidación y expansión de la empresa, el equipo de trabajo comprometido y la ubicación en una zona altamente productiva; junto a la excelencia, responsabilidad, compromiso, honestidad, respeto y solidaridad nos permite valorar a nuestros colaboradores, proveyendo espacios para su bienestar y progreso, ofrecer a nuestros socios crecimiento y rentabilidad y promover el desarrollo sostenible.

Informantes clave

Según, Alejo y Osorio (2016) el informante clave es una persona “capaz de aportar información sobre el elemento de estudio y el portero, además de ser un informante clave, es una persona que sitúa en el campo y ayuda en el proceso de selección de participantes en el caso de realizar entrevistas” (p.75). La selección de estos informantes se establece en atención a una serie de razonamientos definidos por la naturaleza del estudio y el criterio de la investigadora.

En tal sentido, comprendiendo la importancia de los informantes claves en el desarrollo de la presente investigación se toman tres criterios para su selección: permanencia en la organización, disposición e interés en lo que respecta al ejercicio de liderazgo y a las oportunidades de mejora de la organización. En este estudio se contó con seis informantes clave entre líderes y colaboradores, de las distintas áreas que conforman a la organización.

Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Toda investigación requiere de datos que servirán para determinar con detalle los aspectos del diagnóstico referencial. En este sentido, el presente estudio asumió como procedimiento para la recolección de la información la técnica de la entrevista, para lo cual se diseñó un guión de entrevista y como complemento se aplicó la observación directa a fin de detectar de forma visual aspectos significativos alusivos a las categorías del estudio. Las diferentes observaciones se reportaron en una guía de observación.

Técnica

Como técnica se usó la entrevista estructurada bajo un formato establecido previamente. Fue concebida como un encuentro cara a cara muy similar a una conversación familiar ya que permitió recolectar información de personas vinculadas a la organización en estudio. Ante este señalamiento se plantea una entrevista. Según, Troncoso y Amaya (2019) “La entrevista se enmarca dentro del quehacer cualitativo como una herramienta eficaz para desentrañar significaciones, las cuales fueron elaboradas por los sujetos mediante sus discursos, relatos y experiencias. De esta manera se aborda al sujeto en su individualidad e intimidad” (p.329).

Instrumento

En este estudio se asumió un guión de entrevista según Cardenal (2015), este tipo de instrumento tiene un formato flexible en el cual se colocan las diferentes interrogantes que serán asumidas para recoger la información. De igual manera, se tomará como forma de registro de datos cualitativos la guía de observación por su parte, busca reflejar el dato observado y está en íntima correspondencia con el guión de entrevista ya que a futuro permitió la triangulación de datos y el cruce de información desde miradas complementarias.

Validez y fiabilidad

En el presente estudio la validez y la fiabilidad interna como lo menciona Plaza, Uriguen y Bejarano (2017), se refiere a algo que ya ha sido probado, por lo tanto, se le puede considerar como un hecho cierto, y dar a un hecho válido permitiendo considerar como la mejor opción posible. Todo este proceso se complementa con la triangulación de fuentes por cuanto los informantes incluyen a diferentes personas de la organización y con diferentes cargos a nivel gerencial.

Análisis de la información

La información que se recolectó como producto de la aplicación de la entrevista y la guía de observación se conectó con fuentes bibliográficas y referentes teóricos alusivos a las categorías del estudio. Los diferentes datos, fueron analizados mediante un análisis de contenido basado en procesos de codificación, categorización y triangulación por medio de los cuales se obtuvo los indicios significativos y referenciales fundamentales para la creación del plan.

Cuadro 1

Unidad de análisis. Matriz de consistencia metodológica

Objetivo general: Proponer un plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional en Conlac, C.A.

Objetivos Específicos	Categorías	Sub-Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
1.-Diagnosticar la visión que se tiene del liderazgo transformacional en la empresa Conlac.	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	Nivel de confianza que inspira el líder a sus seguidores al demostrar coherencia entre lo que dice y hace.	1	A- Técnica: entrevista, Instrumento: guía de entrevista
		Capacidad inspiracional	Grado en el que el líder motiva a sus seguidores para alinearse con los valores organizacionales (excelencia, responsabilidad, compromiso, honestidad, respeto y solidaridad).	2	
2.-Identificar los elementos integradores de un proceso de cambio requeridos para promover el liderazgo transformacional en la empresa Conlac.		Estimulación emocional	El líder gestiona las emociones de su equipo y fomenta relaciones interpersonales asertivas.	3	B- Técnica: observación, Instrumento: guía de observación
		Consideración individualizada	Nivel de conocimiento que tiene el líder de las necesidades y aspiraciones de sus seguidores.	4	

Objetivos Específicos	Categorías	Sub-Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
3.- Estudiar la factibilidad de aplicación de un plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional en Conlac.	Gestión de cambio	Motivación al cambio	Sinergias compartidas para detectar oportunidades de mejora continua que aporten valor.	5	A- Técnica: entrevista, Instrumento: guía de entrevista
		Capacitación	Acciones tendientes a generar aprendizajes que contribuyen a la incorporación de nuevas habilidades para el cambio.	6	
		Comunicación	Grado en que los líderes intercambian información sobre el proceso de cambio con fluidez. (incluye información oportuna y coherente que genera valor y compromiso en las personas involucradas).	7	
4.- Elaborar un plan de gestión de cambio para capitalizar los elementos del liderazgo transformacional en Conlac.		Incentivos para el cambio.	Nivel de incentivos que generen claridad entre los beneficios del cambio para la organización, así como para las personas que la componen.	8	B- Técnica: observación, Instrumento: guía de observación
		Estandarización.	Existencia de normas y estándares de calidad bien definidos que permita a las personas conocer la mejor y más eficiente forma de realizar su trabajo.	9	

Fuente: La Investigadora.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se exponen y analizan las respuestas aportadas por cada uno de los informantes clave, las cuales se transcribieron de forma literal a partir de las grabaciones durante las entrevistas, se destaca que cada persona entrevistada forma parte del equipo de la empresa objeto de la indagatoria y tiene pleno conocimiento de los procesos que se realizan como parte de las acciones gerenciales y de producción. Este capítulo también refleja el proceso de triangulación de la información con lo cual se visualiza una estructura de cruce permanente de información a fin de generar una representación integral de los diferentes aspectos vinculados a la gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio.

Para tal efecto la información y su análisis se estructura de la siguiente manera:

- 1-. Reporte literal de las respuestas aportadas por los informantes.
- 2-. Interpretación analítica de las respuestas aportadas por los informantes clave.
- 3-. Reporte de las observaciones.
- 4-. Análisis de la observación.
- 5-. Cruce de información (triangulación de datos), aporte teórico y enunciado analítico.

Parte 1: Reporte literal de las respuestas aportadas por los informantes.

En esta parte se muestran las respuestas aportadas por los informantes, producto de la entrevista realizada por un “investigador colaborador” en las instalaciones de la organización en estudio con lo cual se salvaguarda la confidencialidad y se activó la presencia de la escucha asertiva mediante un mediador.

Análisis Pregunta 1

Pregunta 1: Desde su percepción, describa algunas acciones de los líderes que le hayan inspirado confianza para seguirlos.

Informante 1: Confianza me ha inspirado el trato hacia el empleado, el respeto, la forma de trabajo y lo que le han enseñado a uno como para que vaya aprendiendo a mejorar eso me ha inspirado confianza y que cada uno quiera mejorar más.

Informante 2: Bueno yo tengo muy poco tiempo acá en la empresa solo cinco meses por lo que mi memoria cognoscitiva es corta, sin embargo, he visto pasar algunas personas, por ejemplo, un gerente de producción que duró muy poco tiempo y no llegué a ese clima de confianza, en la actualidad llegó alguien como gerente de producción que inspira confianza, hay algunas dificultades dentro de producción de calidad de los productos y él no llega acusando esto es culpa tuya, sino dice vamos a hacer esto para tratar de mejorar, puede ser aquí vamos a buscar, mira aquí hay un posible problema entonces hay que cambiarlo vamos a hacerlo diferente no podemos volver a esto, ósea no es una persona que señala y acusa es una persona que busca el origen de las dificultades para solventarlas, para mi confianza para describirlo es como si usted me pidiera que yo cerrara mis ojos para usted guiarme, la confianza es poder cerrar los ojos y tener la seguridad de que no me voy a dañar dejándome guiar por usted.

Informante 3: Confianza inspiran aquellos que primero que nada se dejan hablar y escuchan al trabajador, escuchan todas las inquietudes y median para que las cosas o las inquietudes que uno tenga se pueden realizar ayudan a buscar los canales para dar respuesta pronto, siento que es ese líder que se coloca en la situación, en mis zapatos por así decirlo, usted tiene razón o no tiene razón mire esto y lo orienta a uno a hacer las cosas bien, ver la situación y decir me puedo poner en tus zapatos la situación es difícil, vamos a hacerlo así, antes no existía pero en estos momentos si se está dando este tipo de líder en la empresa porque tenemos un

nuevo gerente en producción ya yo he trabajado con él antes y para mi él es de admirar, porque es como acabo de decir da soluciones, te escucha y dice vamos a resolver la situación de la mejor manera, te equivocaste en esto mira vamos a hacerlo así, no está mal lo que hiciste pero lo pudiste haber hecho de esta manera, entonces yo siento que él es ese jefe que te enseña y te va corrigiendo y te dice te equivocaste aquí mira la solución es esta te va enseñando. Tengo cuatro años en la empresa.

Informante 4: De esta empresa como acción principal ser congruente, que todo lo que diga vaya de la mano con lo que haga que sea un ejemplo, que tenga la capacidad de enseñar desde su experiencia personal desde lo vivido. Que asuma el reto de cumplir cualquier actividad y que sea capaz de hacer lo que puede hacer un colaborador, eso es el deber ser, ahora aquí me inspira confianza por lo menos que mis líderes siempre supervisen mi trabajo, que quieran ver que si se haga que si se cumpla y si no es así buscar mejoras, dar opciones, opiniones, corregir si en caso tal estoy fallando, eso me inspira confianza, ayudarme a crecer. Aquí me supervisan y eso está bien, tenga o no supervisión siempre tengo que hacer un trabajo confiable, lo que yo haga siempre debe dar confiabilidad, certificación de que está bien hecho y no porque nadie me vea tengo que hacerlo mal.

Informante 5: Aquí en verdad como pude leer el liderazgo transformacional revisando el concepto es una persona que se encarga de encontrar la mejor forma de que los trabajadores estén unidos tanto escuchándolos como para las mejoras de la empresa, ¿qué sucede? Que aquí a veces el personal da su opinión y no lo toman en cuenta, de parte de los líderes, es verdad cuando tu estas de líder es porque te ganas ese puesto y tienes ese cargo y puedes manejar a los demás pero aquí no se ha visto esa parte, todavía no se da el escuchar al colaborador, en otros trabajos si he tenido líderes transformacionales porque él aparte de ser un líder te colabora para que la empresa fluya a través de sus colaboradores y crezca, te enseña, qué cosas te enseña tanto en el ámbito laboral como en el ámbito profesional y personal porque todos somos seres humanos, y uno a veces viene desmotivado por alguna cosa y él se encarga de motivar para seguir adelante y no dejar caer la labor que uno está ejecutando dentro de la empresa, ese es el liderazgo que se debe buscar y debería ser, que sí

existe en otras empresas pero aquí ha sucedido lo contrario, el líder más bien es lo que yo digo porque yo tengo la razón se impone y da amenazas.

Informante 6: Pues en particular mi jefe inmediato si me inspira confianza, cuando ella empezó acá para mí ha sido favorable yo hablo con ella algunas cosas y ella se las reserva son cosas solo entre ella y yo y eso me genera confianza que yo puedo confiar en ella cualquier cosa que yo vea que sé que no voy a tener inconveniente por eso, de los líderes en general no inspiran confianza porque hay varios líderes que yo creo que no son confiables, hay que ser cuidadosos con los otros líderes.

Parte 2: Interpretación analítica de las respuestas aportadas por los informantes clave.

Pregunta 1: Desde su percepción, describa algunas acciones de los líderes que le hayan inspirado confianza para seguirlos.

Informante 1: el primer informante considera que el trato y la forma en que los líderes enseñan y asesoran a los colaboradores es una forma muy clara y precisa de inspirar confianza y de generar, a su vez, un clima laboral muy asertivo y motivador.

Informante 2: el segundo informante asume que la confianza se funda cuando el líder analiza los problemas y busca soluciones de manera consensual. Esto genera que todo el equipo se integre y aporte soluciones para generar respuestas efectivas ante un determinado conflicto situacional. En este contexto lo más importante es que haya un clima de confianza exento de juicios y posibles fracturas comunicativas.

Informante 3: el tercer informante considera que la confianza viene dada fundamentalmente por la escucha asertiva y la capacidad de orientar y supervisar de forma pertinente cualquier proceso. Todo este entramado de relaciones viene dado por una excelente comunicación entre los miembros que hacen vida en la empresa.

Informante 4: desde la perspectiva de este informante la confianza viene dada por la congruencia entre lo que se dice y se hace. El elemento ético cobra relevancia y vigor puesto que va unido a los diferentes procesos de supervisión. Esta supervisión va de la mano con el asesoramiento pertinente y la incorporación de acciones remediales.

Informante 5: el quinto informante no percibe que en la empresa se gesten de manera asertiva un proceso integral que pueda dar lugar a la confianza como puente entre líderes y colaboradores. Existe la percepción que en la empresa los líderes actúan de forma autocrática y no se acepta la opinión del “otro” por lo cual la visión gerencial es autoritaria y en algún caso amenazante.

Informante 6: este último informante considera que la confianza viene dada fundamentalmente por la calidad en las relaciones comunicativas e interpersonales. Estos dos ámbitos son la pieza fundamental para que la dinámica laboral se vea fortalecida mediante una confianza compartida.

www.bdigital.ula.ve

Parte 3: Reporte de las observaciones

En el siguiente cuadro se reporta el aspecto más significativo de las observaciones realizadas para indagar en lo que respecta a la presencia de acciones de parte de los líderes para inspirar confianza en los miembros que hacen vida en la organización.

Cuadro 2

Categoría liderazgo transformacional. Subcategoría: influencia idealizada.

Categoría 1:	Liderazgo transformacional		
Subcategoría:	Influencia idealizada		
Indicador a observar:	Nivel de confianza que inspira el líder a sus seguidores al demostrar coherencia entre lo que dice y hace.		
1.- Se detectan acciones de parte de los líderes para inspirar confianza en los miembros que hacen vida en la organización.	Si	No	A veces X
Notas complementarias:			
La demostración de confianza por parte de los líderes hacia los colaboradores ocurre solo a veces, la gerencia a puerta cerrada hace que los diferentes colaboradores no se sientan tomados en cuenta. La directiva impulsa formas de trabajar que los niveles medios no sostienen ni se esfuerzan por aplicar. Se han detectado malos tratos al personal sobre todo al de base por considerarlos personas “con poca educación formal”. Es difícil predicar con el ejemplo cuando no se toma en cuenta los equipos de trabajo. En muchas ocasiones al personal de base o de planta, no se les informa sobre cambios o modos de hacer las cosas los dejan solos o son excluidos. Existe una marcada incapacidad para asumir la responsabilidad de las acciones mal implementadas. Si no se escucha a la gente es difícil que le den feedback sobre lo que está ocurriendo. Muchas veces ofrecen al personal recompensas o motivadores por ejemplo una bonificación que después no pueden cumplir porque no han sido debidamente gestionados los recursos. Comúnmente no se le reconoce a los colaboradores sus capacidades o sus logros.			
Fundamento epistémico a tener en cuenta en la observación:			
La influencia idealizada: también denominada carisma, hace referencia a cualidades y forma de ser de los líderes transformacionales capaces de provocar que se conviertan en modelos para sus seguidores que los admiran, respetan, confían en ellos y quieren ser como el líder.			

Fuente: La investigadora.

Parte 4: Análisis de la observación

Mediante las diferentes observaciones realizadas se pudo constatar que el liderazgo ejercido por los líderes no muestra un tipo de influencia idealizada capaz de generar transformaciones reales y palpables a nivel organizacional. Por esta razón no existe un modelo de líder claro a

seguir y en diferentes momentos los colaboradores se sienten desasistidos de un liderazgo abierto a la comunicación asertiva y atento a las diferentes necesidades de los distintos equipos de trabajo. Esta carencia genera que en la empresa haya colaboradores desmotivados y en muchos casos indiferentes ante los cambios y transformaciones donde habita una nueva mentalidad de trabajo grupal y humano.

Parte 5: Cruce de información (triangulación de datos), aporte teórico y enunciado analítico.

Con las informaciones reportadas a partir del aporte de los entrevistados y de las observaciones realizadas en diversas ocasiones, se puede deducir que ambos registros o mecanismos dan cuenta de carencias a nivel del liderazgo ejercido ya que los datos de la entrevista coinciden con las observaciones permitiendo que se detecten fracturas a nivel de la postura de un líder idealizado y carismático capacitado para activar la mediación y la comunicación asertiva a fin de favorecer los procesos comunicativos y los intercambios simbólicos.

www.bdigital.ula.ve

En este contexto, toma sentido destacar la idea de García (2020) cuando establece que:

El liderazgo carismático, dentro de las organizaciones (...) ha demostrado ser positivo en los resultados con visión futurista, empoderando a todos los miembros, influenciando en la satisfacción laboral, compromiso, motivación; estudia los rasgos personales y fomenta el desarrollo que el líder puede inspirar a sus miembros, desde esta perspectiva se caracteriza como un liderazgo ético; fomentando la motivación entre el líder y sus seguidores para que puedan trabajar sinérgicamente para el logro de los objetivos; también busca satisfacer las necesidades como incentivos para mejorar y aumentar su autoestima. (p.853)

Este tipo de liderazgo se asocia con la necesidad detectada por cuanto es necesario retomar la sinergia desde una visión integral del trabajo realizado. Este proceso integral es capaz de

fracturar las interfases que se crean como mecanismos que coartan el fluido de la comunicación asertiva y las acciones remediales que van ajustándose a los cambios y requerimientos situacionales.

Análisis Pregunta 2

Pregunta 2: A partir de su experiencia mencione aquellos valores que son promovidos por los líderes para motivar a los colaboradores de Conlac. ¿Está de acuerdo con ellos o le parece que son más importantes otros? En caso tal nombrarlos.

Informante 1: El respeto, la responsabilidad primero, ser una persona honrada, la puntualidad también y mantener las buenas prácticas de la manipulación creo que los valores que hemos manejado están completos.

Informante 2: Yo he captado acá una dedicación a buscar el trabajo en equipo, digamos eso se dice, pero una de las fallas es que esa promoción tiene que ir muy de la mano de acciones, y creo que se promueve de palabras, pero no sé concreta. Por ejemplo, hay otro no sé si sea un valor, aquí se habla mucho de la capacidad de trazabilidad que tenemos del producto, se le hace mucho hincapié a eso, pero siento que no lo tenemos, ósea la trazabilidad, es la capacidad de poder ir atrás y saber de dónde viene lo que yo tengo en mis manos en cuanto a producto, pero creo que tampoco hemos logrado eso por completo, básicamente eso es lo que más he visto aquí. Yo siento que aquí está muy marcado la diferencia entre el trabajador y el jefe, eso está demasiado marcado y bueno, por la pandemia y muchas otras cosas hemos dejado de lado todas esas actividades que podemos hacer en el día a día que nos permite tener un clima más amigable, por ejemplo aquí cuando yo llegué me dieron torta y refrescos y yo preguntaba por qué y me decían que era la torta de los cumpleaños del mes, pero por el tema pandemia no se siguió haciendo, entonces eso es una oportunidad de interrelacionarse ya otra vez lo están haciendo, me parece importante que personas que no tienen mucho que ver con uno se acuerden o se ocupen en un momento dado de celebrarlo.

Informante 3: La empresa promueve el trabajo en equipo siempre, pero a veces a nosotros nos cuesta, porque unos podemos otros no se abren a eso puede ser que no aceptamos los estilos, le colocamos etiquetas a las personas, siempre hemos tenido talleres junto con la parte directiva y siempre es promover eso el trabajo en equipo, el respeto principalmente porque uno como persona debe respetarse y al trabajador, la confianza que tenemos que tener dentro de planta, nosotros como supervisores tenemos que tener la confianza para transmitirle al trabajador, porque yo como supervisora voy a darle una orden a Pedro Pérez si él me ve que yo no sé, él no me va a tener confianza y va a estar inseguro yo le voy a transmitir esa inseguridad a mi trabajador entonces por ahí ya está mal, siempre aquí tengo que tener confianza de lo que estoy haciendo y de lo que se porque a veces uno sabe pero se pone nervioso y eso es lo que va a transmitir (enlazar conocimiento con sabiduría).

Informante 4: Principalmente el respeto, todos nos respetamos, todos somos seres humanos, tenemos derecho a equivocarnos, la responsabilidad una vez que somos responsables tenemos la capacidad de hacer lo que se nos plantee resolver cualquier problema tenemos la capacidad de solucionar, puntualidad cumplir con un horario tener responsabilidad de llegar a tiempo, y ser honesto en todo lo que haga. Desde mi trabajo los valores que le aportó a la empresa es hacer bien mi trabajo, considero que hasta ahorita hemos trabajado bien y me siento cómoda con el ambiente laboral.

Informante 5: La empresa te promueve desde la parte superior administrativa un poco de confianza, esa confianza cuando esta parte administrativa con líderes y trabajadores de la misma empresa se nota, pero cuando ya es el enlace de trabajador con líderes superiores en la mitad se rompe. Propondría como valor mayor motivación porque aquí se ha perdido, el trabajador para que fluya hay que motivarlo e incentivarlo. Ahora si existe una persona que ya lo está implementando en producción, es el nuevo gerente de producción.

Informante 6: Específicamente la honestidad la fomentan mucho, para ellos es importante la honestidad y a mí eso me gusta porque ser honesto en la vida es mejor con la verdad que aparentar lo que no somos, la responsabilidad, el compromiso lo fomentan mucho y el respeto

porque eso sí varios de esos líderes se dirigen a ti con respeto como están, como les va y eso es importante, yo pediría ser más amables y respetuosos con los trabajadores más abajo es mejorar ese trato.

Parte 2: Interpretación analítica de las respuestas aportadas por los informantes clave

Informante 1: para este informante los valores más destacados a nivel de la gestión de la empresa son respeto, responsabilidad, honestidad y excelencia, considera que están completos y bien fundamentados.

Informante 2: este informante manifiesta como valor el esmero que hay para fomentar constantemente el trabajo en equipo y la excelencia en cuanto a capacidad de trazabilidad de los productos, pero considera que debe hacerse un gran esfuerzo para lograr esta condición, es decir, no percibe que los valores estén todavía bien instaurados.

Informante 3: manifiesta que se promueve el trabajo en equipo, el respeto y la confianza como valores fundamentales para ganar credibilidad y guiar eficientemente a los colaboradores.

Informante 4: en la opinión de este informante, los valores promovidos en la empresa son respeto, responsabilidad, honestidad y excelencia, considera que existe una gran orientación para hacer cada asignación con excelencia.

Informante 5: considera que desde los niveles directivos se transmiten valores orientados a generar confianza pero que se pierde a partir de los niveles medios, destaca que hay que fomentar más los valores para generar mayor motivación en los colaboradores.

Informante 6: para este informante los valores fundamentales promovidos en la empresa son honestidad, responsabilidad, compromiso y respeto, siente que hay constantes muestras

de ellos desde los niveles directivos pero que hace falta reforzarlos en los niveles más bajos e intermedios.

Parte 3: Reporte de las observaciones

En el siguiente cuadro se reporta el aspecto más significativo de las observaciones de la realidad para indagar sobre los valores que son promovidos por los líderes para motivar a los colaboradores dentro de la organización.

Cuadro 3

Categoría liderazgo transformacional. Subcategoría: Capacidad inspiracional

Categoría 1:	Liderazgo transformacional		
Subcategoría:	Capacidad inspiracional.		
Indicador a observar:	Grado en el que el líder motiva a sus seguidores con el ejemplo a partir de los valores organizacionales (excelencia, responsabilidad, compromiso, honestidad, respeto y solidaridad).		
2.- Los líderes propulsan valores (excelencia, responsabilidad, compromiso, honestidad, respeto y solidaridad) para motivar a los colaboradores.	Si	No	A veces
		X	
Notas complementarias:	Los valores se construyeron a partir de las experiencias propias de los colaboradores en la empresa, se promueve la excelencia orientada a la calidad de los productos, la responsabilidad y el compromiso de hacer las cosas bien, la honestidad para responder por lo que se les encomienda para cuidar los recursos de la empresa, el respeto porque todos antes que nada son seres humanos y ser solidarios al ayudarse unos con otros para obtener mejores resultados. Estos valores son promovidos, sin embargo, se deben seguir fomentando y reforzando en todos los niveles.		
Fundamento epistémico a tener en cuenta en la observación:	Capacidad inspiracional: el líder inspiracional define y aporta sentido a la organización y al propósito colectivo que esta persigue, ejerce sus acciones y motiva a comportarse de acuerdo con los valores organizacionales.		

Fuente: La investigadora.

Parte 4: Análisis de la observación

En las observaciones realizadas para detectar la capacidad inspiracional de los líderes para promover los valores y motivar a los colaboradores, se detecta que estos constructos fueron cimentados a partir de las propias interacciones y experiencias de todos los colaboradores de la organización, se evidencia que se busca en todo momento que los comportamientos sean guiados por los valores que son promovidos, tales como: responsabilidad, excelencia, respeto, solidaridad, compromiso y honestidad. En la actualidad dichos valores son reconocidos por la mayoría de ellos, aunque es importante seguir promoviendo su instrumentalización constante en todos los niveles jerárquicos.

Parte 5: Cruce de información (triangulación de datos), aporte teórico y enunciado analítico.

Al contrastar la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas a los informantes claves y las observaciones obtenidas por la investigadora, se demuestra que existe coincidencia en cuanto a la forma de aplicación y reconocimientos de los valores que están marcando las pautas de comportamientos dentro de la organización, sin embargo, se concluye que es necesario que los líderes continúen promoviendo los mismos, sobre todo entre los niveles más bajos. Los valores encontrados coinciden con los establecidos en la filosofía organizacional que fue construida a partir de las vivencias y experiencias de los colaboradores dentro de la empresa. Dichos componentes axiológicos se utilizan para motivar y fomentar el trabajo en equipo para lo cual es fundamental el desarrollo de valores compartidos, en relación directa con la cultura organizacional.

En tal sentido López (2019) establece que:

Los líderes inspiran a sus colaboradores imaginando posibilidades emocionantes, apelando a los valores compartidos, encontrando un terreno común para todos,

hablando desde el corazón, mirando al pasado para mejorar el futuro basados en el presente y poniendo más energía y entusiasmo en la visión del equipo. (p.31)

Según, la postura teórica de López (ob.cit) los líderes tienen la responsabilidad de inspirar a los colaboradores de una manera asertiva e integral a la vez. Esta cualidad es la que genera en los equipos el sentido de pertenencia y la vinculación emocional del colaborador con los cambios que emergen como parte de la dinámica evolutiva de la empresa.

Análisis Pregunta 3

Pregunta 3: ¿De qué manera los líderes de la empresa se han ocupado del componente emocional para fortalecer las relaciones interpersonales asertivas?

Informante 1: La empresa se ocupa del estar feliz y satisfecho, en qué sentido, están pendiente, se hacen reuniones y charlas donde se escucha a cada empleado, para saber en qué lo pueden ocupar, que puede aportar o en que lo pueden ayudar, se pudiera y fuese bueno hacer más charlas a los colaboradores, para que se sientan más en confianza con el jefe, porque a veces el colaborador se cohibe de contarle a su jefe lo que siente o cualquier inquietud por miedo, porque piensen que está mal lo que piensa, porque piensan que pueden causar problemas a la larga con lo que vaya a comentar.

Informante 2: Yo creo que no, yo lo percibo así aunque bueno, dentro de los equipos de trabajo hay gente que si se detienen y dicen oye hoy te veo diferente qué pasó, la empresa no se ocupa de la parte emocional de manera formal y yo sé que el tema pandemia ha impactado mucho a muchas empresas y la parte económica también pero celebrar algo en la vida así sea con poco dinero o con casi nada es algo importante, la gente para navidad se alegra su vida porque aunque sea con carencias llega la familia o visitamos a la familia no sé porqué pero por ejemplo en navidad aquí no se hizo gran cosa, la empresa hizo una cesta navideña y yo sé que la parte económica es importante pero también lo es el compartir entonces si hubo un detalle económico a mí me dieron una botella de vino pero me hubiese gustado más un

compartir, hay gente que dice su empresa es magnífica porque dieron mucha caña y no la empresa es magnífica si el detallito que hace lo hace buscando alegrarnos juntos.

Informante 3: Si la empresa se ocupa, a nosotros los supervisores nos han dado talleritos de cómo tratar al personal de cómo hacerles ver las cosas a las personas, siempre he dicho todo eso nos lo han dado y en producción tenemos la mayor parte del personal y uno se da cuenta cuando alguien rinde o no entonces nosotros empezamos ¿qué te pasa, tienes problemas? Ellos pueden decir lo que les pasa y nosotros hablamos con ellos, a mí me gusta mucho dar consejo escuchar a las personas, a veces las personas solo necesitan que la escuchen entonces uno darle una opinión sin obligarlos pero que pueda orientarlos, aquí nos dan cursitos y nos ayudan, en la sala de producción pasa mucho y como uno está en el día a día con ellos uno sabe cómo es el comportamiento de cada uno.

Informante 4: En la empresa nos preguntan buenos días como estas, como te va en el trabajo, que consideras que está bien, en qué consideras que hay que trabajar más, es necesario que exista la libre comunicación entre el colaborador y el resto de los líderes, que cada uno de su punto de vista de cómo se siente en su entorno, si eso ha pasado aquí. Si existen relaciones interpersonales en cada departamento cada líder tiene una buena comunicación y relación interpersonal con sus colaboradores.

Informante 5: La empresa en sí ha tratado, pero como le digo los líderes mayores (directivos) lo hacen, pero luego en los siguientes niveles se rompe.

Informante 6: A mí nunca me han preguntado si soy feliz si me gusta lo que hago, los directivos han tratado de que los valores el respeto y muchas cosas se fomentan para que haya una mejor capacitación en las personas que dirigen, los líderes que dirigen a otros aquí no creo que les pregunten eso, los superiores míos si se han interesado muchísimo diría yo incluso yo he visto oportunidades en que algún trabajador ha tenido alguna dificultad y se preocupan, pero el otro nivel de liderazgo que es el que más está aquí en planta es el que no se ocupa hay que fortalecerlo porque son los que están más en contacto con los de abajo.

Parte 2: Interpretación analítica de las respuestas aportadas por los informantes clave

Informante 1: para este informante la empresa se ocupa del componente emocional, este aspecto se hace latente cuando se realizan distintas reuniones para evaluar necesidades y requerimientos. Además, este informante considera significativo hacerlo también con los niveles más bajos para que tengan más confianza con sus jefes directos ya que demuestran miedo para comunicarse por temer a las consecuencias que se puedan generar, por lo que es necesario fomentar la seguridad psicológica en la empresa.

Informante 2: considera que sus líderes directos no se ocupan de sus emociones, aunque sí existen personas dentro de la organización que lo hacen, recomienda que la empresa fomente más el salario emocional para motivar a los colaboradores ya que lo económico por sí solo no lo hace.

Informante 3: este informante opina que sus líderes si se han ocupado de sus emociones y que han sido importantes las reuniones que se promueven desde la directiva para enseñarles cómo ayudar y guiar a sus colaboradores. En estos encuentros se realizan intercambios dialógicos que analizan aspectos alusivos al desempeño y por ende a los resultados esperados.

Informante 4: este informante piensa que sí se ocupan los líderes de sus emociones al interesarse en saber cómo están, cómo se sienten ejecutando sus tareas, considera que existe buenas relaciones interpersonales en cada departamento ya que cada líder demuestra tener una buena comunicación y relación con sus colaboradores.

Informante 5: para este informante hace falta fomentar en los líderes el interés por las emociones de sus colaboradores para fortalecer las relaciones interpersonales.

Informante 6: este informante considera que, aunque los directivos promueven el interés por todos los colaboradores los niveles medios no lo hacen, piensa que es necesario

fortalecerlo porque son ellos quienes dirigen a la mayoría de los colaboradores y de esto depende que existan equipos de trabajo motivados y comprometidos con los procesos.

Parte 3: Reporte de las observaciones

En el siguiente cuadro se reporta el aspecto más significativo de las observaciones de la realidad para indagar sobre la forma en que se ocupan los líderes del componente emocional de sus colaboradores para fortalecer las relaciones interpersonales.

Cuadro 4

Categoría liderazgo transformacional. Subcategoría: Estimulación emocional

Categoría 1:	Liderazgo transformacional		
Subcategoría:	Estimulación emocional.		
Indicador a observar:	El líder gestiona las emociones de su equipo y fomenta las relaciones interpersonales asertivas.		
3- Los líderes se ocupan del componente emocional para fortalecer las relaciones interpersonales asertivas.	Si	No	A veces X
Notas complementarias:			
Algunos líderes han demostrado interesarse por los problemas personales de algunos de sus colaboradores y muchas veces esto los ha llevado a generar concesiones que terminan afectando a la empresa si se hacen sin medir los pro y los contra, es necesario en este sentido buscar siempre un equilibrio de modo que el colaborador pueda ser apoyado en su necesidad sin menoscabar los interés o controles internos de la empresa, en algunos momentos por ejemplo, se ha detectado que se justifica la necesidad de algún colaborador con acciones como el robo y esto en sí mismo va en detrimento de la gestión de cambio.			
Fundamento epistémico a tener en cuenta en la observación:			
Estimulación emocional: Una de las principales claves de la estimulación emocional está referida a la empatía. Es imprescindible para un líder mostrar una clara y palpable empatía capaz de hacerle entender a las personas, poder ponerse en sus pies y gestionar de la mejor manera a su equipo.			

Fuente: La investigadora.

Parte 4: Análisis de la observación

A través de la observación para identificar en la organización la presencia de relaciones interpersonales positivas entre líderes y colaboradores, se evidencia que existe mejor gestión de las relaciones interpersonales en unas áreas que en otras, por lo que es necesario fomentar este interés con la intención de buscar mayor comodidad y confianza entre los colaboradores y los líderes lo cual permitirá un mejor desempeño y trabajo en equipo. Es necesario resaltar la importancia de la comunicación como mecanismo para fortalecer las relaciones interpersonales. Se destaca que este proceso debe surgir sin menoscabar los intereses de la organización por lo que se debe activar un cuidado especial a la hora de aceptar concesiones que buscan crear simpatías momentáneas, sin considerar que dichos actos pudieran afectar a la empresa y por ende el manejo asertivo de las relaciones interpersonales.

Parte 5: Cruce de información (triangulación de datos), aporte teórico y enunciado analítico.

Al analizar y comparar las respuestas de los informantes y la observación realizada por la investigadora se puede afirmar que en algunas áreas existe interés por parte de los líderes, en las emociones de sus colaboradores, lo cual les permite sostener mejores relaciones interpersonales, sin embargo, existen áreas donde este interés va más allá de ese fortalecimiento y puede perjudicar a la empresa por las concesiones que se hacen. Ante esta evidencia es necesario fomentar las relaciones interpersonales a partir de una adecuada gestión humana basada en el respeto y la solidaridad sin quebrantar los intereses de la organización, es necesario resaltar que la forma en que cada líder maneja las relaciones interpersonales dentro de sus equipos de trabajo, varía de acuerdo al estilo de liderazgo personal que cada uno ejerce, por lo que resulta necesario fomentar el liderazgo transformacional de manera unánime para que el impacto sea positivo y cubra todas las áreas de la organización.

En cuanto a la importancia de fomentar como buena práctica de gestión humana las relaciones interpersonales dentro de la organización, López (2019) establece que:

El interés por las prácticas de gestión humana en las organizaciones ha conllevado a pensar que la eficacia y la eficiencia no solo se resuelve con introducir mejoras de tipo operativo o tecnológico, sino también teniendo en cuenta cómo las personas experimenten el ambiente laboral, las relaciones entre compañeros, el trabajo en equipo, los vínculos con el jefe, entre otros. En este contexto, uno de los principales objetivos de las áreas de gestión humana es propender por un adecuado clima organizacional en el que las personas sientan que pueden aportar a la organización dentro de un marco de relaciones humanas positivas. (p.1)

En atención al planteamiento de López (ob.cit) la nueva gestión del talento humano es compleja y tiene que ser analizada desde un contexto integral teniendo como brújula analítica que el clima y la cultura organizacional son parte esencial de la gestión de las emociones de todos los equipos y de este proceso depende el fomento de las relaciones interpersonales asertivas.

Análisis Pregunta 4

Pregunta 4: ¿Cómo monitorean los líderes de la empresa las necesidades y aspiraciones de sus equipos de trabajo?

Informante 1: Los directivos monitorean el movimiento de la empresa a través de grupos con los líderes de los diferentes departamentos de la empresa, esto les permite saber cómo va la producción y cómo va el desempeño de quienes trabajan en cada área. Son grupos formales creados por los mismos jefes donde se van reportando las actividades diarias, así como también, cualquier novedad o necesidad.

Informante 2: Bueno allí yo no podría opinar, porque creo que tengo muy poco tiempo acá, siento que sería muy a la ligera si opino, porque yo todavía creo que no debo pasar a ningún otro nivel jajaja aunque si tengo aspiraciones, claro fijese yo ingrese como supervisora de producción, sin embargo, ya yo vengo de una empresa de ser jefe de producción, jefe de planta, creo que no puedo aspirar tan rápido es mejor empaparte bien, ahorita por ejemplo mi compañera de trabajo y yo estamos haciendo el trabajo de un tercer compañero que se hizo una cirugía, en la empresa han estado buscando otro supervisor porque sienten que allí van 4 supervisores pero con 3 nos hemos complementado y al estar ausente el otro pues estamos full de trabajo, yo siento que no existe ese reglamento de darle la oportunidad a un analista de salir a ser supervisor, porque a veces buscamos a alguien hecho pero sería interesante que la empresa diga yo te voy a formar yo voy a tener la paciencia para que te formes yo quiero de ti estos rangos para hacer de ti lo que necesito, por ejemplo, y no lo digo por mi experiencia lo digo porque se buscan profesionales formados y si para unas áreas tienes que buscar pero ya esta empresa tiene 6 años ya debe saber lo que se quiere de un supervisor de producción ya puede ser capaz de formarlo, entonces por ejemplo, en ese aspecto habrá temor de dar oportunidades porque la empresa siento que la mesa tiene como que una pata chueca a veces y entonces se quiere lograr la estabilidad y después llegara ese momento pero realmente yo sé quién es el analista le veo potencial venga para acá ahora como supervisor.

Informante 3: Si se hace monitoreo de necesidades, siempre ellos están pendiente y atentos a cualquier cosa que necesitamos siempre nos pidan que hagamos saber las necesidades para fomentar mejor el equipo de trabajo y todo eso, nosotros hacemos la solicitud de lo que necesitamos ellos evalúan y nos apoyan en la medida de lo posible. La empresa ha mejorado en todos los aspectos, por ejemplo, el dpto. de RRHH no existía ahora están y nos ayudan, la empresa ha crecido hay altos y bajos, pero es positivo.

Informante 4: Ahora con las redes sociales es el primer recurso que tenemos en las manos, existen grupos de WhatsApp, correo de Gmail entonces la intención es que al final del día llegue esa información de cómo se trabajó, que se pudo haber hecho mal como lo podemos mejorar qué cambios pueden ocurrir para el siguiente día, existe también cuaderno de

novedades que nos sirve como respaldo y hay reuniones y juntas donde se puede hablar de todo eso incluyendo nuestras necesidades. Hasta ahora se puede decir que vamos bien con la motivación emocional, pero se pueden incentivar un poco más con actividades fuera de lo laboral, a mi parecer pueden existir actividades deportivas sería una gran contribución por lo menos para los caballeros que es la mayoría en planta. También hay fechas puntuales los cumpleaños del mes es motivador porque todos somos tomados en cuenta, demostrarles que existe agradecimiento para ellos en esos días puntuales.

Informante 5: Si lo vemos por área producción ha mejorado en esa parte porque está el supervisor ahí, empaque también, pero en mantenimiento no, el supervisor se la pasa en la oficina porque no sé qué ideología tienen los supervisores y líderes en esta área son de oficina, porque en el ámbito de lácteos que es un producto muy delicado hay que estar atacando el problema de inmediato no esperar que se agrave para solucionarlo y eso ha sucedido en la parte donde estoy pero por que no sé de dónde viene esa ideología yo siempre he visto en mis trabajos anteriores que el supervisor siempre esta, hay sentido de pertenencia y necesito como departamento tenerla activa para que la empresa no decaiga, garantizar que no se pare la producción, es necesario más interacción entre los supervisores.

Informante 6: No monitorean las necesidades ni aspiraciones, no lo percibo así, solamente que pase algo ahí si ellos atacan pero no lo percibo así porque aquí hay muchas fallas a nivel de producción, creo que si todos trabajamos en la misma dirección y si tratamos de que el trabajo se haga mejor sería más productivo porque si yo veo que el trabajador es el que trabaja con el equipo yo que soy el líder debo preguntarle y ejemplo si eso no rueda que se le puede hacer para mejorarlo y que no tengas que hacer tanta fuerza, la parte más frágil de la empresa está en producción y de ahí se genera todo de ahí parte todo, en producción están los trabajadores que tienen el trabajo más pesado a pesar que no son todos preparados, en otra empresa capaz y se van y ahí si les ven el potencial mira este sabe esto o sabe lo otro y lo reclutan porque tiene que aportar, hay que apoyar más a esos trabajadores aquí, son detalles mínimos necesarios para que las cosas fluyan.

Parte 2: Interpretación analítica de las respuestas aportadas por los informantes clave

Informante 1: para este informante la creación de grupos formales por parte de los directivos ha sido positivo para establecer una interacción basada en las necesidades y las operaciones diarias.

Informantes 2: este informante siente que tiene muy poco tiempo en la empresa, pero si le gustaría que los líderes se ocupen de las aspiraciones de sus colaboradores, dándoles oportunidades de crecer, haciendo reclutamiento interno para ciertos cargos con personas que ya hacen parte de la empresa y que muestran las habilidades necesarias para ascender a un cargo de mayor responsabilidad.

Informante 3: manifiesta que sí se ocupan de las necesidades y se les apoya para que sea mejor la realización de los trabajos, ve positivo el crecimiento de la empresa y la creación del área de Recursos Humanos (RRHH) para apoyarlos y orientarlos.

Informante 4: en la opinión de este informante es importante la interacción en los grupos por los cuales reportan información diaria, espera recibir el feedback oportuno en reuniones donde puedan hablar sobre puntos relevantes de las operaciones y oportunidades de mejora, considera necesario fomentar más el salario emocional con actividades deportivas o la celebración de los cumpleaños del mes como muestra de agradecimiento y sentido de pertenencia.

Informante 5: considera que en otras áreas si se ve interés por parte de líderes en las aspiraciones y necesidades de sus colaboradores, pero que en su área eso no ocurre, manifiesta que su departamento tiene una gerencia de oficina que no interactúa con su equipo, quisiera que los supervisores estuviesen más activos para acompañarlos y solventar a tiempo los problemas.

Informante 6: considera que los líderes no monitorean las necesidades y aspiraciones de los colaboradores, ve que los niveles más bajos son desprotegidos porque no se aprovecha su potencial, no existe una escucha activa, razón por la cual no todos son tomados en cuenta.

Parte 3: Reporte de las observaciones

En el siguiente cuadro se reporta el aspecto más significativo de las observaciones de la realidad para indagar si los líderes detectan oportunidades de crecimiento en sus colaboradores que aporten valor a la a la empresa.

Cuadro 5

Categoría liderazgo transformacional. Subcategoría: Consideración individualizada

Categoría 1:	Liderazgo transformacional		
Subcategoría:	Consideración individualizada.		
Indicador a observar:	Nivel de conocimiento que tiene el líder de las necesidades y aspiraciones de sus seguidores.		
4- Los líderes detectan oportunidades de crecimiento en sus colaboradores que aporte valor a la estructura general de la empresa	Si	No	A veces X
Notas complementarias:			
Por parte de los directivos se fomenta la importancia de que todos los colaboradores sean tomados en cuenta, han buscado promoverlo como parte de la filosofía organizacional. En algunas ocasiones hay líderes que han demostrado interés en el crecimiento profesional de sus colaboradores pensando en que puedan aportar más a la empresa, a veces se nota que algunos no quisieran enseñar más a los colaboradores para no perder protagonismo.			
Fundamento epistémico a tener en cuenta en la observación:			
Consideración individualizada: Esta dimensión se refiere a la necesidad de responder a las necesidades de cada uno de los colaboradores por separado. Al reconocer la individualidad de cada una de las personas de la empresa el líder puede brindar apoyo para que sus colaboradores sientan que son valorados por su individualidad como entes únicos con un cúmulo de aspiraciones, creencias y talentos especiales.			

Fuente: La investigadora.

Parte 4: Análisis de la observación

La investigadora mediante varias observaciones considera que hace falta fomentar mucho más el valorar y reconocer las capacidades de las personas. Se percibe que existe un claro interés, para detectar en los colaboradores la necesidad de superarse y crecer profesionalmente, identificar aquellos que propongan oportunidades de mejora que podrían agregar valor a la empresa, sin embargo, no es algo que ocurre de manera generalizada, muchas veces los líderes pretenden ser los únicos que saben y no toman en cuenta a sus equipos de trabajo, los excluyen de la solución de los problemas. Tal situación resulta contraproducente ya que finalmente son ellos los que determinan con la calidad de sus tareas los resultados de la empresa.

Parte 5: Cruce de información (triangulación de datos), aporte teórico y enunciado analítico

Al cruzar las respuestas dadas por los informantes con las observaciones de la investigadora en cuanto a la forma en que los líderes se ocupan de las necesidades y aspiraciones de los colaboradores, a partir de una consideración individualizada, se establece que es necesario fortalecer desde un estilo de liderazgo transformador una mayor orientación al reconocimiento de las capacidades individuales de cada colaborador para obtener la mayor productividad posible. En este contexto, las personas necesitan sentirse valoradas, tomadas en cuenta, ser escuchadas, todos estos son elementos importantes que motivan a los colaboradores a mantenerse abiertos a los cambios y a la mejora continua.

En relación con la consideración individualizada Hincapié, Zuluaga y López (2018) establecen que es una estrategia relacionada con:

Aquellas características del líder transformacional que le permiten comprender que cada miembro de su equipo requiere atención individual; esto conlleva a que cada individuo desarrolle su potencial logrando así que estos se sientan más

importantes dentro del equipo, lo que permite que tengan mejores y más continuos aportes. (p.5)

Según la apreciación de estos investigadores la presencia de un tipo de liderazgo transformacional permite que el entorno empresarial se adentre en la conformación de cambios que dan lugar a nuevas formas de gerencia y de comprensión de las diversas necesidades de los colaboradores. Todo esto contribuye a generar una dinámica proactiva y liderazgos más asertivos orientados a potenciar el talento humano dentro de las organizaciones.

Análisis Pregunta 5

Pregunta 5: Durante su permanencia en la empresa, ¿Ha contribuido a detectar oportunidades de mejora que aporten valor? De ser posible describa cómo las propuso y cómo fue tomada por los líderes.

Informante 1: Yo sugeriría a los líderes escuchar más a los ayudantes generales, ellos tienen más necesidades, hacer más reuniones porque hay muchos que no conocen todavía las normas, para que las vayan conociendo e implementando, uno puede decirles y enseñarles, pero las reuniones constantes son necesarias para que ellos se metan ese chip de que es algo que saben que va a mejorar y si mejora eso mejora la empresa y mejoran los mismos trabajadores. Yo hable con el nuevo gerente de producción y le hice una propuesta, que fuera bueno que a uno lo pasarán a otra área para tener más conocimiento en cuanto a que cuando un supervisor falte de otra área uno lo pueda sustituir, esa es una iniciativa que yo tomé y estoy esperando respuesta del gerente, él me dijo que me iba a colaborar.

Informante 2: Si se visualizan oportunidades de mejora, hay detalles se promueve el trabajo en equipo, pero el trabajo en equipo hay que ir más adentro para poderlo contagiar.

Informante 3: Si yo he detectado por ejemplo mejoras en producción yo en mi puesto digo si nosotros en el proceso hacemos esto de esta manera y podemos mejorar, me llevo la inquietud y la plasmo si me escuchan evaluamos y si es factible han sido aceptadas nuestras propuestas. Pienso y propondría que es necesario un poco más de autonomía en los departamentos para tomar decisiones me explico si se presenta una situación fuera de lo común por ejemplo con la leche poder tomar la decisión siempre y cuando no afecte, que no haya tanto mira hay que decir aquí decir allá para que tomen la decisión.

Informante 4: La empresa si la llevamos al mercado es estar dentro de los mejores y nosotros estamos aquí para trabajar en eso, poco o mucho cada uno aporta su granito quizá mi granito sea analizar resultados interpretarlos saber si está bien si está mal hacerle seguimiento calibrar y validar los diferentes equipos que tenemos que la información que yo maneje sea confiable. Yo le diría a la empresa seguir trabajando todos de la mano que seamos un equipo de trabajo que nos miremos todos por igual y saber que cada uno tiene una función y que esa función es importante y que cuando pase esa persona o esa función por hacer o descuidemos eso nos afecta todo porque todo es importante todos somos importantes.

Informante 5: Yo creo que oportunidades de mejora vendría siendo desde las personas ponerle interés y tenerle amor a la empresa es uno de los requisitos que se necesitan porque para estar en ese ambiente debe existir amor, sentido de pertenencia.

Informante 6: Yo creo que, sí hay oportunidades de mejora en el área de producción, hay que hacerle ver en el trabajador que puede generar confianza en su líder porque el líder es el que él toma como referencia, si el líder no aprecia lo que tú haces y no da importancia a lo que tú haces otro no lo va a hacer porque yo no puedo llegar a pasar por encima de ese líder para hacerle referencia de algo entonces es importante que el trabajador sienta que si dice algo será tomado en cuenta que sienta que es oído.

Parte 2: Interpretación analítica de las respuestas aportadas por los informantes clave.

Informante 1: este informante ve como oportunidad de mejora que existan supervisores integrales a fin de engranar los diferentes estratos de trabajo colaborativo y poder apoyar las diferentes áreas cuando sea necesario.

Informante 2: para este informante se debe fortalecer más el trabajo en equipo para transmitirlo a todos los niveles de la organización generando así un mayor margen de eficiencia.

Informante 3: se plantea distintas posibilidades a fin de desarrollar las tareas de manera exhaustiva, propone la existencia y desarrollo de una mayor autonomía en los departamentos en cuanto a la toma de decisiones y que no se tenga que esperar tanto para que la información llegue hasta los niveles gerenciales más altos.

Informante 4: en la opinión de este informante es muy importante el trabajo en equipo, así como el reconocimiento de la importancia de las personas indistintamente de la tarea que realicen, desde su perspectiva los resultados dependen de la calidad del trabajo que se ejecuta en equipo.

Informante 5: este informante propone fomentar el sentido de pertenencia, considera que este valor es responsabilidad directa de empresa, para lograr que todos realicen sus labores con amor y compromiso.

Informante 6: ve como oportunidad de mejora el reconocer en mayor medida las capacidades de los colaboradores para que se sientan a gusto y que son tomados en cuenta, esto denotará un mejor desempeño.

Parte 3: Reporte de las observaciones

En el siguiente cuadro se reporta el aspecto más significativo de la observación de la realidad para indagar sobre la disposición de los líderes para aceptar oportunidades de mejoras planteadas por colaboradores y directivos.

Cuadro 6

Categoría Gestión de cambio. Subcategoría: Motivación al cambio

Categoría 2:	Gestión de cambio		
Subcategoría:	Motivación al cambio		
Indicador a observar:	Sinergias compartidas para detectar oportunidades de mejora continua que aporten valor.		
5- Los líderes están abiertos a las oportunidades de mejoras planteadas por los colaboradores y directivos.	Si X	No	A veces
Notas complementarias:			
Se observa aceptación ante las mejoras propuestas, algunas estructuras mentales más difíciles ya muestran apertura y por ende menos resistencia. Los líderes indican ir aprendiendo a complementarse unos con otros en pro de obtener mejores resultados para la empresa. Hay que seguir fomentando el trabajo en equipo colaborativo y el reconocimiento de las capacidades de los colaboradores para que den lo mejor de sí.			
Fundamento epistémico a tener en cuenta en la observación:			
Motivación al Cambio: se refiere a los mecanismos que guían el curso de una organización o un proyecto. Una motivación eficaz ayuda a los integrantes de una organización a comprender el enfoque estratégico y la justificación de lo que se está haciendo y por qué. Esto permite a las personas entender el objetivo del cambio y los invita a aportar ideas en cuanto a oportunidades de mejora.			

Fuente: La investigadora.

Parte 4: Análisis de la observación

Como resultado de las observaciones realizadas la investigadora determina que la empresa ha logrado transmitir a sus equipos la necesidad de ejecutar cambios y ha buscado en conjunto con los líderes detectar oportunidades de mejora, ya se perciben avances favorables en este sentido, existe mayor aceptación de las mejoras propuestas, se evidencia menos resistencia para aplicar correctivos o cambiar formas de hacer, el equipo de líderes sigue aprendiendo a complementarse unos con otros para trabajar en equipo y lograr mejores resultados, se debe continuar fomentando ese trabajo en equipo con los niveles más bajos, que los líderes tomen en cuenta a sus colaboradores, que sean capaces de reconocer sus capacidades y empoderarlos para aumentar la productividad, todo esto depende de que se comporten verdaderamente como líderes transformadores.

Parte 5: Cruce de información (triangulación de datos), aporte teórico y enunciado analítico.

Al vincular la información obtenida a partir de las respuestas de los informantes claves con las observaciones descritas por la investigadora se evidencia concordancia en las oportunidades de mejoras que están presentes en la organización a partir principalmente de fomentar el trabajo en equipo, la integración y el empoderamiento de los colaboradores a partir de sus capacidades. Todas estas características fomentan una mayor motivación y apertura para generar los cambios que sean necesarios para el crecimiento y desarrollo de la organización, debe ser conducido por un liderazgo transformacional que tenga la capacidad de guiar a sus colaboradores hacia los objetivos propuestos desarrollando visiones compartidas y cambios asertivos.

En relación con la motivación al cambio que deben desarrollar los colaboradores para mantenerse abiertos a las oportunidades de mejora vale resaltar la importancia de conocer lo que significa ser un equipo. Al respecto, Hawkins (2012) establece que:

Es un reducido grupo de personas con destrezas complementarias, comprometidas con un objetivo común, un conjunto de metas de rendimiento y un enfoque compartido por los que se sienten recíprocamente responsables. El enfoque común necesita incluir formas efectivas de reunirse y comunicarse que eleven la moral y el alineamiento, inter-conectándose eficazmente con todos los grupos de interés clave y de modo tal que los miembros y el equipo aprendan y se desarrollen continuamente. (p.52)

En atención a esta importante reflexión se destaca que el cambio y las transformaciones están vinculadas con un “enfoque común” que habla de una visión compartida y de un trabajo realizado para generar procesos de crecimiento compartido. Bajo este criterio de acción la idea de transformación va adentrándose al ADN empresarial y forma parte de la misma cotidianidad de las relaciones laborales.

Análisis Pregunta 6

Pregunta 6 ¿Qué habilidades pone de manifiesto para resolver situaciones difíciles en su puesto de trabajo? Relate qué acciones ha implementado para seguir aprendiendo y cómo los líderes de la empresa le han apoyado en este proceso.

Informante 1: Por lo menos al tener una situación o un conflicto he tratado de mantener la calma, llegar a la persona y comunicarle, para buscar solución o hacer una pequeña reunión para recibir propuestas, evaluar y solucionar el problema. Una vez tuvimos una situación en cuanto a la falta de cestas de producción, a mí me faltó en empaque y yo tuve que solucionar dialogando con el supervisor de la otra área para que me avisaras cuando desocupara para yo poder solucionar y mover el queso porque no tenía dónde y a través de este diálogo puede solucionar.

Informante 2: Bueno hay que detenerse a observar, a contemplar, porque a veces una dice eso está mal y usa la boca, pero a veces no usa la cabeza porque yo soy a veces menos

reflexiva estoy orientada más hacia la acción y me ha tocado detenerme a pensar por ejemplo en estos días el trabajador más joven que tengo un muchacho de 18 años se quiso poner a la moda y se pintó el pelo de amarillo la moda esa fea de los chamos, yo le dije ¿qué se hizo Ud.?, él tenía el gorro muy abajo quería tapar que no se le viera nada, entonces me dijo ¿quién le dijo?, yo pero ¿quién me dijo que? venga quítese el gorro, entonces me dijo ¿pero alguien le dijo?, ¿por qué me llega a revisar de una vez?, le digo es que tu no usas el gorro así siempre y por eso sé que algo te está pasando, por supuesto ahí me di cuenta que hay que detenerse un poquito más a mirar a observar ósea si no nos detenemos yo soy muy impulsiva pero hay que detenerse pensarlo, mirarlo y observar bien, entonces eso es algo que estoy aprendiendo aquí y que me está sirviendo.

Informante 3: Si me ha tocado por ejemplo cuando me falta un operador un fin de semana me descuadra todo y digo ¿qué hago?, me ha tocado a mi pasteurizar estar pendiente aquí y estar pendiente allá así voy apoyando a los trabajadores, esa situación que no se la explican a uno cuando está estudiando, mira en la empresa te puede pasar esto o aquello con el personal, ahí es donde tu sientes este es mi momento de ver si yo puedo lograrlo con la situación, yo siento en lo personal que he podido con esas situaciones.

Informante 4: La capacidad de pensar rápido ¿por qué? porque donde trabajamos es un ambiente que de un momento a otro puede ocurrir un cambio entonces mi respuesta es esa mi capacidad de poder responder rápido ante los problemas que de un momento a otro se salen de nuestras manos, manejar la información de los diferentes departamentos ¿por qué? Porque para el departamento que trabajo necesitamos de esos datos sea de producción, de empaque, entonces esa es una de las habilidades manejar la información. Busco involucrarme a los otros departamentos no me limito solo a mi trabajo busco aprender en otros departamentos, apoyar en otras cosas y si lo han tomado en cuenta, la empresa me lo permite por ejemplo, hace unos días se hizo la cubicación de las polivalentes y me hicieron parte de ese trabajo, eso le tocaba a mantenimiento y tuve la oportunidad de apoyarlos y ser parte de ese trabajo.

Informante 5: Yo implementó los conocimientos y la experiencia que traigo, también comparto mi opinión porque no solamente yo soy el que sé, me gusta compartir con los demás y escuchar opiniones para solucionar la situación, en este caso aquí hay dos dispositivos que han fallado mucho que es la descremadora y el generador eléctrico, la descremadora siempre he dado mi opinión pero siempre se han desviado que a la final he tenido la iniciativa cuando puedo y estoy solo de ejecutarlo así el supervisor no este para dejarla operativa y el generador igual con la trayectoria que hemos tenido con el solo ruido sabemos cómo está el equipo. Mi opinión no ha sido escuchada porque cuando Ud. entra a un cargo gerencial y trae amigos tú no puedes mezclar la amistad con lo laboral, claro porque ellos vienen de equis parte yo he sentido que estoy amenazado en la forma del recorrido que hemos tenido, pero ellos piensan que si no es un técnico calificado en algo no puede opinar porque tiene que ser alguien especializado en la materia. La máquina de vacío trajo unos expertos y eran las 3 de la mañana y no daban con el chiste y ellos venían a enseñarnos, ya estábamos agotados y yo le dije a otro compañero vamos a decir en verdad que es lo que está pasando qué es esto y esto y esto, lo agarraron lo hicieron y ahí empezó a trabajar la máquina. La idea es buscar solución no estar diciendo esa opinión no me gusta me gusta más esta.

Informante 6: Cuando me toca una situación difícil yo primero investigo, hay que averiguar bien porque sucedió, qué pasó, de dónde viene, para poder después actuar pienso en frío para poder actuar.

Parte 2: Interpretación analítica de las respuestas aportadas por los informantes clave.

Informante 1: considera que al estar en una situación complicada o conflictiva se mantiene en calma y dialoga con las personas a quienes les corresponde solucionar la situación y esto genera buenos resultados a nivel grupal y gerencial.

Informante 2: este informante declara ser una persona impulsiva y en la empresa ha ido aprendiendo a ser más cuidadosa ante una situación complicada, evita decir cosas sin antes observar y analizar bien la situación.

Informante 3: para este informante las situaciones difíciles le permiten medir qué tan capaces de solucionarlas, se organiza y entra en interacción directa para apoyar al equipo en las tareas que sean necesarias, lo toma como un reto y hace lo posible por lograr el objetivo.

Informante 4: esta persona manifiesta que en las situaciones difíciles entra en juego su capacidad de pensar rápido para buscar soluciones oportunas, le gusta interactuar con las distintas áreas para dominar mejor la información y así tener mayor capacidad de resolver situaciones difíciles aportando desde su espacio y conocimiento.

Informante 5: a este informante le gusta discutir la situación con su equipo para analizar las opciones y escoger la que más convenga, sin embargo, siente que no ha sido escuchado y valorado para aportar más en su departamento, manifiesta que existen algunas preferencias internas que lo excluyen.

Informante 6: según lo señalado por esta persona ante una situación difícil investiga primero que la generó y evalúa las distintas alternativas de manera lógica a fin de lograr solución garante de los procesos gerenciales propuestos por la empresa.

Parte 3: Reporte de las observaciones

En el siguiente cuadro se reporta el aspecto más significativo de la observación de la realidad para indagar en lo que respecta a la existencia de planes tendientes a generar aprendizajes que contribuyan a la incorporación de nuevas habilidades para asumir los cambios.

Cuadro 7

Categoría Gestión de cambio. Subcategoría: Capacitación

Categoría 2:	Gestión de cambio		
Subcategoría:	Capacitación		
Indicador a observar:	Acciones tendientes a generar aprendizajes que contribuyen a la incorporación de nuevas habilidades para asumir los cambios.		
6- Existen planes (formales e informales) tendientes a generar aprendizajes que contribuyen a la incorporación de nuevas habilidades para asumir los cambios.	Si	No	A veces X
Notas complementarias:			
En algunos temas relacionados con el manejo de personal sí existe ya un trabajo de la mano con RRHH para ayudar a los líderes a fortalecer sus habilidades para manejar sus equipos. En lo concerniente a integración y solución de conflictos, hace falta profundizar en las capacitaciones de colaboradores en cargos de supervisores debido a la incipiente experiencia mostrada a lo largo de los últimos meses de trabajo. En la organización se hace hincapié en la documentación de los eventos para tener registros de lo sucedido y de las soluciones aplicadas. Este mecanismo sirve de guía ante situaciones futuras similares, sin embargo, ha costado implementarlo y se siguen planteando modificaciones situacionales.			
Fundamento epistémico a tener en cuenta en la observación:			
Capacitación: La capacitación es esencial para que los colaboradores puedan llevar a cabo un cambio con eficacia y esmero. Los colaboradores requieren educación para comprender por qué y cómo deben cambiar, así como adiestramiento para poder llevar a cabo las actividades funcionales y desarrollar las nuevas aptitudes que el cambio requiere.			

Fuente: La investigadora.

Parte 4: Análisis de la observación

Mediante la observación la investigadora logró identificar la existencia de acciones tendientes a generar aprendizajes en sus colaboradores, tal es el caso del área de RRHH que tiene como función principal interactuar con los líderes de todas las áreas como un aliado estratégico, sirviendo como guía y orientador para solucionar situaciones relacionadas con el manejo del personal, así mismo, la empresa ha atravesado por situaciones difíciles

relacionadas con la calidad de los productos. Dicha situación ha demostrado que se requiere mayor formación de los supervisores y de los ayudantes generales para que desarrollen las habilidades necesarias a fin de ejecutar los procesos con mayor eficiencia, dicha formación vendría de la mano con la socialización de los procesos recién documentados, ya que es importante que todos manejen la misma información. Se observa una fuerte orientación a la documentación de los eventos diarios para que sirvan de guía ante situaciones similares futuras, sin embargo, a la empresa le ha costado implementarlo.

Parte 5: Cruce de información (triangulación de datos), aporte teórico y enunciado analítico.

Al cruzar la información obtenida a partir de las entrevistas de los informantes claves con la observación de la investigadora se puede concluir que en la cultura de la organización existe una clara tendencia al análisis, al mejoramiento continuo y a la interacción para buscar solución a las distintas situaciones que puedan presentarse, una vez más destaca el trabajo en equipo y el deseo de adquirir las habilidades necesarias para desempeñar las funciones y agregar mayor valor a los procesos, el área de RRHH ha sido muy bien aceptada y valorada a la hora de servir como complemento de los líderes, en general en la organización existe una tendencia favorable para seguir generando aprendizajes compartidos que fortalezcan las habilidades de todos sus integrantes para asumir los cambios o retos que se presenten.

En concordancia con lo anterior, Hincapié, Zuluaga, y López (2018). Establecen que:

El aprendizaje organizacional, se relaciona con la búsqueda de oportunidades de aprendizaje a partir de experiencias positivas y negativas, a la vez que comparten lo aprendido, aprovechan los conocimientos de otros y ponen todo ello a disposición de los demás empleados, asegurando que la mejora continua sea parte de la cultura organizacional. (p.3)

En concordancia con lo antes expuesto por los autores, en la organización se evidencia una orientación al aprendizaje continuo a partir de las experiencias, vale resaltar que, son muchos los colaboradores con poca experiencia laboral previa a su incorporación a la empresa, hoy reconocen que han obtenido conocimientos valiosos y se muestran abiertos a continuar en la búsqueda de las habilidades que cada día les permita agregar mayor valor a la empresa, así como también, desean formarse profesionalmente.

Análisis Pregunta 7

Pregunta 7: ¿Cómo ha sido la comunicación entre líderes y colaboradores sobre posibles procesos de cambio en la organización?

Informante 1: nuestro nuevo gerente sí nos reúne y nos informa si se va a realizar algún cambio para que nosotros que también somos líderes podamos comunicarle a los ayudantes generales, me siento más cómodo con este líder porque él es un gerente que uno siente la confianza para hablarle, él sabe llegarles a las personas, tiene coherencia, es concreto y uno tiene la confianza de tener una conversación o intercambio de ideas, ya hemos visto que los mismos ayudantes se acercan a él a preguntarle cosas.

Informante 2: Yo le digo hay buenas relaciones de comunicación con algunos líderes, con otros por ejemplo son más callados más ausentes, por ejemplo, el gerente de operaciones de la empresa, yo he tenido dos o tres conversaciones con él quizás se comunica más con otras personas, pero conmigo no ha sido así y yo he estado en otras empresas donde el gerente de operaciones entra a planta saluda, conversa, pregunta y este muchacho ¿cuándo llegó, si es activo? Esa parte del gerente de operaciones hace falta, a diferencia por ejemplo, lo común es que el dueño o el accionista generalmente se mantiene muy separado de la parte productiva y aquí no es así aquí ellos están presente, uno los conoce nadie te los ha presentado pero ellos llegan se presentan, ellos están muy pendiente, quizás porque esto es una empresa joven y ellos son personas jóvenes que quieren echar esto para adelante eso es un propósito que se ve muy claro aquí muy marcado, eso me parece muy positivo en el sentido en que ellos

quieren ver crecer esta empresa y están empeñados en eso a pesar que estamos en momentos difíciles en el país económicamente y hay una necesidad grande de asegurarse de que las cosas fluyan pero por ejemplo, hay personas de los mismos propietarios que ocupan puestos acá pero no están permanentemente vienen 2 o 3 veces por semana y eso les jala un poquito de debilidad, ellos tienen ese empeño pero para mí es fundamental la permanencia diaria aquí.

Informante 3: La comunicación es buena pero debemos mejorarla más, yo transmito a mi jefe la información pero aquí también podemos hacerlo con los de más arriba se puede hacer porque aquí nos lo han permitido, pero yo siento que a veces tiene que ser que tu puedas transmitir la información seguir los canales pero que eso no tenga consecuencias, esta empresa nos permite hacer muchas cosas gracias a dios tener más comunicación con la gente más directamente pero a veces hay empresas donde no se habla ni siquiera con el gerente aquí sí tenemos esa oportunidad solo que debemos tener esa comunicación sin que haya consecuencias siempre sumando.

Informante 4: Ha sido una comunicación muy asertiva positiva porque siempre está la opción del cambio de hacer las cosas mejor y siempre se ha planteado entre líderes y colaboradores, ya sea nivel más alto, bajo o medio, es llegar a los colaboradores y decir esto es lo que queremos hacer, vamos a hacer esto, vamos a cambiar esto, vamos a evaluarlo, vamos a plantearlo.

Informante 5: La comunicación debe transformarse, escuchar más a los colaboradores, tomar más en cuenta sus opiniones. La comunicación en mi departamento es muy regular y se puede mejorar.

Informante 6: Yo creo que ha sido muy mala, precaria, lo pude observar un día por ejemplo un trabajador tuvo un altercado con un líder y yo llegué a preguntar y fue grave el vaivén de palabras entonces qué pasa este líder no dijo que fue así dijo que fue de otra manera y así el trabajador no puede tener una confianza con un líder, en producción solo ven los defectos del

trabajador, pero porque no le ven las habilidades a ver si puede dar más, vamos a hacer evaluaciones de puestos de trabajo para condecorar a los trabajador para que vean que su trabajo es reconocido. Yo observo a la gente como camina y es importante saber qué le pasa cuando está cabizbajo porque eso influye en el trabajo. En el transporte por ejemplo el de al lado no te saluda, dice uno buenos días y responden entre dientes yo si les pregunto cómo están.

Parte 2: Interpretación analítica de las respuestas aportadas por los informantes clave.

Informante 1: este informante se muestra muy satisfecho con la incorporación del nuevo gerente, con su llegada la comunicación ha mejorado porque el nuevo recurso los reúne y les da instrucciones para los cambios o correctivos que tienen que generar, les brinda espacio de confianza para que puedan expresar sus ideas y les orienta con coherencia.

Informante 2: este informante considera que solo algunos líderes tienen tendencia a comunicar con claridad y de manera oportuna, otros son poco operativos, no se involucran mucho por lo que mantienen una gerencia a puerta cerrada, le parece muy positivo la interacción que mantienen los directivos con los procesos y las personas dejando muy claro su propósito de sacar adelante a la empresa de la mano con ellos.

Informante 3: según la perspectiva de esta persona hace falta fortalecer los procesos de comunicación porque hasta ahora existe una tendencia a cohibirse por miedo a las consecuencias negativas que puedan generar una opinión contraria a los procesos ya establecidos. Le parece favorable poder interactuar con los directivos de la empresa, aunque sabe que debe cuidar los canales regulares para gestionar sus inquietudes, desea una comunicación más efectiva y menos amenazante.

Informante 4: manifiesta que la comunicación ha sido muy asertiva y oportuna, que la empresa se mantiene en constante búsqueda de oportunidades de mejora y que la interacción con los líderes cada día es más inclusiva y muy cercana al diálogo.

Informante 5: este informante considera que la comunicación debe transformarse, ya que los líderes deben escuchar más a sus colaboradores, reconocer sus capacidades y darles mayores oportunidades de expresarse en aras de aportar nuevas formas de trabajo e integración grupal.

Informante 6: dicha persona considera que la comunicación ha sido muy precaria e inconsistente y por lo tanto deben mejorarse los canales comunicativos esenciales, además, se debe valorar más a los colaboradores darles oportunidades de demostrar lo que son capaces de hacer y mantener siempre un trato respetuoso.

Parte 3: Reporte de las observaciones

En el siguiente cuadro se reporta el aspecto más significativo de la observación en donde se indaga sobre la forma en que dentro de la organización se comunican los procesos de cambio con fluidez y de manera oportuna.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 8

Categoría Gestión de cambio. Subcategoría: Comunicación

Categoría 2:	Gestión de cambio		
Subcategoría:	Comunicación		
Indicador a observar:	Grado en que los líderes intercambian información sobre los procesos de cambio con fluidez. (información oportuna y coherente que genere valor y compromiso en las personas involucradas).		
7- Los líderes comunican con fluidez información oportuna y coherente sobre los procesos de cambio.	Si	No	A veces X
Notas complementarias:			
En ocasiones lo hacen, pero no con la fluidez que se requiere, han habido situaciones en las que los niveles más bajos se muestran desinformados, la antigua gerencia no era inclusiva y no tomaba en cuenta la importancia de que la información sobre las mejoras y cambios fuese bien gestionada en los equipos razón por la cual ha sido tan difícil encontrar soluciones definitivas a los problemas de calidad, hay que hackear esa cultura poco comunicativa e integradora que aún persiste en la organización.			
Fundamento epistémico a tener en cuenta en la observación:			
Comunicación: Para llevar a cabo un cambio en una organización, la comunicación y los mensajes deben ser proactivos, coherentes y reiterados. La comunicación en este contexto se refiere no sólo a informar acerca de especificaciones técnicas, fechas y requisitos, sino también a ayudar a que se entienda el valor del cambio a nivel de la organización y a generar un compromiso con el cambio a todos los niveles dentro de la organización.			

Fuente: La investigadora.

www.bdigital.ula.ve

Parte 4: Análisis de la observación

Mediante la observación la investigadora determinó que la empresa tiene como debilidad una comunicación poco asertiva e integradora, ya que no es oportuna ni fluida. La rigidez de la estructura jerárquica ha entorpecido los canales comunicativos de tal manera que la información en ocasiones ni sube ni baja con eficiencia, de hecho, hay situaciones particulares que demuestran que la información llega distorsionada o se diluye al existir un grupo importante de barreras. Ante esta situación se hace necesario flexibilizar un poco los canales para que la comunicación fluya de manera más proactiva y coherente, ya que en todo proceso de cambio es necesario que todos los involucrados estén bien informados no solo de los cambios técnicos en cuanto al desarrollo de funciones, sino también se debe transmitir con claridad los beneficios que traerá dicho cambio para todos los integrantes de la organización de manera directa o indirecta.

Parte 5: Cruce de información (triangulación de datos), aporte teórico y enunciado analítico.

Al cruzar la información obtenida de los informantes con las observaciones de la investigadora se concluye que la organización tiene una oportunidad de mejora en cuanto a la comunicación y los procesos de cambio. Una comunicación coherente y oportuna permite que los mensajes que se desean transmitir en cuanto a los objetivos trazados se den en un ambiente de confianza para todos los involucrados, generando un sentido de urgencia sobre la necesidad de ejecutar cambios indistintamente de la índole que sean, las personas siempre temen perder la comodidad o el poder de las acciones que realizan, para abrirse a los cambios se debe comprender con claridad la finalidad y beneficios de los mismos, solo así se generarán los espacios de apertura para adoptar nuevas formas de hacer o de pensar. De tal modo, para que los resultados sean favorables es necesario que los líderes logren desarrollar la escucha activa para conocer las inquietudes de los colaboradores y así poder enviar mensajes claros y convincentes.

Al respecto Jaén, Vidal, Mogollón y Gómez (2009), manifiestan que:

La estrategia de comunicación requiere de un buen diseño, que permita causar el impacto al que se apunta, a fin de llegar a los destinatarios oportunamente y con la profundidad necesaria. En un proyecto de cambio, invariablemente, emerge una sensación de incertidumbre, percibida como natural y esperada. Comunicar a tiempo y con claridad adónde se quiere llegar, permite al líder y a su equipo mostrar transparencia: un primer elemento de movilización de los actores. Si lo hacemos bien, seguramente lograremos apoyo, pero si el mensaje es confuso y tardío, el riesgo de oposición aumenta. (p.41)

En tal sentido, es necesario que la organización cree las estrategias necesarias para que sus líderes a través del ejercicio del liderazgo transformador contribuyan a mejorar la comunicación para lograr mayores avances en la generación de resultados positivos, ya que

una visión si es transmitida de manera efectiva hace que los colaboradores comiencen a asumir los cambios de manera natural al entender la necesidad y no por imposición desencadenando mayores resistencias, como las que han ocurrido en la organización.

Análisis Pregunta 8

Pregunta 8: Durante su permanencia en la empresa, ha detectado algún cambio positivo del cual haya sido partícipe y beneficiario a la vez, descríbalos por favor.

Informante 1: Durante el año que estoy en la empresa los cambios los he notado recientemente y son muy positivos porque con el nuevo gerente que llegó cambiaron mucho las cosas, mejoró la producción, mejoró la parte productiva y la parte de manejo de producto.

Informante 2: Si he notado cambios desde que estoy en la empresa, al principio sentía mucha resistencia, a los nuevos por ejemplo, nos miraban como que veníamos a quitarles el trabajo eso ha ido cambiando, además que cuando yo llegué no había gerente de producción ingreso uno y no caló, ahora esta otro que es distinto, dice como hacer las cosas mejor, el cambio de liderazgo hizo cambiar la atmósfera en general, porque él no te está regañando, te está diciendo cuál es nuestra responsabilidad y siempre hace que nos auto-evaluemos, él capaz sabe dónde están los problemas pero te involucra, te toma en cuenta, ahora estamos más relajados si ha habido un cambio y espero que sean muchos más cambios positivos.

Informante 3: Me ha llamado la atención el crecimiento que ha tenido la empresa en cuanto a la producción, porque nosotros empezamos haciendo dos procesos y ahora tenemos muchos más eso a mí me parece satisfactorio porque yo he estado aquí desde que hacíamos poco, eso me parece bien porque mi experiencia laboral es muy corta por mi edad y me genera placer que he estado en la empresa desde que empezó y la he visto crecer, la empresa en la parte administrativa ha estado más organizada y las cosas han agarrado mejor forma y eso ha sido positivo, ahora tenemos más personas administrativas y nos hemos enfocado en hacer trazabilidad, en cuanto al trabajador los dueños siempre están aquí y tienen buen trato con

nosotros los trabajadores, bien sean supervisores, jefes u obreros, ellos siempre han tenido un buen trato y eso lo han mantenido.

Informante 4: En un año si he visto cambios, si hablamos del proceso productivo ha cambiado desde la calidad del producto, el trato al personal, la cantidad y calidad de personal ha mejorado, se ha preparado mejor ,se buscan herramientas y se les han dado muchas ayudas para que puedan trabajar con mayor facilidad y seguridad. La empresa ha crecido y en el año que tengo aquí he visto grandes cambios.

Informante 5: La empresa ha cambiado para bien, uno de esos cambios es la vestimenta ya estamos identificados eso da buen aspecto y confianza.

Informante 6: Yo voy para tres años y he detectado muchos cambios positivos, la empresa ha crecido y por eso me quede, yo vi aquí que hay oportunidades de crecer por eso decidí quedarme, aquí antes el que llegaba a la puerta le daban trabajo y si ya no les gustaba ese trabajo lo despedían de una vez sin anestesia, esas cosas fueron mejorando, la vestimenta el uniforme ha ido mejorando, muchas condiciones de trabajo han ido mejorando, incluso ha habido capacitaciones yo las he aprovechado y las he puesto en práctica, hubo un tiempo como que todo se estancó pero creo que es un proceso por el que todos debemos pasar para tu decir o me quedo aquí o me voy o sigo, ese tiempo de estancamiento yo de verdad llegue a decir pero que hago aquí será que me voy o me quedo, pero es que yo veía que la empresa tenía mucho que dar, yo venía de una empresa ya formada yo ahí lo que hacía era gerenciar, pero aquí me toco hacer otras cosas y he aprendido mucho de todo eso, cosas que no sabía hacer he aprendido aquí, hacer el trabajo grueso yo lo que sabía era mandar por eso tuve que aprender, luego me enviaron a un taller de liderazgo y todo lo que ahí decían me caía a mí y yo decía son oportunidades de crecimiento y he puesto más en práctica todo eso y ha ido fluyendo.

Parte 2: Interpretación analítica de las respuestas aportadas por los informantes clave

Informante 1: este informante ve como un aspecto positivo la incorporación de un nuevo gerente de producción. Este recurso llegó para aportar distintas soluciones y para minimizar los problemas de calidad del producto central que produce la empresa.

Informante 2: dicha persona manifiesta que ha visto cambios positivos desde el momento en que ingresó como miembro fijo a la empresa, considera que actualmente existe menos resistencia a los cambios que se deben generar y que la incorporación del nuevo gerente de producción trajo consigo un cambio de liderazgo que está generando resultados positivos porque trabaja con el equipo, los toma en cuenta, les enseña y orienta en sus funciones.

Informante 3: este informante se siente muy orgulloso de cómo ha crecido y cambiado la empresa desde que forma parte de ella, siente que ha sido parte de ese crecimiento el cual le ha generado grandes aprendizajes. Ve muy positivo como los directivos trabajan en conjunto con ellos manteniendo un trato respetuoso.

Informante 4: para este miembro son grandes los cambios que ha visto en la empresa desde su incorporación, ha mejorado el proceso productivo, el trato hacia el personal, ha aumentado la cantidad de colaboradores permitiendo una mejor distribución de las funciones y se han suministrado más herramientas para mejorar la eficiencia y seguridad de las tareas.

Informante 5: manifiesta que uno de los cambios que ha visto positivos desde su incorporación a la empresa ha sido la dotación de uniformes lo cual los hace sentirse más cómodos al darles mayor presencia e identidad corporativa.

Informante 6: este informante ve muy positivo el crecimiento que ha tenido la empresa, allí ha detectado oportunidades de crecimiento profesional, las condiciones de trabajo han mejorado, las capacitaciones que ha recibido le han parecido de mucha utilidad y le han permitido mejorar su desempeño.

Parte 3: Reporte de las observaciones

En el siguiente cuadro se reporta el aspecto más significativo de la observación de la realidad para indagar en lo que respecta a la capacidad que tienen los colaboradores para reconocer los beneficios que les aporta una gestión basada en el cambio.

Cuadro 9

Categoría Gestión de cambio. Subcategoría: Incentivos para el cambio

Categoría 2:	Gestión de cambio		
Subcategoría:	Incentivos para el cambio.		
Indicador a observar:	Nivel de incentivos que generen claridad entre los beneficios del cambio para la organización y para las personas que la componen.		
8- Los colaboradores reconocen los beneficios aportados por una gestión basada en el cambio.	Si	No	A veces X
Notas complementarias:			
La empresa se ha mantenido insistente en su propósito de convertirse en una empresa de referencia en el mercado venezolano, su crecimiento ha sido notable, los colaboradores han aportado a este crecimiento, sin embargo, no siempre están conscientes de los beneficios que traería hacer las cosas distinto con un enfoque claro en la filosofía de calidad por lo que han manifestado resistencia e incapacidad para asumir responsabilidades sobre las deficiencias en los procesos, destaca que uno de los elementos que ha generado resistencia es la falta de comunicación efectiva y el no reconocimiento de las capacidades de los colaboradores. La reflexión es necesaria para determinar si las fallas les han generado aprendizaje y apertura para aceptar nuevas formas de hacer y de pensar.			
Fundamento epistémico a tener en cuenta en la observación:			
Incentivos para el cambio: para aplicar un proceso de cambio es necesario garantizar incentivos concretos que movilicen al equipo, promueva el crecimiento, genere apertura para salir del status quo y hacer cambios en la mentalidad y formas de hacer, que permitan conocer los beneficios que traerán dichos cambios tanto para las personas como para la organización.			

Fuente: La investigadora.

Parte 4: Análisis de la observación

Mediante la observación la investigadora pudo determinar que la empresa y sus directivos tienen un claro propósito de crecimiento bajo una filosofía de calidad e inocuidad de sus productos, la gestión de cambio ha estado fundamentada en este principio con la finalidad de que todos los integrantes de la organización tengan clara esta visión, sin embargo, han tenido que lidiar con resistencia producto de las diferentes visiones sobre la forma de gerenciar, deficiencia en la comunicación y la falta de reconocimiento de las capacidades de los colaboradores, lo cual ha llevado a crear mentalidades parceladas e incapacidad para asumir responsabilidades sobre las fallas en los procesos.

Así mismo, es de hacer notar como un pequeño cambio en el ejercicio del liderazgo ejercido por un gerente con reciente trayectoria en la empresa ha logrado movilizar a las personas y generar espacios de reflexión y la aceptación de nuevas formas de hacer y de pensar, lo cual contribuirá de manera positiva a que los colaboradores comiencen a identificar mayores beneficios en los cambios propuestos.

www.bdigital.ula.ve

Parte 5: Cruce de información (triangulación de datos), aporte teórico y enunciado analítico.

Al cruzar la información obtenida mediante las entrevistas hechas a los informantes claves y lo observado por la investigadora, es notable para todos el crecimiento y desarrollo que ha tenido la empresa. Los colaboradores ya comienzan a identificar beneficios en los cambios ejecutados lo cual permite generar mayor apertura para que la gestión de cambio siga avanzando con la colaboración de todos los miembros de la organización convirtiéndose en agentes de cambio. Un cambio en el estilo de liderazgo ejercido por los líderes ya ha demostrado tener un resultado positivo al lograr una respuesta efectiva de las personas hacia las nuevas formas de hacer, lo cual los impulsa a participar y ser corresponsables del proceso.

Vale resaltar, la importancia que tiene el ejercicio del liderazgo para lograr que la gestión de cambio se dé con eficiencia y que todos los involucrados descubran los beneficios que le generan tanto a la organización como a ellos mismos, al respecto Jaén, Vidal, Mogollón y Gómez (2009), plantean que:

En la ruta hacia el cambio suelen surgir múltiples tropiezos e inconvenientes, corriéndose el riesgo de que la coalición líder se concentre en buscar respuesta a una u otra dificultad, que pierda de vista adónde se quiere llegar. Capacitar y “empoderar” a todos los involucrados para apoyar la superación de obstáculos es una manera de repartir la carga - confiando en el otro – y garantizar el compromiso con la visión. El reto está en aprender, progresar, comprometerse y perseverar, lo cual requiere de la activa participación de todos. (p.43)

En tal sentido, es necesario mantener una clara orientación en el fortalecimiento del liderazgo dentro de la organización de modo que se convierta en un evento transformador capaz de movilizar, inspirar y guiar a las personas con eficiencia en pro no solo de alcanzar los objetivos organizacionales sino también de poder generar motivación, satisfacción y oportunidades de superación y crecimiento, se trata de crear una visión compartida que sea capaz de generar pasión en todos los involucrados.

Análisis pregunta 9

Pregunta 9: ¿La empresa, en la voz de sus líderes, promueve normas y estándares de calidad bien definidos permitiendo conocer la mejor y más eficiente forma de realizar el trabajo? Argumente su respuesta.

Informante 1: Todos en la empresa no conocen al pie de la letra las normas de calidad, si se maneja un protocolo más o menos lo básico de buenas prácticas de manipulación, pero se está trabajando en fortalecer más esa parte e introducirla más a los ayudantes generales, si se hacen reuniones con los supervisores y coordinadores para que uno lo implemente con los

ayudantes generales, pero sí falta y ya se está trabajando en eso, en completar y mejorar algunas partes de esas normas.

Informante 2: Si, yo no he escuchado en la boca de los directivos algo que no sea un punto de referencia a Calicanto a los productos que salen aquí, ese siempre es su norte que quizás no ha llegado a la cumbre pero eso es lo que ellos quieren anhelan desean, ellos no tienen por completo la receta estoy segura de eso pero ellos están buscando la torta perfecta no se cansan de buscarla, ellos no tienen exactamente el esquema pero lo están buscando, por ejemplo, veo muy involucrado a uno de los directivos, uno lo ve todos los días espero que todo se mantenga con los pocos cambios que han habido yo siento que hay otra atmósfera. De sugerir algún cambio no sería tanto en la parte productiva sino en la parte humana porque por ejemplo, yo le decía al nuevo gerente de producción que vamos a hacer el 1ero de mayo, hay que retomar buscar ese beneficio para los trabajadores, yo entiendo esta empresa tiene ochenta y pico de trabajadores con caracteres diferentes es posible que jugando se generan conflictos por la interacción humana, pero si es necesario ir a eso.

Informante 3: Ahorita sí porque hemos trabajado más en los estándares de calidad y en los manuales para hacer el ABC de las cosas ahorita eso ha crecido porque antes no existía y se ha fortalecido.

Informante 4: De lo poco que se tiene construido si, se busca que el personal esté capacitado sepa lo que está bien lo que está mal sepa discernir y como estamos en crecimiento aún estamos estructurando esas normas que queremos respetar o que queremos incluir en cada uno de los procesos y que queremos que los colaboradores tengan conocimiento de ello, todo está quedando reportado registrado desde la liberación del producto se hace un panel de degustación, material o instrucciones de trabajo que le permita a los trabajadores hacer mejor sus actividades que entiendan en que se basa su trabajo y cuáles son sus limitantes y evaluaciones que nos permitan saber la capacidad de desempeño que tienen.

Informante 5: Todavía todos no están claros en cuanto a los estándares de calidad, hay que tener más cuidado cuando se ejecutan los procesos, la limpieza es muy importante, los líderes tienen que estar más atentos, como técnico yo he visto aquí máquinas que no tienen buena limpieza y yo lo hago, pero para eso está la gente de producción los encargados, mientras no haya buena limpieza, la calidad se va para abajo, la higiene es importante porque se trabaja con un producto delicado, otra cosa es su vestidura también, donde se almacena la salmuera siempre he visto que es con recirculación eso también se puede mejorar, son detalles que dan garantía de que no agarre algo el producto.

Informante 6: Todavía no, apenas se está ahorita encaminando la empresa en cuanto a estándares de calidad, ella está dada yo pienso que todo es cuestión de formar más a la persona aquí hay personas muy inteligentes, proactivas y si tú lo aprovechas dan más aquí hay mucho personal capacitado.

Parte 2: Interpretación analítica de las respuestas aportadas por los informantes clave.

Informante 1: este informante considera que todos los colaboradores no tienen claras las normas de calidad, solo se maneja un protocolo básico, pero se debe fortalecer las buenas prácticas de manufactura con los ayudantes generales.

Informante 2: para este informante el propósito de los directivos en cuanto a tener productos de excelente calidad e inocuidad lo tienen muy claro, siente que la empresa no cuenta todavía con un protocolo realmente claro, pero sabe que ya se está trabajando en ello y que debe transmitirse esa información a todos, le parece muy importante reforzar la gestión humana.

Informante 3: manifiesta que no existía claridad en los estándares de calidad pero que ya eso ha ido mejorando y fortaleciéndose con la documentación de los procesos y la supervisión permanente.

Informante 4: este informante manifiesta que la empresa ya está trabajando en estructurar las normas y estándares de calidad necesarios y con ello se debe ir formando a los colaboradores con material o instrucciones de trabajo claras que le permita realizar sus funciones de la mejor manera posible, que entiendan la importancia que tienen las labores que realizan.

Informante 5: en la opinión de este informante todavía no todos los colaboradores tienen claro los estándares de calidad, considera que los líderes deben supervisar con mayor detalle los procesos y constantemente transmitir a los colaboradores la importancia de la limpieza y la higiene para que la calidad del producto final no se vea afectada.

Informante 6: este informante manifiesta que todavía no se tiene claridad de los estándares, que la empresa ya está trabajando en eso, siendo muy importante formar a los colaboradores para que hagan su trabajo lo mejor posible.

Parte 3: Reporte de las observaciones

En el siguiente cuadro se reporta el aspecto más significativo de la observación de la realidad para indagar si los líderes y colaboradores tienen claridad sobre normas o estándares de calidad que les permitan desarrollar sus funciones de manera eficiente.

Cuadro 10

Categoría Gestión de cambio. Subcategoría: Estandarización

Categoría 2:	Gestión de cambio		
Subcategoría:	Estandarización.		
Indicador a observar:	Existencia de normas y estándares de calidad bien definidos que permiten a las personas conocer la mejor y más eficiente forma de realizar su trabajo.		
9- Los líderes y colaboradores tienen claridad en cuál es la forma más eficiente de desarrollar sus funciones.	Si	No	A veces X
Notas complementarias:	No todos tienen claro el aspecto esencial de sus funciones. Muchos de los colaboradores de los niveles más bajos son solo bachilleres, no tienen ninguna formación en alimentos, otros en nivel de supervisión tienen poca o nula experiencia laboral previa, por lo que en la empresa hace falta profundizar en capacitaciones sobre manipulación de alimentos y buenas prácticas de manufactura, estos elementos son esenciales para que todos conozcan cual es la forma más eficiente de desarrollar sus funciones, ya la empresa tiene avanzado la documentación de procesos pero es necesario llevar esta información hasta los niveles más bajos para asegurarse que se cumplan y sobre todo para que cada quien desde sus capacidades conozca la responsabilidad que tiene sobre las tareas que ejecuta.		
Fundamento epistémico a tener en cuenta en la observación:	Estandarización: permite a la organización y las personas comprender mejor cómo se realiza el trabajo. Esto puede contribuir a aclarar cómo pueden mejorarse o perfeccionarse los procesos durante la implantación de nuevas tecnologías, sistemas o modelos de gestión. Así mismo, contribuye a comprender mejor las lagunas en los conocimientos y permite a la organización reexaminar las prácticas vigentes e identificar oportunidades de mejora.		

Fuente: La investigadora.

Parte 4: Análisis de la observación

Mediante la observación la investigadora pudo constatar que la empresa cuenta con una clara filosofía de calidad que ha sido promovida entre sus integrantes, sin embargo, ha tenido una debilidad en relación a la poca experiencia de muchos de sus colaboradores y la carencia de manuales de calidad debidamente elaborados que les sirvieran de guía, es por esta razón que dicha organización consciente de esta debilidad inició la documentación de sus procesos lo cual permitirá definir con claridad los estándares que todos deben manejar, unificando criterios en función de obtener los resultados esperados que son productos de calidad

premium. Una vez finalizado este proceso es importante que la empresa desarrolle procesos de socialización y capacitación del personal en los distintos niveles a fin de asegurarse que todos manejen la misma información y que comiencen a generarse los cambios o ajustes en la forma de desarrollar las tareas diarias si fuese necesario.

Parte 5: Cruce de información (triangulación de datos), aporte teórico y enunciado analítico

Al cruzar la información obtenida mediante las entrevistas a los informantes con las observaciones de la investigadora se puede concluir que efectivamente en la empresa ha hecho falta la existencia de normas y estándares de calidad bien definidos, en tal sentido, es necesaria una mayor capacitación sobre buenas prácticas de manufactura, así como también mayor dominio de cómo se debe llevar a cabo el proceso productivo para dar cumplimiento a los estándares de calidad requeridos que lleven a la empresa al sostenimiento de la calidad de sus productos. Se evidencia apertura y disposición para contribuir en este proceso entendiendo que será una fuente inagotable de conocimiento y a través del cual podrán contrastar el deber ser con la forma en que hasta ahora han ejecutado las distintas tareas, para así poder realizar los cambios o ajustes que sean necesario en pro de definir la mejor forma de trabajar.

Ante lo señalado, resulta oportuno citar lo establecido por Coaquira (2017):

El compromiso de la alta dirección y colaboradores con la calidad en una organización aumenta la probabilidad de que los sistemas de gestión de la calidad sean implantados correctamente y, por tanto, la organización obtenga productos/servicios de calidad y mejores resultados. (p.81)

En relación a lo mencionado anteriormente, entra en juego el papel fundamental del liderazgo transformador para contribuir y guiar este proceso de adaptación a las normas y procedimientos establecidos y dar cumplimiento a la filosofía de calidad que los directivos

han buscado promover entre los miembros de la organización, no se puede perder de vista el papel que juegan los líderes para ayudar a crear una verdadera cultura de calidad, ya que estos educan con el ejemplo, teniendo siempre presente que la creación de una cultura de calidad sólida comienza con el aporte de líderes transformadores al reconocer su importancia y demostrar interés y esfuerzo real por la calidad.

www.bdigital.ula.ve

Conclusiones y consideraciones de cierre

La revisión de los aportes emanados por los informantes, las observaciones realizadas y la presencia de referentes teóricos permite determinar que el trabajo desarrollado en la organización objeto de estudio se encuentra en un proceso de transformación y búsqueda de calidad. Por esta razón, aunque se cuenta con un personal motivado y muy identificado con las políticas internas y los diferentes protocolos de trabajo, requiere de una mayor formación en las áreas referidas a producción.

En este sentido se enuncian dos aspectos que se consideran fundamentales para proponer un plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional en dicha organización.

Aspecto 1: en lo concerniente a la categoría liderazgo transformacional se debe tomar en cuenta que la influencia idealizada tiene como apoyo el nivel de confianza que inspira el líder en sus seguidores al demostrar coherencia entre lo que dice y hace. Así mismo la capacidad inspiracional se detecta en el grado en el que el líder motiva a sus seguidores para alinearse con los valores organizacionales (excelencia, responsabilidad, compromiso, honestidad, respeto y solidaridad).

En este mismo orden de ideas, la estimulación emocional va a permitir al líder gestionar las emociones de su equipo y fomentar relaciones interpersonales asertivas. A la par la consideración individualizada se ajusta al nivel de conocimiento que tiene el líder de las necesidades y aspiraciones de sus seguidores.

Aspecto 2: en lo que concierne a la categoría gestión de cambio es importante destacar que la motivación al cambio debe estar en conexión con un conjunto de sinergias compartidas para detectar oportunidades de mejora continua que aporten valor. Todo este entramado de relaciones laborales y humanas va de la mano con un tipo de capacitación que se refleja en acciones tendentes a generar aprendizajes que contribuyen a la incorporación de nuevas habilidades para el cambio.

Así mismo, este proceso va delineado por un tipo de comunicación por medio del cual los líderes intercambian información sobre el proceso de cambio con fluidez incluyendo información oportuna y coherente que genera valor y compromiso en las personas involucradas. Este manejo efectivo de los diferentes canales comunicativos debe servir para activar incentivos motivacionales para todas las personas que hacen vida en la empresa. A su vez, es necesario crear mecanismos de estandarización que den cuenta de la existencia de normas y estándares de calidad bien definidos y permitan a las personas conocer la mejor y más eficiente forma de realizar su trabajo.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

El mundo está viviendo una época de grandes y constantes cambios, que cada día se espera sean más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, las organizaciones están volcándose a experimentar nuevos procesos como por ejemplo la transformación digital, y en este devenir, para tener éxito en este entorno altamente cambiante, los ámbitos empresariales deben ser más ágiles para prosperar, sostenerse en el tiempo y sobrevivir. Es por ello por lo que, reconociendo la importancia de la agilidad para el éxito organizacional, se plantea aplicar un marco de trabajo novedoso como lo es el Lean Change Management para impulsar la iniciativa de cambio en relación con el liderazgo transformacional que traerá consigo grandes beneficios para la organización en estudio al volcar sobre la cultura actual estas nuevas e importantes iniciativas.

www.bdigital.ula.ve

Lean Change Management según Junquera (2020), es un marco de gestión del cambio creado por Jason Little, que combina los enfoques de las metodologías Agile, Lean Startup, Change Management y Design Thinking. Se basa en la experimentación, el feedback continuo y en afrontar los cambios desde la co-creación y poniendo el foco en las personas. Mediante un conjunto de ideas y prácticas innovadoras, se ejecutan experimentos de manera iterativa e incremental, de modo que se pueda ir aprendiendo de los resultados y adaptarlos a las respuestas del entorno con rapidez.

En tal sentido, con la finalidad de desarrollar una propuesta de gestión de cambio acorde con la necesidad presente en la organización objeto de estudio, la cual radica en fomentar el liderazgo transformacional para desarrollar una visión compartida capaz de lograr alineación con los objetivos organizacionales, se plantearon algunos objetivos que se irán desarrollando a lo largo de la propuesta involucrando a los distintos grupos de interés que serán impactados

por los cambios propuestos para llevar a la organización a un estado futuro de mayor beneficio para todos sus integrantes.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

General

Elaborar un plan de gestión de cambio basado en los lineamientos de Lean Change Management a fin de fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio.

Específicos

Identificar los hallazgos presentes en las entrevistas a los informantes claves para bosquejar el plan de gestión de cambio a partir de un trabajo grupal de motivación y cruce de experiencias.

www.bdigital.ula.ve

Preparar distintas alternativas para intervenir sobre los hallazgos identificados, priorizando posibles soluciones en base a costos de implantación, impacto, así como su nivel de disrupción en la empresa.

Implementar una acción experimental relacionada con la nueva forma de liderazgo a fin de comprobar su impacto en la organización.

Revisar los resultados de la experimentación y a partir del aprendizaje obtenido identificar nuevos hallazgos o necesidades y determinar la mejor forma de abordarlos.

JUSTIFICACIÓN

La intención de esta intervención es propiciar cambios a corto plazo en la organización objeto de estudio desde una perspectiva novedosa centrada en la agilidad en concordancia con Arce (2022), quien manifiesta que “la agilidad organizacional se relaciona estrechamente con la búsqueda de un enfoque dinámico de innovación, al desarrollar una transformación holística de la organización y permitiéndole mantenerse competitiva en un mercado cambiante” (p.24). Por ello, es necesario proponer nuevas formas de formular y ejecutar las estrategias para abordar los cambios necesarios que permitan fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio.

Esta iniciativa surge a partir de identificar hallazgos importantes mediante la observación de la organización y el entorno integral en el que opera. Este proceso va de la mano con la manera en que se están desarrollando los eventos, para ir seleccionando aquellos acontecimientos situacionales que ameriten un cambio en cuanto a la gestión de personas, a partir de la implementación de un estilo de liderazgo transformador que logre la disposición de los líderes para convertirse en agentes impulsores de cambios innovadores.

Se busca con la aplicación del plan, desarrollar un programa de formación dirigido a los líderes de la organización con la finalidad de enseñarles y a su vez favorecer la gestión que ejercen con sus equipos de trabajo, partiendo del principio que facilita la agilidad que expresa que no se puede cambiar a las personas, pero si se pueden crear incentivos para que ellos mismos generen los cambios necesarios a partir de su propio sistema de principios y valores.

Al respecto, Zarbo (2021) manifiesta que:

No vemos el cambio como el final de un camino, sino como el aprendizaje de nuevas maneras de hacer... implica que hemos aprendido a hacer algo diferente, que tenemos la capacidad para diferenciarnos del resto, con un fin. Por otra parte, cuando abordamos procesos de agilidad organizacional, la precondition que

subyace para que se logren cambios en el hacer, es la transformación del ser. Dicho de otra manera, un proceso de transformación organizacional... requiere que aprendamos a pensar de una manera diferente, a concebir de distintas formas las circunstancias que nos rodean. (p.285)

Desde esta perspectiva, se busca enseñar a la organización objeto de estudio y a sus líderes a desarrollar nuevas formas de gestionar los cambios bajo algunas grandes premisas planteadas en el marco de gestión de cambio de Lean Change Management, las cuales describen cómo hacer, experimentar y aprender. Así mismo, se busca fortalecer a través de los líderes, la seguridad psicológica en los equipos de trabajo para aumentar la motivación al cambio y ser partícipes del proceso al identificarse con las necesidades propuestas y los beneficios que traerá tanto a la organización como a sus integrantes lograr implementar un liderazgo transformacional.

En tal sentido, debido a la importancia de la intervención propuesta es necesario fomentar ambientes donde los colaboradores se sientan cómodos al exponer abiertamente sus ideas, inquietudes, preocupaciones y/o errores sin necesidad de sentirse amenazados o juzgados. La seguridad psicológica está directamente relacionada con la confianza presente entre los equipos y sus líderes, por ende, impacta en la productividad al incrementar el compromiso y desempeño de las personas, lo que significa que una mínima variación en la seguridad psicológica impacta en la capacidad de la organización positiva o negativamente.

En este orden de ideas, se justifica este plan con la particularidad que las acciones propuestas se alejan de los enfoques de cambio tradicionales y obsoletos para aplicar orientaciones más modernas, sustentadas en la gestión de las personas. Una de las ideas que plantea el marco de gestión de cambio propuesto es resaltar el sentido de causa y efecto más que el sentido de inmediatez sobre las cosas, a fin de encontrar la diferencia entre lo importante y lo inmediato para aprender a ser más efectivos, porque cuando todo es inmediato ya nada es importante.

Así mismo, es necesario generar más espacios para el diálogo significativo lo cual permite generar motivación en las personas para responder al cambio más que a resistirse, porque aquellos colaboradores que se resisten tienden a ir en contra de sus propias creencias. Este contexto también busca comprender que todas las personas comunican y no necesariamente lo que se quiere escuchar, es importante para la gestión del cambio estar conscientes de lo que le sucede a los involucrados para entender sus respuestas al cambio propuesto.

En el mismo sentido, otra fuerza impulsora de este plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional, destaca la importancia del co-crear por encima del obtener la participación de los involucrados, ¿cómo lograr involucrar a las personas que están siendo impactadas por el cambio?, co-creación por encima de lo que una sola persona piensa, donde prevalece lo que en conjunto se puede construir, teniendo claro que se van a generar conflictos y que para que exista movimiento, la fuerza debe vencer a la resistencia, esta última idea es necesaria para generar estímulos que impulsen los cambios, en tal sentido, la intención es poner en práctica pequeños experimentos para identificar lo que realmente quieren y esperan las personas, sin suponer lo que necesitan y generar más resistencia.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 11

Diseño general de la propuesta (Objetivos-procedimientos)

Objetivo Específico (Los procesos de cambio)	Acción estratégica	Evidencias mostradas
HALLAZGOS		
Identificar los hallazgos presentes en las entrevistas a los informantes claves para bosquejar el plan de gestión de cambio a partir de un trabajo grupal de motivación y cruce de experiencias.	Hallazgos referidos al estado actual de la organización.	* Triangulación de datos. * Reporte de hallazgos o necesidades
OPCIONES		
Preparar distintas alternativas para intervenir sobre los hallazgos identificados, priorizando posibles soluciones en base a costos de implantación, impacto, así como su nivel de disrupción en la empresa.	Opciones estratégicas para intervenir de acuerdo a los hallazgos encontrados.	* Priorización de opciones. * Presentación del lienzo de opciones
EXPERIMENTOS		
Implementar una acción experimental relacionada con la nueva forma de liderazgo a fin de comprobar su impacto en la organización.	Fase activa para introducir el cambio y fomentar un ejercicio de liderazgo transformacional que logre movilizar la cultura organizacional a un estado nuevo de oportunidades, en respuesta a las aspiraciones que hacen parte de la filosofía que la directiva busca promover y sostener en el tiempo.	* Supuestos para crear experimentos. * Validación. * Plan de cambio de una página según el Modelo de Little (2014). * Plan de cambio de una página: lo que se debe hacer en la organización en estudio.
SUB-CICLOS DE LOS EXPERIMENTOS		
Revisar los resultados de la experimentación y a partir del aprendizaje obtenido identificar nuevos hallazgos o necesidades y determinar la mejor forma de abordarlos.	Se esboza la necesidad de revisar los resultados de la experimentación y a partir del aprendizaje obtenido identificar nuevos hallazgos en el marco filosófico del Lean Change Management.	* Preparación. * Introducción. * Revisión.

Fuente: La Investigadora.

PROPUESTA DE PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIO PARA FOMENTAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Antes de iniciar cualquier plan sobre gestión de cambio es necesario establecer una hoja de ruta que permita a los líderes y a los involucrados en el proceso mantener el enfoque en el propósito del cambio. Existen numerosos modelos planteados por diversos autores que proponen una guía a seguir para abordar un proceso de gestión de cambio, para el desarrollo de este plan se plantea trabajar de manera complementaria con la guía de ocho pasos propuesta por John Kotter, la cual permitirá ir alimentando el plan bajo la modalidad del marco de trabajo Lean Change Management que es la guía estratégica para ejecutar la gestión de cambio que se requiere en la organización objeto de estudio para fomentar el liderazgo transformacional.

A continuación, se presenta un breve desglose del modelo de los ocho pasos de Kotter indicando lo que se necesita considerar en cada paso, vale resaltar, que por lo general todo cambio surge a partir de una crisis, que pone de manifiesto el agotamiento o desgaste de una situación establecida y la necesidad imperiosa de cambiar. Esta guía debe ser revisada constantemente durante el proceso para asegurarse que no está quedando ningún elemento en el aire, ¿cómo aplicarla? queda sujeto a la creatividad del equipo que lidere el proceso de gestión de cambio y a las propias situaciones que se irán presentando en la medida que el cambio sea implementado, no debe necesariamente aplicarse de manera lineal porque el cambio es voluble e incierto.

1. **Cree sentido de urgencia:** la urgencia se crea involucrando a todas las personas afectadas por el cambio en el diseño del tipo de aspecto que se intenta modificar. Se arranca con un diálogo honesto y abierto sobre las necesidades existentes.
2. **Forme una coalición poderosa:** se refiere a la creación de un equipo de agentes de cambio y evangelistas que faciliten el cambio. Kotter recomienda que los miembros del equipo de la coalición roten frecuentemente para tener una perspectiva fresca sobre el cambio.

3. **Cree una visión para el cambio:** concretar una visión que sea capaz de construir una meta razonable para todos, fundamentada en un clima de confianza, cuidándose siempre los canales de comunicación. Esta visión debe ser específica, medible, procesable, inspiradora y realista.
4. **Comunique la visión:** transmitir el mensaje de lo que se quiere lograr de manera oportuna y transparente para promover el sentido de urgencia en todos los involucrados y despertar la necesidad de cambiar.
5. **Supere los obstáculos:** en la ruta del cambio surgirán tropiezos, es necesario capacitar y empoderar a todos los involucrados para incrementar los métodos de superación de obstáculos, hacer a los involucrados participe y corresponsables, el reto es aprender, progresar, comprometerse y perseverar con el apoyo de todos.
6. **Asegure ganancias a corto plazo:** se trata de celebrar victorias tempranas, es necesario agradecer a las personas por el esfuerzo y la disposición para el cambio, los éxitos alcanzados al comienzo brindan mayor impulso al cambio y reducen la resistencia, celebrar pequeños logros genera sensación de ir por buen camino.
7. **Construya sobre el cambio:** mantener el esfuerzo a lo largo del camino es fundamental para alcanzar la visión, el cambio debe ser visto como lo que es, un proceso conformado por varias etapas, en que la perseverancia es la clave para avanzar. Con firmeza y voluntad la gente debe movilizarse entre los cambios hasta alcanzarlos.
8. **Ancle el cambio a la cultura organizacional:** Una vez que las personas han incorporado los cambios, los nuevos procesos se convierten en la forma habitual de trabajar. Las personas de la organización necesitan probar que los cambios funcionan bien, antes de que se produzca el cambio de cultura.

Ahora bien, según se mencionó anteriormente, para la presente propuesta de plan de gestión de cambio se plantea aplicar el marco de trabajo Lean Change Management, el cual consiste en ejecutar pequeños experimentos (cambios) de manera iterativa e incremental, mediante un conjunto de ideas y prácticas innovadoras, con la finalidad de lograr que las personas se involucren con el propósito de la organización. Esta ruta, se da por medio del aprendizaje de los resultados para adaptarlos a las respuestas del entorno con rapidez y efectividad. Dicho

modelo tiene como objetivo principal ayudar a las personas a convertirse en agentes de cambio excepcionales con ideas de gestión de cambios notablemente modernas.

El marco de trabajo Lean Change Management, plantea la gestión de cambio como una combinación entre arte, porque ¿quién es cada persona? y la postura que adopta es tan importante como las herramientas y prácticas que utiliza, y la ciencia, porque las herramientas y las ideas que las personas usan están directamente influenciadas por ¿quién es cada quién? y ¿cómo ve el cambio?, de tal modo que, el enfoque que tiene el mismo es que los agentes de cambio excepcionales saben cómo equilibrar el arte y la ciencia del cambio, es por ello que plantea algunas dimensiones y elementos que están diseñados para ayudar a descubrir cómo despegar en el proceso de gestión cambio ajustado a la necesidad.

Para lograr una mayor comprensión sobre el novedoso marco de trabajo Lean Change Management que se propone implementar en el plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio, a continuación, se describen las cuatro dimensiones que este plantea, a su vez cada una de esas dimensiones desglosa una serie de elementos importantes que sirven de guía para la aplicación del mismo:

- 1.- **Agente de cambio:** quiénes somos como personas, nuestro temperamento, experiencia y prejuicios afectan la forma en que abordamos el cambio.
- 2.- **Cambiar la postura del agente:** los lentes a través de los cuales miramos y nuestra postura dan forma al cambio. Cambia la perspectiva, cambia el cambio.
- 3.- **Grandes ideas:** el contexto importa.
- 4.- **Herramientas y prácticas:** usar las herramientas adecuadas para el trabajo adecuado.

Estas dimensiones y la colección de elementos que se desprende de cada una de ellas están diseñados para ayudar a los agentes de cambio a crear su propio enfoque para el cambio en sí, está inspirada en el pensamiento ágil, lean startup y el diseño. Así mismo, vale destacar la filosofía del marco de trabajo propuesto que se basa en transformar la perspectiva que las personas tienen sobre los procesos de cambio, en tal sentido, para contribuir a que los agentes

logren ese cambio de perspectiva el Lean Change Management plantea los cinco universales del cambio que se mencionan a continuación:

1. **Causa y propósito:** el modelo valora la causa y el propósito sobre el sentido de urgencia del cambio.
2. **Experimentación:** plantea experimentar durante el camino a través del cambio en lugar de ejecutar tareas en un plan.
3. **Co-creación:** cree en la co-creación del cambio con todos los involucrados en lugar de obtener la aceptación a través de la coerción.
4. **Diálogo significativo:** reconoce el valor de permitir un diálogo significativo sobre la transmisión de información a las personas.
5. **Respuesta al cambio:** invita a entender la respuesta al cambio en lugar de culpar a las personas por resistirse.¹

Finalmente, ¿por qué usar Lean Change Management para esta propuesta de gestión de cambio?, aquí algunas razones: porque está orientado a la acción por su enfoque basado en experimentar y actuar, lo que permite generar resultados visibles que pueden ser inmediatos, porque es un marco de trabajo sencillo, de fácil entendimiento y un alto nivel de asimilación. Igualmente, brinda herramientas prácticas para implementar los cambios de acuerdo con una estructura y permite hacerles seguimiento, porque involucra en el diseño el sentido común de las personas que serán afectadas por los cambios, porque permite utilizar otros modelos teóricos como complemento para conocer más a la organización, entender el cambio o idear estrategias mientras que Lean Change Management impulsa a la acción para materializar las estrategias en resultados.

El marco de trabajo establece cuatro componentes esenciales para llevar a cabo su implementación. El primero de ellos es la realización del lienzo de cambio estratégico que

¹ Nota especial: si el lector tiene interés en profundizar sobre las dimensiones, elementos y filosofía estratégica del marco de trabajo sírvase visitar el siguiente enlace: <https://leanchange.org/>

contiene información sobre el cambio que se desea promover, en el caso del presente plan, el objetivo fundamental es fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio. Vale destacar, la importancia de crear el lienzo de cambio estratégico a través de una sesión bien facilitada con los líderes y directivos, usando lienzos grandes y visibles sobre la pared, para que los participantes puedan pegar notas autoadhesivas sobre ellos, recordando que el modelo se basa en el feedback continuo y en la co-creación con las personas que serán afectadas por el cambio.

Desarrollo del lienzo de cambio estratégico

El lienzo de cambio estratégico propuesto por Little (2022), es de gran utilidad para alinear a las personas que estarán a cargo de promover la gestión de cambio debido a que los lleva a plantearse y responder algunas preguntas importantes y necesarias para introducir cualquier plan de gestión de cambio, tal como se puede observar, se procede con el diseño del lienzo de cambio estratégico a partir de la información que se obtuvo durante el desarrollo de la investigación, siempre es importante luego de construirlo volver a revisarlo para interceptar puntos u otros elementos importantes que no hayan sido considerados.

Cuadro 12

Liezo de cambio estratégico

Visión ¿Cuál es la visión para este cambio?		Importancia ¿Por qué es importante este cambio para la organización?			
Fomentar el Liderazgo Transformacional en Conlac, C.A.		Porque existen carencias en el ejercicio del liderazgo y hace falta crear una visión compartida que garantice alineación con los objetivos organizacionales.			
Medidores de Éxito ¿Cómo evaluaremos el éxito?		Medidores de Progreso ¿Cómo mostraremos que estamos avanzando?			
Mediante el uso de indicadores Reactivos: Índice de satisfacción del cliente interno, nivel de compromiso de las personas con los objetivos organizacionales, grado en que los procesos están alineados a la estrategia de la organización.		Mediante el uso de indicadores Proactivos: Índice de Felicidad, Número de personas que asisten a las actividades, porcentaje de participación en la co-creación del plan.			
¿Qué personas, departamentos y procedimientos deben cambiar para que se haga realidad la visión?					
Los líderes y la gestión de personas impulsada desde RRHH hasta cada departamento de la organización.					
¿Qué hará el equipo de gestión de cambio para apoyar a las personas durante la transformación?					
Aplicar estrategias para generar diálogos significativos que permitan lograr el feedback indispensable durante todo el proceso de gestión de cambio.					
¿Cuál es el plan?	Aplicar en el 1er Mes	Prox. cambio a introducir	Preparar	Introducir	Revisar
Evaluar y proponer distintas opciones para intervenir en las necesidades que se evidenciaron a lo largo de la investigación.	Introducir los primeros experimentos para alinear a las personas con el propósito del cambio.	De acuerdo con la priorización de opciones, aplicar los experimentos que vayan siendo más factibles en términos de tiempo y costo / beneficio.	Todo experimento requiere de una preparación a partir de los hallazgos obtenidos, es importante tomar en cuenta la naturaleza de la organización y la cultura de las personas que la habitan.	Introducir un experimento a la vez para ir midiendo el impacto, las consecuencias y reducir la incertidumbre.	Revisar resultados, proponer nuevas opciones y continuar con el ciclo de experimentación hasta que los cambios se hayan logrado.

Fuente: La Investigadora.

Alinee su organización

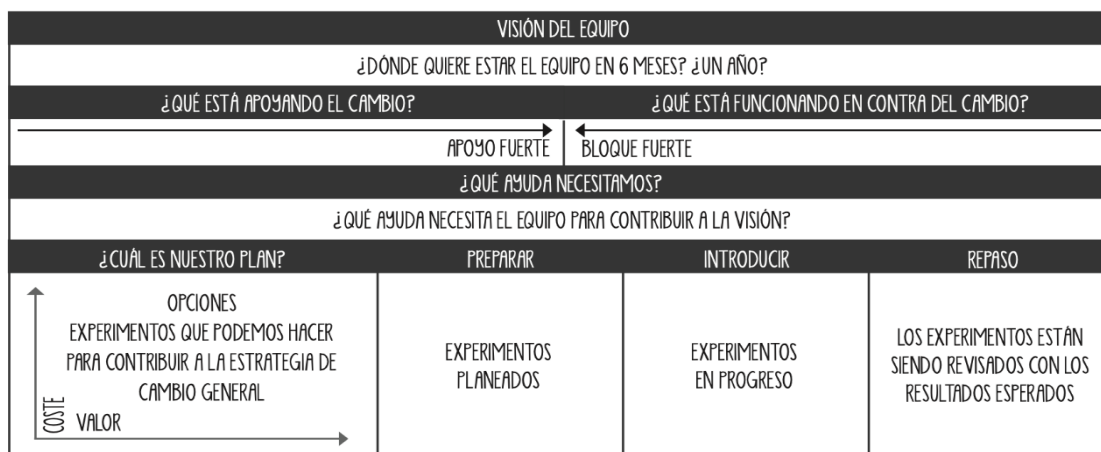
Una vez que se ha revisado y se está conforme con el lienzo de cambio estratégico que fue creado, se debe continuar con el proceso de alinear a las personas de la organización con la estrategia de cambio. En la actualidad existen diversos enfoques disponibles para alinear a las personas con el cambio que se está implementando, en el presente estudio el objetivo central radica en validar el lienzo de cambio estratégico que debe ser construido en conjunto con directivos, líderes y equipo de gestión de cambio e iniciar con la recolección de hallazgos de cada uno de los afectados. Durante la aplicación del marco de trabajo Lean Change Management es muy necesario mantener activa la creatividad del equipo de gestión de cambio para ir descubriendo la mejor forma de abordar los distintos temas con las personas involucradas.

Una opción para iniciar el proceso de alineación es que los mismos líderes convoquen a reuniones departamentales y les enseñen el lienzo de cambio estratégico que fue construido como parte del diagnóstico situacional y permitan a las personas interactuar y manifestar como lo entienden y qué perspectivas les genera, atentos aquí, porque esas perspectivas son parte de los hallazgos que permitirán ir identificando las necesidades a abordar en el proceso de gestión de cambio, así que se debe ir registrando toda esa información que será de mucha utilidad, algunas personas se mostrarán de inmediato alineadas con el plan lo cual las convierte en posibles agentes de cambio.

El marco de trabajo pone a disposición un lienzo que puede ser usado por cada departamento a la hora de discutir sobre el cambio que se desea implementar, allí se debe registrar la información más relevante. Vale resaltar, que el diseño de cada lienzo está sujeto a la creatividad de los agentes de cambio quienes tienen libertad de utilizarlos tal cual los facilita el marco o ajustarlos a su propia necesidad, lo interesante es la utilidad que genera la interacción que se da para co-crearlos. Los agentes de cambio podrán darse cuenta de que en esta etapa de aplicación están dando cumplimiento al paso tres de la guía de verificación planteada por Kotter ya que la alineación consiste en comunicar la visión que se tiene del cambio a todos los involucrados.

Cuadro 13

Cuadro de los cambios del equipo / departamento



Permite que los equipos y departamentos sean propietarios de los cambios que se alinean con su estrategia.

Fuente: Little (2014), (p.162).

Conforme la red de agentes de cambio

Para continuar abordando el proceso de gestión de cambio que se desea implementar es necesario conformar una red de agentes de cambio, esta red debe estar constituida por personas con distintos niveles dentro de la organización, un consultor experto en gestión de cambio puede ser de utilidad, pero es muy importante que la red esté conformada por directivos, líderes y colaboradores. Es probable que las personas se sientan más cómodas trabajando con sus pares que con externos, esto puede ser considerado como una amenaza al sentir que los externos llegarán a imponer un cambio si no ven a sus pares involucrados, lo cual despertará resistencias.

Little (2014), pone de manifiesto que “el cambio se vuelve viral cuando las personas comienzan a ayudar a otras personas a adaptarse” (p.165). Es por ello, que es muy importante tener un grado de atención elevado sobre estos primeros seguidores que se manifiesten a favor del proceso, sería ideal poder tener al menos uno en cada departamento que será

afectado por el cambio, en el caso del presente plan toda la organización en general será afectada por la transformación en el ejercicio del liderazgo, por lo que resulta muy necesario que la red de agentes de cambio esté bien equilibrada, de este modo también se da respuesta al paso dos de la lista de verificación planteada por Kotter que menciona la necesidad de crear un equipo de coalición bajo la cobertura de un líder que dirija el cambio.

En este orden de ideas, todo proceso de gestión de cambio que se desee implementar requiere de cierta planificación y de la formulación de una estrategia, de alinear a las personas de la organización con la visión del cambio y la conformación de una red de agentes de cambio que promuevan su aplicación, al respecto Little (2014), manifiesta que “el cambio falla cuando las personas que lo gestionan siguen ciegamente un proceso estructurado que no es compatible con la organización” (p.167). Es por ello, que Lean Change Management pone a disposición un marco de trabajo que puede ajustarse a la necesidad específica de cada organización, manteniendo el foco sobre la gestión humana, siendo este el gran reto en el mundo organizacional actual.

Ejecute el ciclo de Lean Change Management:

A continuación, se presenta el ciclo planteado por el marco Lean Change Management de Jason Little, para aplicar el plan de gestión de cambio que busca fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio, de acuerdo con las necesidades específicas identificadas.

Cuadro 14

Infografía ejecución del ciclo Lean Change Management



Fuente: La Investigadora

Hallazgos

En relación con el objetivo específico #1 antes de implementar un proceso de gestión cambio, se necesita conocer el estado actual de la organización para bosquejar el plan de gestión de cambio a partir de un trabajo grupal de motivación y cruce de experiencias y necesidades, esto se logra a través de la aplicación de diversas herramientas o estrategias, en este caso de estudio se seleccionó un grupo de informantes claves, mediante la aplicación de entrevistas se obtuvo información relevante que fue contrastada con las observaciones que hizo la investigadora directamente en el lugar de los hechos, para lograr obtener los hallazgos o insights sobre el estado actual del ejercicio del liderazgo en la organización.

Seguidamente se revisó minuciosamente la triangulación de las preguntas de las entrevistas para identificar los hallazgos o necesidades que deben ser abordadas y que indicarán la ruta a seguir en la formulación del plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio. A continuación, se describen los hallazgos recolectados:

Cuadro 15

Identificación de Hallazgos o Necesidades

Ítem	Hallazgos o Necesidades
1	Fomentar un ejercicio del liderazgo más transformador e inclusivo.
2	Mantener la aplicación y reconocimientos de los valores organizacionales.
3	Fomentar las relaciones interpersonales entre los equipos de trabajo.
4	Desarrollar orientación al reconocimiento de las capacidades individuales de cada colaborador.
5	Fortalecer el trabajo en equipo, la integración y el empoderamiento de los colaboradores.
6	Aprovechar la tendencia favorable para seguir generando aprendizajes compartidos.
7	Fomentar la comunicación oportuna y asertiva entre pares, colaboradores y directivos.
8	Valorar la apertura por parte de los colaboradores y los líderes para la gestión de los cambios.
9	Fortalecer y fomentar las normas, objetivos organizacionales, políticas y estándares de calidad.

Fuente: La Investigadora.

De acuerdo con lo anteriormente descrito, se puede afirmar que los hallazgos encontrados dejan una clara evidencia de la necesidad que tiene la organización objeto de estudio y sus líderes de la realización de un plan orientado a fomentar un liderazgo transformacional que impulse la gestión de las personas y los equipos a mejorar su desempeño y compromiso con los objetivos organizacionales. Es preciso impulsar a los líderes para demostrar en la praxis diaria la capacidad que tienen para generar resultados, debido a que la calidad de su liderazgo no se evidencia únicamente en las acciones que realiza o deja de realizar, así como tampoco en sus características personales, sino en el efecto que tienen esas características y acciones para lograr que las personas generen labores más consistentes que respondan a los resultados organizacionales esperados.

Opciones

En relación con el objetivo específico #2 es necesario, preparar distintas alternativas para intervenir sobre los hallazgos identificados, priorizando posibles soluciones en base a costos de implantación, impacto, así como su nivel de disrupción en la empresa. En tal sentido, una vez identificados suficientes hallazgos para comenzar a planear la gestión de cambio, se necesita evaluar algunas opciones, considerando el costo de implementarlas, el valor que agregan a la organización y el impacto que tendrán en las personas involucradas en el proceso. Las opciones habitualmente incluyen una o más alternativas y los beneficios esperados luego se convierten en experimentos cuando la organización está lista para introducir el cambio.

Según lo mencionado anteriormente, es necesario plantearse la siguiente interrogante para proceder con la formulación de alternativas que intervengan de forma positiva, ya que no existe un modelo o marco de trabajo único a seguir que funcione en toda organización de manera garantizada: ¿Qué opciones se tienen a partir de los hallazgos encontrados para llevar a cabo este plan de gestión de cambio?.

En respuesta a esta interrogante, a partir de los hallazgos o necesidades encontradas se plantean las siguientes opciones o alternativas que pueden llevar a cabo los líderes para fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio, sin embargo, se hace énfasis en que no existe un modelo específico de gestión de cambio que garantice el éxito, queda a disposición del equipo que lidere este proceso revisar si estas opciones propuestas les sirven de guía para establecer nuevas alternativas conforme a su creatividad y los aspectos más viables para alcanzar el objetivo principal.

Cuadro 16

Planteamiento de opciones para intervención

Ítem	Opciones
1	Mantener en todos los colaboradores claro el propósito de la organización, objetivos, metas, conceptos estratégicos, valores, normas, políticas.
2	Documentar los procesos con criterios bien definidos y aplicar evaluaciones periódicas de implementación.
3	Identificar las habilidades de cada colaborador para potenciarlas, confiar y reconocer sus capacidades, establecer metas.
4	Impulsar a los líderes a compartir más conocimiento con sus equipos, predicar con el ejemplo.
5	Fortalecer las relaciones interpersonales, realizar actividades que permitan interactuar con los compañeros en situaciones muy diversas para desarrollar la empatía.
6	Brindar seguridad psicológica (permitir a los colaboradores expresar lo que piensan y sienten sin miedo a ser condenados). Desarrollar la escucha activa y la comunicación asertiva.

Fuente: La Investigadora.

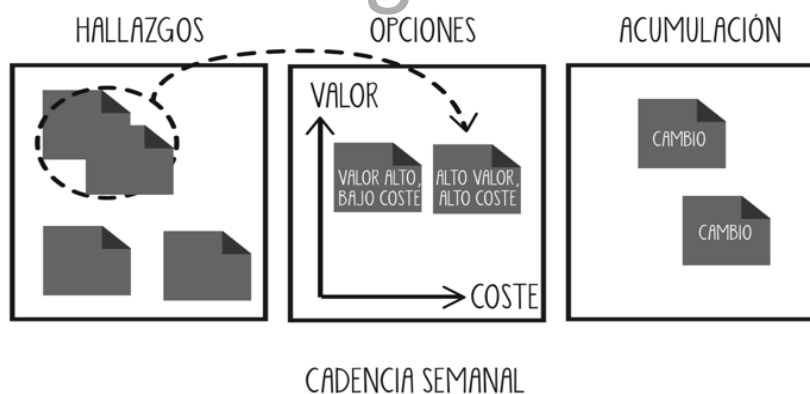
En este orden de ideas, cumpliendo con los parámetros que establece la aplicación del marco de trabajo Lean Change Management dichas opciones deberán ser compartidas con los líderes de la organización objeto de estudio con la finalidad de priorizar las que sean más factibles de aplicación en lapsos cíclicos de un mes cada una hasta lograr el cambio deseado, durante los cuales se pueden realizar distintos experimentos o actividades según la necesidad que se busque abordar. Vale resaltar, que atender cada una de estas opciones implica un costo

(tiempo y dinero) de aplicación, representa un valor agregado (recompensa) para la organización y genera un impacto en las personas, lo cual repercutirá en el desempeño y compromiso de los colaboradores con los resultados de la organización.

En tal sentido, a los líderes seleccionados se les pedirá evaluar cada una de las opciones y cuestionarlas en función del costo/beneficio que representan para la organización y para su gestión y crecimiento como líderes, siendo así deben proceder a seleccionar por orden de prioridad de acuerdo con la relevancia que cada uno de ellos considera tiene cada una de las opciones planteadas, Cabe resaltar, la importancia de involucrar a los líderes y en conjunto priorizar las diferentes opciones propuestas, someterlas a un contraste de costo/beneficio y tratar de calcular el impacto que cada una puede llegar a tener para seleccionar las que más se adapten al objetivo que se persigue que es fomentar el liderazgo transformacional dentro de la organización.

Cuadro 17

Priorización de opciones



Compara el coste y el valor de las opciones.

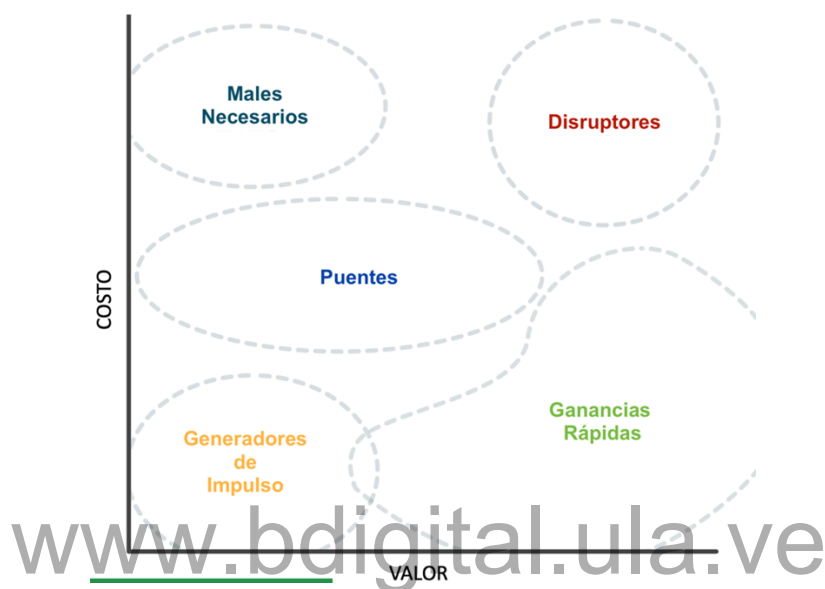
Fuente: Little (2014), (p.103).

El marco de trabajo propuesto pone a disposición de sus usuarios algunos recursos o herramientas útiles que pueden servir de apoyo durante la aplicación del proceso de gestión de cambio, una de ellas es la que se muestra en la imagen a continuación que sirve para que

los líderes puedan realizar la priorización de opciones mediante el análisis o identificación de algunos conceptos determinantes que se mencionan ahí, esta recibe el nombre de Lienzo de Opciones.

Cuadro 18

Tablero de opciones de gestión de cambio



Fuente: <https://leancange.org/downloads>

A continuación, se describen las instrucciones de uso de este lienzo de priorización de opciones. Inicie ubicando las opciones según costo y valor, para hacerlo puede utilizar las categorías predeterminadas por el modelo o el equipo que lidere el proceso de gestión de cambio tiene la libertad de crear aquellas que se ajusten más a su necesidad en conjunto con los que serán afectados. En función de las categorías propuestas por el marco de trabajo se da un breve detalle de cada una.

Ganancias rápidas: ayudan a mostrar a los stakeholders el progreso temprano. Contribuyen a la creación de impulso, pero se utilizan principalmente para mostrar el progreso.

Puentes: ayuda a las personas afectadas por el cambio a pintar una imagen de cómo las cosas serán diferentes.

Generadores de impulso: son opciones que cosechan la energía de los movilizadores, es decir, las personas que son sus primeros adoptadores e innovadores.

Males necesarios: son las opciones que mantienen a tus stakeholders atentos. Pueden parecer desperdicios desde la perspectiva del agente de cambio, pero necesitan terminarse.

Disruptores: son hackers de la cultura. Son opciones más riesgosas que podrían generar dificultades a veces imperceptibles pero interesantes al momento de determinar un posible ajuste o cambio.

Una vez que se han obtenido los hallazgos o necesidades y que las opciones disponibles para intervenirlos han sido analizadas, valoradas y clasificadas, considerando algunos elementos como: ¿quién se ve afectado con el cambio?, ¿dónde podrían estar los apoyos? y ¿dónde podrían manifestarse las resistencias?, ahora es momento de analizar cómo esas opciones pueden ajustarse a un plan de gestión de cambio de acuerdo con la visión que se planteó alcanzar, este ejercicio permitirá ver si todos los elementos necesarios para cualquier iniciativa de cambio han sido considerados. A continuación, se describen algunos ejemplos de uso de la guía de verificación en conjunto con la propuesta por Kotter:

- ¿El diseño de esta opción se hizo con la finalidad de generar sentido de urgencia? (1er paso de Kotter).
- ¿Dicha opción facilita la evangelización del cambio que se persigue? (2do paso de Kotter).
- ¿Esta opción capacita o empodera a los involucrados para afrontar y superar los obstáculos? (5to paso de Kotter).
- ¿Contribuiría esta opción a lograr una victoria temprana de acuerdo con el fin que se persigue? (6to paso de Kotter).

Estos, son algunos ejemplos de preguntas de verificación que la coalición líder puede plantearse para determinar si las opciones están elaboradas para alcanzar el fin que se

persigue, de esta forma ya el plan va tomando forma y su aplicación se hará con mayor rapidez siempre que se tome en cuenta a los afectados para ir diseñando, como lo define el marco de trabajo Lean Change Management co-creación del cambio. Es importante recordar que es mucho más probable que las personas apoyen el cambio, si tienen algo que aportar en su diseño, en vez de que se les imponga por la fuerza, allí es donde surgen las resistencias por la incertidumbre que naturalmente genera lo desconocido.

Vale resaltar, que el uso de los lienzos que facilita el marco como herramientas o recursos, son como marcadores de posición que facilitan las conversaciones o el diálogo significativo. Se debe tener claro que no son simplemente una plantilla para completar, es necesario analizar y definir las preguntas correctas que deben hacerse de acuerdo con cada caso. La utilidad del lienzo radica en ir registrando allí la información más importante, por lo que la invitación es ver su utilidad como un espacio para reflexionar y no como un proceso para completar, estos se pueden utilizar como punto de partida en la iniciación de aplicación del marco de trabajo Lean Change Management, pero al obtener un poco de práctica, cada usuario se dará cuenta que personalizados según su propio contexto es donde ocurrirá la transformación.

Experimentos

Según lo establece el objetivo #3 es necesario implementar una acción experimental relacionada con la nueva forma de liderazgo a fin de comprobar su impacto en la organización objeto de estudio. Para lograrlo luego de conocer mediante la identificación de los hallazgos, el estado actual del liderazgo en la organización y de haber considerado y priorizado las múltiples opciones aplicables, la organización estará en condiciones de introducir el cambio para fomentar un ejercicio de liderazgo transformacional que logre movilizar la cultura organizacional a un estado nuevo de oportunidades, en respuesta a las aspiraciones que hacen parte de la filosofía que la directiva busca promover y sostener en el tiempo.

En relación con los experimentos, estos pudieran llamarse simplemente cambios, pero vale resaltar, que el modelo Lean Change Management le llama experimentos de manera deliberada, ya que tienen la finalidad de que los agentes de cambio en todo momento piensen en las personas que serán afectadas, los cambios propuestos pueden parecer simples, pero no siempre lo serán para todas las personas que se verán impactadas por los mismos. Lo que se busca, es no emplear demasiado tiempo planeando cambios ideales que posteriormente no sean aceptados o comprendidos por los involucrados. El agente de cambio puede sentir certeza sobre el cambio que propone, pero será un experimento hasta no conocer la reacción de las personas, llamar “experimentos” a los cambios permite tener conciencia de que no se puede conocer todo de antemano.

Por ello, considerando que el marco de trabajo Lean Change Management pone el foco sobre las personas, las cuales no reconocen o aceptan los cambios hasta no tenerlos seguros y propios, para iniciar con la formulación de los distintos experimentos es necesario plantearse las siguientes interrogantes: ¿Qué se hará?, ¿Qué se piensa que va a pasar?, ¿Cuánto tiempo se esperará para resultados?, ¿Cuánta planificación se necesita?, todo experimento empieza con una hipótesis que representa una suposición, en este caso, de algo que se desea realizar para intervenir ante una necesidad presente en la organización identificada mediante la recolección de los hallazgos, pero no hay forma de tener certeza de que el experimento generará el resultado esperado, todo depende de la reacción y aceptación que puedan tener los involucrados o afectados.

Resulta necesario, que en todo proceso de gestión de cambio se tenga siempre presente que no todos los experimentos funcionarán como se espera y que esto no será sinónimo de fracaso, todo será aprendizaje además de ser una muestra de lo volubles e inciertos que pueden llegar a ser los cambios. En ese momento de incertidumbre que puede generar el fallo de algún experimento es donde se debe ir a la guía de verificación propuesta por Kotter, en la cual se identificará en este caso el cumplimiento del paso siete que menciona que la perseverancia es la clave para avanzar en todo proceso de cambio y que con firmeza y voluntad la gente debe montarse entre los cambios hasta alcanzarlos. Con el tiempo, la

organización objeto de estudio aprenderá cómo reacciona su gente a sus experimentos. Eso irá dando una excelente percepción de qué cambios para fomentar el liderazgo transformacional son los que tienen mayor probabilidad de funcionar bien para implementarlos.

De tal modo, la experiencia permitirá ir viendo cuales experimentos pueden funcionar mejor que otros, sin embargo, durante su construcción se amerita tener siempre presente el pensamiento puesto sobre ¿cuáles pueden ser los experimentos?, ¿quiénes se verán afectados?, ¿cuál será el beneficio? y ¿cómo se podrá validar que el experimento fue exitoso? En tal sentido, Little (2014) en el marco de trabajo Lean Change Management pone a disposición una plantilla modelo para la creación de las hipótesis o supuestos la cual describe así: “Desarrollamos una hipótesis para <implementar este cambio> Nosotros <resolveremos este problema> Que tendrá <estos beneficios> Que serán medidos por <esta medición>” (p.126).

En este orden de ideas, la plantilla propuesta para la creación de hipótesis tiene como finalidad ayudar a los agentes de cambio a ser más explícitos sobre los experimentos que se pueden realizar para intervenir y dar solución a las necesidades identificadas. Las personas a cargo de dirigir el proceso irán mejorando su creatividad para experimentar cuando puedan definir claramente el beneficio, la medición y la meta que obtendrán con su aplicación. Es por ello, que la plantilla usa un lenguaje sencillo para que pueda ser fácilmente entendido por todos, con el tiempo esta práctica se convertirá en algo que se puede hacer con naturalidad. A continuación, se presentan algunos supuestos para las opciones establecidas en el este plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio:

Cuadro 19

Formulación de Supuestos para crear experimentos.

Ítem	Supuestos
1	<Realizando sesiones de lean coffee públicas donde puedan asistir voluntariamente los que se interesen con la invitación > se puede resolver < la falta de alineación con el propósito de la organización> lo cual contribuirá a <generar un cambio global porque será replicado en todos los niveles> y podrá medirse por <los asistentes total en el tiempo, las personas de los departamentos que asistan, los tópicos que se discutan y la calidad de las conversaciones que allí se generen>.
2	<Iniciar con la documentación de los procesos tal como se están desarrollando en el sitio es el primer paso> para resolver> El problema de calidad por falta de criterios sólidos y unificados> lo cual contribuirá a <generar un análisis y revisión sobre la mejor forma de producir para garantizar trazabilidad e inocuidad de los productos> y podrá medirse por <la mejora en los rendimientos, disminución de productos con desviaciones de calidad y en los espacios de socialización de los procesos>.
3	<Dando feedback a los colaboradores sobre su desempeño y evaluando en que tareas se desenvuelven con mayor comodidad> se puede mejorar < la falta de reconocimiento de sus capacidades y permitirá identificar la mejor forma de capacitarlos> lo cual contribuirá a <mejorar el compromiso de los colaboradores con los resultados organizacionales> y podrá medirse por <el incremento en las tasas de productividad y felicidad de las personas>.
4	<Impulsando a los líderes a compartir más sus conocimientos para la formación de sus equipos de trabajo > se puede revertir < la carencia en el ejercicio del liderazgo en la organización > lo cual contribuirá a <la conformación de equipos de alto desempeño que compartirán un objetivo en común, trabajarán para eliminar obstáculos y aprenderán juntos> y podrá medirse por <el incremento en la motivación e involucramiento de los colaboradores>.
5	<Realizando sesiones de estructuras liberadoras> se puede resolver < la deficiencia en el relacionamiento de las personas dentro de la organización> lo cual contribuirá a <mejorar la colaboración e integración para la resolución de problemas o conflictos, así mismo, se fomentará la confianza entre los equipos y sus líderes> y podrá medirse por <el incremento en el bienestar laboral, la empatía y el logro de los objetivos organizacionales al permitir la combinación de capacidades y recursos individuales>.
6	<Aplicando un test de seguridad psicológica en la organización> se puede < Crear un espacio seguro donde todos puedan hablar, ser ellos mismos y manifestarse sin miedo a las represalias > lo cual contribuirá a < generar espacios donde las personas estén más integradas, se sientan parte de algo y trabajen en equipo para lograr propósitos en común> y podrá medirse mediante < el incremento en la capacidad individual y colectiva de asumir responsabilidades sobre los errores cometidos >.

Fuente: La Investigadora.

Validación

Es necesario que todo proceso de cambio vaya cumpliendo con una etapa de validación para asegurarse de que se va la por ruta trazada, siempre teniendo muy presente la visión que se

planteó al inicio, que en el caso del presente plan consiste en fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio.

Según, Little (2014) la validación:

Significa la confirmación de que el cambio que estás planeando es el correcto para enfocarse en ese momento en particular, antes de que gastes todo tu tiempo y esfuerzo en diseñar un cambio que pueda chocar contra una pared de resistencia. (p.127)

En tal sentido, la validación de experimentos propuesta por el marco de trabajo Lean Change Management es cualitativa debido a que es un modelo impulsado por el feedback continuo de las personas. La misma consta de dos pasos importantes que deben ser aplicados durante la creación de los experimentos, el primero consiste en realizar las siguientes preguntas al equipo de gestión de cambio:

1. ¿Cómo sabrán que el experimento para fomentar el liderazgo transformacional ha sido exitoso?
2. ¿Cómo sabrán que se están moviendo hacia el resultado esperado?

El segundo paso consiste en revisar el experimento con las personas afectadas para ver cómo reaccionan a los cambios, preguntándoles por ejemplo:

1. ¿Consiguieron los resultados que esperaban?
2. ¿Ha mejorado algo o les ha hecho más felices el nuevo estilo de liderazgo?

En el mismo orden de ideas, vale acotar la frase del físico y matemático británico William Thomson Kelvin (1824 – 1907), "Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre". Por esta razón, es necesario mantener una constante evaluación o medición sobre los avances del proceso de cambio que

se está implementando sin perder de vista que es un plan basado en la gestión humana pero que también persigue un objetivo organizacional que es fomentar un nuevo estilo de liderazgo, manifiesta Little (2014) “sé cuidadoso con la manera en que mides el progreso, porque influirá sobre el comportamiento, medir la conducta puede ser peligroso” (p.139), esto en relación a la incertidumbre que implica el desconocimiento sobre cómo cada persona aceptará o asumirá el proceso de cambio.

El marco de trabajo Lean Change Management, plantea medir algunos elementos tangibles para la organización objeto de estudio relacionados con la adopción de nuevas prácticas en este caso las de agile y lean, pero también invita a realizar mediciones intangibles sobre aquellos elementos que permitan determinar cómo se sienten las personas y sobre la efectividad de trabajar bajo estos nuevos enfoques para fomentar un estilo de liderazgo transformacional que aporte mayor valor. La medición de indicadores es muy importante debido a que la organización debe evaluar el progreso hacia el alcance de los objetivos planteados sin perder de vista que las personas deberían sentirse más felices con los cambios propuestos, ya que un cambio en el estilo de liderazgo se plantea para mejorar el estado actual y pasar así a un estado futuro de mayor efectividad que permita obtener mejores resultados.

En tal sentido, los indicadores proactivos son útiles para medir el progreso hacia una meta establecida, en el caso de este plan que está enfocado en la gestión humana, resulta necesario mantener el foco en cómo se sienten las personas, por lo que un indicador que será de gran utilidad es el de Índice de Felicidad², ya que sin duda alguna el ejercicio del liderazgo transformacional puede lograr equipos más felices, lo cual generará mejores resultados y mayor compromiso con los objetivos organizacionales, otro indicador proactivo importante para la medición de todo proceso de cambio, es la cantidad de personas que asisten a las actividades, si el número se mantiene estable o en aumento será sinónimo del interés que esas

² El índice de felicidad es una propuesta de la Organización de Naciones Unidas que surge en el año 2012 y ofrece una serie de aspectos que son los garantes de la estabilidad física y emocional de las personas. En caso de una empresa se asume que un equipo satisfecho es más productivo y empático.

personas tienen en aplicar los cambios propuestos, ayudar a replicarlos y por ende sostenerlos en el tiempo.

De igual modo, los indicadores reactivos son de gran utilidad para ir midiendo las consecuencias de la aplicación del plan de cambio, es importante utilizarlos para ir validando los experimentos que se apliquen, un indicador interesante que propone el marco de trabajo es el de Índice de satisfacción del cliente³, que puede ser utilizado tanto para clientes internos como externos, otros que pueden ser utilizados como indicativos de que el cambio ha sido exitoso son el nivel de alineación de los líderes con la filosofía organizacional, el nivel de compromiso de las personas con los objetivos organizacionales, el porcentaje de personas que comprenden su rol y cómo este contribuye a la estrategia de la organización, el grado en que los procesos están alineados a la estrategia de la organización, estos son indicadores que demostrarán que el cambio de liderazgo se ha implantado y comenzará a fortalecer el desempeño de la organización en general.

Sin embargo, es necesario hacer énfasis en que según Lean Change Management las mejores percepciones que obtendrán los agentes de cambio sobre cómo va progresando el cambio en sí, es mediante el feedback continuo de las personas y de su realidad. Esto en conjunto con la co-creación irá dejando evidencia del progreso y éxito del cambio que se busca implementar, el acompañamiento de las personas es indispensable ya que no es lo mismo involucrarse en el proceso que forzarlos a ejecutar acciones deliberadamente. En definitiva, para que la aplicación de este marco de trabajo sea todo un éxito es indispensable mantener una adecuada alineación entre directivos, líderes y colaboradores.

³ Índice de satisfacción del cliente: estos índices o indicadores se activan para detectar el grado de satisfacción de un cliente luego de recibir un producto o un servicio proporcionado por la empresa.

Plan de cambio de una página

Ahora bien, es momento de plasmar los experimentos para el plan de acuerdo a los objetivos planteados anteriormente, para ello el marco ofrece algunas ideas de lienzos que ayudan a recopilar la información más importante e ir dándole forma al proceso de cambio que se desea promover, los lienzos no son más que canvas de gestión estratégica que contribuyen a la creación de un plan y seguimiento del mismo, resalta la utilidad del uso de estos lienzos como una herramienta de apoyo para ir registrando los datos más importantes, sin embargo, vale destacar que el formato de los mismos tiene menos importancia que el contenido de las conversaciones que se generan durante su creación, por lo que es muy importante mantener una escucha activa y apertura para validar las ideas de los otros.

En referencia a los lienzos, Little (2014) afirma que “tiene más que ver con una herramienta de comunicación, y menos con la creación de planes complejos de cambio, y aun así el lienzo documenta las cosas y mantiene a las personas alineadas” (p.151). En tal sentido, una vez recopilados los hallazgos, formuladas algunas opciones y planteados algunos supuestos o hipótesis, es momento de empezar a aplicar algunos experimentos para fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio, para ello se plantea utilizar el lienzo de plan de cambio de una página propuesto por Little (2014), quien afirma que funciona muy bien en estados de incertidumbre, porque no se puede saber exactamente cuál será el estado futuro del cambio que se desea promover.

La gestión de cambio tradicional mantiene su enfoque en contar con un plan bien estructurado antes de comenzar a promover cualquier proceso de cambio sin importar su naturaleza, sin embargo, en un mundo tan cambiante como el actual donde las condiciones y situaciones resultan cada vez más volátiles, inciertas, complejas y ambiguas, manifiesta Little (2014) que:

La postura de la comunidad Agile sobre el cambio, es que debemos aceptar la incertidumbre porque no podemos conocer todo desde el principio, y debemos

aceptar ese hecho! Debemos ser Agile, y usar los valores y principios del mundo Agile para guiar el cambio. (p.152)

Vale resaltar, que muchas organizaciones y agentes de cambio especializados, consideran que los modelos basados en el feedback son muy suaves o blandos, es común que los expertos en gestión de cambio se resisten a utilizar este marco de trabajo que puede generar incertidumbre, distinto a la seguridad que les da un modelo completamente estructurado en un plan que les indica paso a paso qué hacer y cómo hacerlo, pero esto en muchas ocasiones está fuera de la realidad de la organización y las personas afectadas lo pueden tomar como una amenaza, muy distinto a sí a través del feedback continuo se va construyendo y aplicando paso a paso el plan, experimentando y evaluando que funciona para replicar o que no funciona para descartar y volver a co-crear, esto sin duda gana la confianza de las personas y hacen que se involucren y comprometan con el cambio (Little; 2014).

Para comenzar con la experimentación en la organización objeto de estudio, a continuación, se diseñará con la información recabada a lo largo de la investigación el lienzo de plan de cambio en una página propuesto por Little (2014), vale resaltar que el diseño de estos lienzos debe hacerse con las personas involucradas que serán afectadas por el cambio para que exista el mayor involucramiento y sentido de pertenencia desde el inicio. La mejor forma de hacer uso de estos lienzos o canvas estratégicos es colocándolos en lugares visibles donde todos puedan verlos y con notas autoadhesivas ir aportando sus ideas y unificando criterios al ir validando las ideas de todos y encontrando puntos en común para crear una visión compartida.

Cuadro 20

Plan de cambio de una página

¿QUÉ PROBLEMAS ESTAMOS INTENTANDO SOLUCIONAR?	¿QUÉ DEBEMOS HACER?			¿CÓMO EVALUAREMOS EL PROGRESO?
¿QUÉ OPCIONES ESTÁS TRATANDO DE RESOLVER?	PARA HACER	EN PROGRES	HECHO	¿QUÉ PARÁMETROS UTILIZAREMOS PARA EVALUAR EL PROGRESO?
¿QUÉ OPCIONES TENEMOS?				
HACER UN LISTADO DE 3 SOLUCIONES.				
¿CUÁLES SON LOS RIESGOS QUE PRESENTA CADA SOLUCIÓN?				HALLAZGOS
HACER UN LISTADO RELACIONADO CON CADA SOLUCIÓN				QUÉ FUNCIONA, QUÉ NO FUNCIONA

Responde quién, qué, por qué, cuándo y cómo de cambio.

Fuente: Little (2014), (p.137).

A continuación, se propone el plan de gestión de cambio de una página a partir de la información obtenida a lo largo de la presente investigación:

Cuadro 21

Propuesta de plan de cambio de una página

¿Qué necesidad se quiere abordar?	Carencia de liderazgo y falta de alineación con el propósito de la organización.			
¿Qué se debe hacer?	Fomentar el liderazgo transformacional			
¿Cómo se evaluará el progreso?	* Indicadores Reactivos: Índice de satisfacción del cliente interno, nivel de compromiso de las personas con los objetivos organizacionales, grado en que los procesos están alineados a la estrategia de la organización.			
	* Indicadores Proactivos: Índice de Felicidad, Número de personas que asisten a las actividades, porcentaje de participación en la co-creación del plan.			
¿Qué opciones se tienen?	EXPERIMENTOS			
	Para Hacer	En Progreso	Hecho	Nuevos Hallazgos
Mantener en todos los colaboradores claro el propósito de la organización, objetivos, metas, conceptos estratégicos, valores, normas, políticas.	Aplicar sesiones de Leen Coffee para crear diálogo significativo, alinear a las personas y crear una visión compartida.			
Documentar los procesos con criterios bien definidos y aplicar evaluaciones periódicas de implementación.	Utilizar herramientas para capturar el proceso, mediante entrevistas, conversaciones grupales, videos, fotografías, observaciones de operadores, diarios de campo, entrevistar a expertos en el proceso para asegurarse de abarcar toda la información.			
Identificar las habilidades de cada colaborador para potenciarlas, confiar y reconocer sus capacidades, establecer metas.	Desarrollar sesión de Impromptu Networking para intercambiar rápidamente expectativas y desafíos mientras se construyen nuevas relaciones.			
Impulsar a los líderes a compartir más conocimiento con sus equipos, predicar con el ejemplo.	Ejecutar sesiones de Celebrity Interview para reconectar la experiencia y conocimiento de los líderes con sus equipos de trabajo.			
Fortalecer las relaciones interpersonales, realizar actividades que permitan interactuar con los compañeros en situaciones muy diversas para desarrollar la empatía y fomentar el trabajo en equipo.	Desarrollar dinámicas de conocimiento y cooperación para crear un ambiente laboral positivo que mejore el rendimiento de los colaboradores y la productividad de la empresa.			
Brindar seguridad psicológica (permitir a los colaboradores expresar lo que piensan y sienten sin miedo a ser condenados). Desarrollar la escucha activa y la comunicación asertiva.	Aplicar aleatoriamente a los colaboradores de distintos niveles test de seguridad psicológica para identificar hallazgos y diseñar estrategias.			
¿Cuáles son los riesgos que presenta cada opción?				
Poco o ningún enfoque en el alcance y logro de los objetivos organizacionales.				
Que el proceso de documentación se vea saboteado por la ausencia de criterios unificados y diferencias entre lo documentado y lo ejecutado.				
Deficiencias en la ejecución de los procesos por falta de conocimiento y supervisión.				
Baja productividad por no reconocer y potenciar las capacidades de los colaboradores.				
Relaciones interpersonales afectadas por los intereses individuales de algunos líderes o colaboradores.				
Clima laboral deficiente por falta de confianza y seguridad para actuar y expresarse.				

Fuente: La Investigadora.

Sub-ciclo de los experimentos

En relación con el objetivo #4 que plantea la necesidad de revisar los resultados de la experimentación y a partir del aprendizaje obtenido identificar nuevos hallazgos o necesidades y determinar la mejor forma de abordarlos, es importante acotar que debido a que el marco de trabajo Lean Change Management posee una estructura basada en la experimentación y el feedback continuo de las personas, una vez que se obtienen los resultados de la aplicación de cada experimento es necesario revisarlos para identificar qué funcionó y que no para seguir co-creando sobre el cambio que se desea implementar hasta que esté se logre con éxito, es por ello que Little (2014), plantea la inclusión de un sub-ciclo para aplicar a los nuevos hallazgos y darle continuidad al proceso de gestión de cambio hasta lograr que el liderazgo transformacional haga parte de la cultura de la organización objeto de estudio.

A continuación, se describe el sub-ciclo de los experimentos:

Preparación: en esta etapa se planifican los experimentos que se aplicarán a partir de los supuestos que se tienen sobre el proceso de cambio. Es en este paso en el que se debe validar el enfoque que se tiene sobre el liderazgo transformacional con las personas afectadas por el cambio antes de iniciar su implementación.

Introducción: aquí se comienza a trabajar con las personas que serán afectadas por los cambios y se asume que el este ya está en proceso. Lo más importante en esta etapa es ir limitando el número de cambios que se aplicarán al mismo tiempo.

Revisión: en esta fase se deben revisar las consecuencias generadas con la aplicación de los experimentos una vez que haya transcurrido el tiempo que se estimó necesario para que el cambio se ejecute, con la información que resulte de dicha revisión se extraen nuevos hallazgos para preparar e introducir nuevos experimentos que contribuyan a fomentar el liderazgo transformacional.

En este orden de ideas, vale acotar que las estrategias, crear alineación y contar con un equipo coalición para guiar el proceso de cambio no son ideas nuevas, esto está presente en todos los modelos propuestos para gestionar los cambios organizacionales, lo que busca destacar Little (2014) con la aplicación de Lean Change Management es que “el cambio falla cuando las personas que lo gestionan siguen ciegamente un proceso estructurado que no es compatible con la organización” (p.167). Es por ello, que invita a los agentes de cambio a construir su propio proceso de cambio de acuerdo con las necesidades particulares haciendo uso del ciclo de Lean Change Management, para esto facilita a los usuarios algunos elementos que se mencionan a continuación:

1. Cree una sala de programa de cambio: es necesario hacer visible el plan que se desea implementar, eso incluye el lienzo estratégico de cambio y los experimentos que se aspiran aplicar para que todos los conozcan.
2. Decida con qué frecuencia tener estas reuniones:
 - Reuniones diarias o frecuentes con el equipo de gestión de cambio, el modelo propone realizar reuniones de quince minutos con una frecuencia regular dependiendo de la intensidad del cambio que se busca promover y en la medida que se avance se pueden ir prolongando en el tiempo.
 - Reuniones de retrospectivas del equipo de cambio para que vayan evaluando cuál es la forma de trabajar en equipo más eficaz, estas pueden ser mensuales.
 - Reunión para actualizar el lienzo estratégico de cambio según como se vaya desarrollando el cambio, el modelo recomienda hacerla trimestralmente, pero queda a libertad del equipo de gestión de cambio hacerla cuando lo considere necesario.

- Sesiones de Lean Coffee para reforzar la alineación y recolectar feedback de las personas afectadas por el cambio, estas pudieran ser semanales.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, estos elementos son algunas piezas esenciales que todo equipo de gestión de cambio necesita para construir su propio proceso de cambio, los líderes cada día rechazan más el elaborar informes sobre el estado actual de determinado proceso, con el tiempo dichos informes van perdiendo credibilidad por múltiples razones, es por ello, que Lean Change Management propone no seguir planes tan estructurados sino ir actuando según la necesidad y realidad de la organización, resalta la importancia de la comunicación e interacción en sesiones o reuniones más que los informes con la finalidad de crear diálogos significativos y honestos. Cada proceso de gestión de cambio irá tomando su propia forma y sobre la práctica el equipo que lo lidere aprenderá cómo reacciona la organización al cambio.

Adicionalmente, haciendo uso de los hallazgos encontrados, se pueden aplicar algunos métodos para determinar si el plan de gestión de cambio para fomentar en este caso el liderazgo transformacional es factible aplicarlo, Little (2014) menciona algunos, entre ellos destaca el método ADKAR que fue desarrollado hace varias décadas por el fundador de Prosci, Jeff Hiatt. La palabra "ADKAR" es un acrónimo de los cinco resultados que se deben lograr para que un cambio personal sea exitoso, este modelo plantea como principio fundamental que el cambio organizacional sólo puede ocurrir cuando las personas se involucran y deciden cambiar.

En tal sentido, al tener claramente identificados los objetivos y resultados que se esperan de un proceso de gestión de cambio exitoso, el método ADKAR permite a la organización, sus líderes y equipos de gestión del cambio, enfocar sus estrategias en todo aquello que les permita impulsar el cambio individual a partir de lograr la vinculación de las personas con el propósito, para así lograr alcanzar los resultados organizacionales esperados. A continuación, se propone aplicar el método ADKAR a los hallazgos encontrados a lo largo de la presente investigación para identificar si es factible la aplicación de un plan de gestión de cambio:

- **Awareness (conciencia de la necesidad del cambio):** tanto los informantes claves como las observaciones hechas por la investigadora determinan que en la organización se han venido suscitando cambios importantes que deben mantenerse producto del claro propósito que tienen los directivos de la empresa, enfocado en una filosofía de calidad y excelencia que les permita crecer sosteniblemente.
- **Desire (deseo de participar y apoyar el cambio):** se evidencia disposición por parte de los informantes claves y los líderes de mantenerse participativos en los procesos de cambio ya que esto supone oportunidades de crecimiento personal y profesional para ellos, sin embargo, se debe continuar reflexionando sobre las necesidades y su compromiso para abordarlas.
- **Knowledge (conocimiento sobre cómo cambiar):** las personas involucradas en el proceso solicitan capacitación sobre cómo continuar transitando por la aplicación de un estilo de liderazgo transformador. Es necesario mantener el foco en generar espacios colaborativos donde todos logren descubrir formas de reinventar sus pensamientos y creencias.
- **Ability (habilidad de mostrar nuevos conocimientos):** más allá de la capacitación los involucrados esperan acompañamiento continuo para lograr desarrollar las habilidades que les hacen falta. La capacitación es esencial para desarrollar nuevas habilidades que lleven a la organización y sus integrantes a un estado futuro de mayor valor.
- **Reinforcement (reforzamiento para sostener el cambio):** se evidencia en las personas entrevistadas disposición para sostener los cambios que se han ido ejecutando y apertura para descubrir nuevas formas de operar, esto es vital para garantizar que el cambio se sostenga en el tiempo y siga evolucionando. Es necesario cerciorarse de que los cambios vayan formando parte de la cultura de la organización para que se genere una verdadera transformación.

En tal sentido, se reafirma el enfoque que tiene Lean Change Management sobre la personas ya que son ellas quienes dan vida a las organizaciones y cómo reaccionan a los cambios propuestos es lo que denotará el éxito o fracaso de cualquier plan que se desee aplicar. Little (2014), plantea que “un proceso documentado y detallado no puede coincidir con la complejidad del cerebro humano” (p.169). Es por ello, que el marco plantea la posibilidad de dejarse llevar por la incertidumbre que representa todo cambio y sobre la marcha ir experimentando sin la necesidad de seguir un plan de manera lineal, porque lo que funcione en una organización no necesariamente funcionará en otra. Las organizaciones están compuestas por personas, por esta razón, los problemas que tenga la organización, siempre serán problemas que deben ser resueltos por las mismas personas.

En este orden de ideas, es natural la reacción que cada persona tenga sobre determinado proceso de cambio, sobre todo si no son involucradas en el diseño del plan que se pretenda implementar, la co-creación permitirá lidiar con mayor facilidad con las resistencias que de manera inevitable se harán presentes durante el proceso por distintas razones. Es necesario en la actualidad, cambiar la idea que se tiene sobre los procesos de cambio e introducir prácticas innovadoras que permitan gestionar estos procesos con mayor agilidad. Entender lo que hace que una organización funcione es primordial para iniciar cualquier proceso de cambio, así mismo, el comprender que ningún proceso de cambio tiene un punto lógico de inicio o partida, siendo este el gran reto para los gestores de cambio, confiar cada vez más en su creatividad y potencial para saber darle lectura a los eventos y necesidades particulares de la organización.

Por lo tanto, finiquitando la elaboración de la presente propuesta, vale resaltar que no se trata de un plan estructurado como los elaborados bajo los enfoques de gestión de cambio tradicional, que suelen ser un proyecto estructurado que tiene una fecha de inicio y un plazo para culminar y que se planifica de acuerdo con percepciones que fueron generadas en un momento en específico y según un punto de vista en particular. En esta propuesta, se busca destacar la importancia de medir el tiempo que se va desde que se detectan las necesidades hasta que se inicia la aplicación de un proyecto de gestión de cambio, ya que la realidad pudo

haber cambiado y el mismo no estará acorde a la necesidad actual, razón por la cual, los planes terminan siendo obsoletos con demasiada facilidad debido a que se invierte mucho tiempo en construirlos.

En consecuencia, una vez abordados todos los aspectos relevantes para la elaboración de la propuesta de plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio, vale destacar el propósito de este que radica en el involucramiento para su refinamiento y aplicación no solo de los líderes, sino de todas las personas que serán impactadas por los cambios que se deban ejecutar. Finalmente, invitar a la organización en general a reflexionar sobre cómo se están haciendo las cosas o afrontando las debilidades y cómo pudieran mejorarse para forjar un mayor compromiso en la generación de los resultados necesarios para impactar positivamente en la rentabilidad necesaria para mantener a flote y llevar a buen puerto el negocio, logrando así responder de forma eficiente y oportuna a las expectativas de los distintos stakeholders.

www.bdigital.ula.ve

CONCLUSIONES

Reconocer la importancia del rol que juegan los líderes dentro del mundo organizacional es fundamental para lograr desarrollar organizaciones exitosas y con capacidad de adaptación a los cambios cada día más exigentes y desafiantes, que demanda tanto el entorno externo como interno de la propia organización. La evolución del mundo gerencial es notable, ya no solo se requieren líderes o gerentes con capacidad de hacer el uso más eficiente de los recursos, sino que apela a una capacidad visionaria y asertiva para gestionar de manera excelente a las personas y lograr una alineación cohesionada con el propósito y objetivos que se ha planteado la organización.

Ante la problemática planteada a lo largo de la presente investigación, se profundizó en el desarrollo de dos grandes constructos como lo son la gestión de cambio y el liderazgo transformacional con la finalidad de identificar en la organización objeto de estudio cuáles son los elementos retadores que deben tener en consideración los líderes actuales para lograr tener gestiones exitosas que contribuyan al crecimiento y desarrollo de cualquier organización. Vale resaltar, la influencia que tiene su desempeño sobre la consolidación de una cultura organizacional alineada con el propósito de la organización.

Frente a esta perspectiva, se planteó para el desarrollo de la presente investigación como objetivo general proponer un plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio, a partir del cual se establecieron algunas interrogantes que llevaron a la conformación de los objetivos específicos que permitieron a la investigadora ir evaluando los aspectos más relevantes sobre los constructos propuestos.

De acuerdo con estas consideraciones, fue necesario inicialmente diagnosticar la visión que se tiene del liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio, con la información reportada por los informantes claves y las observaciones realizadas por la investigadora, se puede deducir que ambos registros o mecanismos dan cuenta de carencias

a nivel del liderazgo ejercido por la alta gerencia y los líderes, ya que se detectaron fracturas a nivel del ejercicio del liderazgo producto de la presencia de creencias limitantes arraigadas en los modelos de gestión tradicional, que han impedido que se lleve a cabo con eficiencia la adaptación a los cambios que la organización requiere para dar respuesta a las aspiraciones que los distintos stakeholders tienen con respecto a esta.

Así mismo, fue necesario identificar los elementos integradores de un proceso de cambio requeridos para promover el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio, dichos elementos fueron representados por la motivación, la capacitación, la comunicación, los incentivos y la estandarización, como integradores que contribuyen al desarrollo de estrategias para llevar a cabo un proceso de gestión de cambio. Dicha valoración, permitió determinar que la organización en estudio tiene grandes oportunidades de mejora para que sus líderes a través del ejercicio del liderazgo transformacional contribuyan a optimizar los resultados mediante la correcta alineación de los colaboradores con el propósito de la organización.

Después de las consideraciones anteriores, fue necesario estudiar la factibilidad de aplicación de un plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio, lo cual permite a sus líderes y equipos de gestión del cambio, enfocar sus estrategias en todo aquello que les permita impulsar el cambio individual a partir de lograr la vinculación de las personas con el propósito, para así lograr alcanzar los resultados organizacionales esperados. En tal sentido, dicha factibilidad radica en la importancia que tiene aplicar modelos enfocados en la gestión humana ya que son las personas quienes dan vida a las organizaciones y cómo reaccionan a los cambios propuestos es que se denotará el éxito o fracaso de cualquier plan que se desee implementar.

Como resultado de las consideraciones evaluadas a lo largo de la presente investigación, se procedió a elaborar un plan de gestión de cambio para capitalizar los elementos del liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio. Para ello, la investigadora evaluó distintos modelos propuestos por diversos autores llegando a la conclusión de que el mundo

organizacional actual requiere de la aplicación de estrategias ágiles que permitan lograr la adaptación oportuna a las demandas del entorno tanto interno como externo. Por lo que plantea, aplicar el marco de trabajo Lean Change Management que a diferencia de los modelos de gestión de cambio tradicionales propone no seguir planes tan estructurados sino ir actuando y experimentando según la necesidad y realidad de la organización.

De lo anteriormente descrito se puede concluir, que cada organización es única e irrepetible por lo que un plan de gestión de cambio debe realizarse a la medida, de acuerdo con, las características y necesidades particulares de la organización y de la cultura que habita en sus miembros, por lo que el foco en las personas es fundamental para que el equipo de gestión de cambio pueda definir cuáles serán las estrategias que más conviene aplicar. Así mismo, vale resaltar la importancia del ejercicio del liderazgo transformacional en el desarrollo organizacional, ya que este le permite a los líderes influir de manera consciente y respetuosa sobre sus equipos de trabajo, reconociendo sus capacidades y potencial para implementar cambios de forma ágil y eficiente eliminando uno de los obstáculos que se presentan con mayor frecuencia, la resistencia en forma de incertidumbre por lo desconocido.

www.bdigital.ula.ve

RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones mediante las cuales se articulan sugerencias basadas tanto en los resultados como en nuevas líneas de investigación relacionadas con nuevas formas de actualizar los enfoques organizacionales a partir de una visión del cambio novedosa y permanente.

Se recomienda que las organizaciones y sus líderes se mantengan a la vanguardia con los nuevos requerimientos en términos de habilidades gerenciales, sobre todo en aquellos relacionados con el liderazgo y su vinculación con la gestión humana, ya que toda organización está siempre conformada por personas y todo lo que las impacte debe ser gestionado con eficiencia, respeto, responsabilidad y compromiso.

Se resalta la importancia de fomentar un liderazgo transformador que mantenga su enfoque en estimular a las personas para lograr que dejen ver toda su grandeza, ya que promover la participación de los equipos de trabajo, abre grandes posibilidades al aprendizaje colectivo generando aumentos considerables en la productividad, por ende, mejoras en los resultados. Un verdadero líder transformacional sabrá detectar en los tiempos de crisis oportunidades para cambiar. Así mismo, estará consciente de que la verdadera transformación ocurre en las personas por lo que buscará favorecer la comunicación para que todos los colaboradores sean conscientes de que alcanzar el propósito de la organización pasa por la alineación de todos sus integrantes, así como también por la disminución de las creencias limitantes que impactan en la cultura organizacional.

Se propone aplicar modelos de gestión de cambio basados en el empirismo, donde la experimentación cobra gran relevancia para a partir de la experiencia ir generando aprendizaje colectivo, a través de las reacciones a cada estrategia que durante el proceso de gestión de cambio se vaya aplicando. Esto debido a que todas las organizaciones no son iguales, lo que le funciona a una no necesariamente le funcionará a la otra y porque el cambio nunca es constante.

Se reafirma la utilidad de aplicar para los procesos de gestión de cambio un pensamiento Lean que representa mantener el foco en lo esencial reduciendo el desperdicio de aquellas cosas que no agregan valor a la organización, siempre manteniendo el foco en el propósito de está para que los planes estratégicos se mantengan alineados con su misión y visión.

Se recomienda no aplicar procesos de gestión de cambio muy estructurados ya que esto no es garantía de que será exitoso debido a que no se puede conocer si se adaptará perfectamente a la realidad y necesidad de la organización, es por ello que, a partir de la presente investigación la invitación a los líderes y agentes de cambios es a sumergirse en el mundo del empirismo y la experimentación y de acuerdo con el aprendizaje generado de manera colectiva ir dándole forma a los cambios que se deseen implementar.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

Instrumento 1

Entrevista (para los informantes clave)

Estimado informante usted ha sido invitado(a) a participar en la investigación titulada: plan de gestión de cambio para promover el liderazgo transformacional en la empresa: Conlac, C.A. Dicho estudio se lleva a cabo en la Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Centro De Investigaciones y Desarrollo Empresarial. A su vez es parte de la Especialización en Gestión del Talento Humano, Cohorte I.

Como informante solo deberá responder abiertamente a una serie de preguntas que forman parte de la recolección de datos para la investigación anteriormente señalada. Puede expresarse libremente, según su propia perspectiva a partir de su experiencia en la empresa, ya que no existen respuestas correctas o incorrectas. Además, su opinión no será conocida por nadie y sus datos permanecerán en completo anonimato. Otro aspecto a destacar es que esta entrevista se dará en su lugar de trabajo y no durará más de una hora, además será grabada y luego transcrita de manera literal.

Las preguntas de dicha entrevista se enuncian a continuación, según las categorías y sus respectivos indicadores establecidos previamente:

Categoría 1: Liderazgo transformacional

Sub-categoría: Influencia idealizada

Indicador: Nivel de confianza que inspira el líder en sus seguidores al demostrar coherencia entre lo que dice y hace.

1-. Desde su percepción, describa algunas acciones de los líderes que le hayan inspirado confianza para seguirlos.

Sub-categoría: Capacidad inspiracional

Indicador: Grado en el que el líder motiva a sus seguidores para alinearse con los valores organizacionales.

2-. A partir de su experiencia mencione aquellos valores que son promovidos por los líderes para motivar a los colaboradores de Conlac. ¿Está de acuerdo con ellos o le parece que son más importantes otros? En caso tal nómbrelos.

Sub-categoría: Estimulación emocional

Indicador: El líder gestiona las emociones de su equipo y fomenta relaciones interpersonales asertivas.

3-. ¿De qué manera los líderes de la empresa se han ocupado del componente emocional para fortalecer las relaciones interpersonales asertivas?

Sub-categoría: Consideración individualizada

Indicador: Nivel de conocimiento que tiene el líder de las necesidades y aspiraciones de sus seguidores.

4-. ¿Cómo monitorean los líderes de la empresa las necesidades y aspiraciones de sus equipos de trabajo?

Categoría 2: Gestión del cambio

Sub-categoría: Motivación al cambio.

Indicador: Sinergias compartidas para detectar oportunidades de mejora continua que aporten valor.

5-. Durante su permanencia en la empresa, ¿Ha contribuido a detectar oportunidades de mejora que aporten valor? De ser posible describa cómo las propuso y cómo fue tomada por los líderes.

Sub-categoría: Capacitación.

Indicador: Acciones tendientes a generar aprendizajes que contribuyen a la incorporación de nuevas habilidades para asumir los cambios.

6-. ¿Qué habilidades pone de manifiesto para resolver situaciones difíciles en su puesto de trabajo? Relate qué acciones ha implementado para seguir aprendiendo y cómo los líderes de la empresa le han apoyado en este proceso.

Sub-Categoría: Comunicación.

Indicador: Grado en que los líderes intercambian información sobre los procesos de cambio. (información oportuna y coherente que genere valor y compromiso en las personas involucradas).

7-. ¿Cómo ha sido la comunicación entre líderes y colaboradores sobre posibles procesos de cambio en la organización?

Sub-Categoría: Incentivos para el cambio.

Indicador: Nivel de incentivos que generen claridad entre los beneficios del cambio para la organización y para las personas que la componen.

8-. Durante su permanencia en la empresa, ha detectado algún cambio positivo del cual haya sido participe y beneficiario a la vez, descríbalos por favor.

Sub-Categoría: Estandarización.

Indicador: Existencia de normas y estándares de calidad bien definidos que permita a las personas conocer la mejor y más eficiente forma de realizar su trabajo.

9-. ¿La empresa, en la voz de sus líderes, promueve normas y estándares de calidad bien definidos permitiendo conocer la mejor y más eficiente forma de realizar el trabajo? Argumente su respuesta.

Instrumento 2

Guía de observación (para los informantes clave)

Nombre de la Empresa
Lugar de la Observación
Cargo del Observador
Fecha de la Observación

Categoría 1:	Liderazgo transformacional
Subcategoría:	Influencia idealizada
Indicador a observar:	Nivel de confianza que inspira el líder a sus seguidores al demostrar coherencia entre lo que dice y hace.
1.- Se detectan acciones de parte de los líderes para inspirar confianza en los miembros que hacen vida en la organización.	Si No A veces
Notas complementarias:	

Fundamento epistémico a tener en cuenta en la observación:
La influencia idealizada: también denominada carisma, hace referencia a cualidades y forma de ser de los líderes transformacionales capaces de provocar que se conviertan en modelos para sus seguidores que los admiran, respetan, confían en ellos y quieren ser como el líder.

Categoría 1:	Liderazgo transformacional
Subcategoría:	Capacidad inspiracional.
Indicador a observar:	Grado en el que el líder motiva a sus seguidores con el ejemplo a partir de los valores organizacionales (excelencia, responsabilidad, compromiso, honestidad, respeto y solidaridad).
2.- Los líderes propulsan valores (excelencia, responsabilidad, compromiso, honestidad, respeto y solidaridad) para motivar a los colaboradores.	Si No A veces
Notas complementarias:	

Fundamento epistémico a tener en cuenta en la observación:
Capacidad inspiracional: el líder inspiracional define y aporta sentido a la organización y al propósito colectivo que esta persigue, ejerce sus acciones y motiva a comportarse de acuerdo con los valores organizacionales.

Categoría 1:	Liderazgo transformacional		
Subcategoría:	Estimulación emocional.		
Indicador a observar:	El líder gestiona las emociones de su equipo y fomenta las relaciones interpersonales asertivas.		
3- Los líderes se ocupan del componente emocional para fortalecer las relaciones interpersonales asertivas.	Si	No	A veces
Notas complementarias:			

Fundamento epistémico a tener en cuenta en la observación:

Estimulación emocional: Una de las principales claves de la estimulación emocional está referida a la empatía. Es imprescindible para un líder mostrar una clara y palpable empatía capaz de hacerle entender a las personas, poder ponerse en sus pies y gestionar de la mejor manera a su equipo.

Categoría 1:	Liderazgo transformacional		
Subcategoría:	Consideración individualizada.		
Indicador a observar:	Nivel de conocimiento que tiene el líder de las necesidades y aspiraciones de sus seguidores.		
4- Los líderes detectan oportunidades de crecimiento en sus colaboradores que aporte valor a la estructura general de la empresa	Si	No	A veces
Notas complementarias:			

Fundamento epistémico a tener en cuenta en la observación:

Consideración individualizada: Esta dimensión se refiere a la necesidad de responder a las necesidades de cada uno de los colaboradores por separado. Al reconocer la individualidad de cada una de las personas de la empresa el líder puede brindar apoyo para que sus colaboradores sientan que son valorados por su individualidad como entes únicos con un cúmulo de aspiraciones, creencias y talentos especiales.

Categoría 2:	Gestión de cambio		
Subcategoría:	Motivación al cambio		
Indicador a observar:	Sinergias compartidas para detectar oportunidades de mejora continua que aporten valor.		
5- Los líderes están abiertos a las oportunidades de mejoras planteadas por los colaboradores y directivos.	Si	No	A veces
Notas complementarias:			
Fundamento epistémico a tener en cuenta en la observación:			
Motivación al Cambio: se refiere a los mecanismos que guían el curso de una organización o un proyecto. Una motivación eficaz ayuda a los integrantes de una organización a comprender el enfoque estratégico y la justificación de lo que se está haciendo y por qué. Esto permite a las personas entender el objetivo del cambio y los invita a aportar ideas en cuanto a oportunidades de mejora.			
Categoría 2:			
Gestión de cambio			
Subcategoría:	Capacitación		
Indicador a observar:	Acciones tendientes a generar aprendizajes que contribuyen a la incorporación de nuevas habilidades para asumir los cambios.		
6- Existen planes (formales e informales) tendientes a generar aprendizajes que contribuyen a la incorporación de nuevas habilidades para asumir los cambios.	Si	No	A veces
Notas complementarias:			
Fundamento epistémico a tener en cuenta en la observación:			
Capacitación: La capacitación es esencial para que los colaboradores puedan llevar a cabo un cambio con eficacia y esmero. Los colaboradores requieren educación para comprender por qué y cómo deben cambiar, así como adiestramiento para poder llevar a cabo las actividades funcionales y desarrollar las nuevas aptitudes que el cambio requiere.			

Categoría 2:	Gestión de cambio			
Subcategoría:	Comunicación			
Indicador a observar:	Grado en que los líderes intercambian información sobre los procesos de cambio con fluidez. (información oportuna y coherente que genere valor y compromiso en las personas involucradas).			
7- Los líderes comunican con fluidez información oportuna y coherente sobre los procesos de cambio.		Si	No	A veces
Notas complementarias:				
Fundamento epistémico a tener en cuenta en la observación:				
Comunicación: Para llevar a cabo un cambio en una organización, la comunicación y los mensajes deben ser proactivos, coherentes y reiterados. La comunicación en este contexto se refiere no sólo a informar acerca de especificaciones técnicas, fechas y requisitos, sino también a ayudar a que se entienda el valor del cambio a nivel de la organización y a generar un compromiso con el cambio a todos los niveles dentro de la organización.				
Categoría 2:	Gestión de cambio			
Subcategoría:	Incentivos para el cambio.			
Indicador a observar:	Nivel de incentivos que generen claridad entre los beneficios del cambio para la organización y para las personas que la componen.			
8- Los colaboradores reconocen los beneficios aportados por una gestión basada en el cambio.		Si	No	A veces
Notas complementarias:				
Fundamento epistémico a tener en cuenta en la observación:				
Incentivos para el cambio: para aplicar un proceso de cambio es necesario garantizar incentivos concretos que movilicen al equipo, promueva el crecimiento, genere apertura para salir del status quo y hacer cambios en la mentalidad y formas de hacer, que permitan conocer los beneficios que traerán dichos cambios tanto para las personas como para la organización.				

Categoría 2:	Gestión de cambio
Subcategoría:	Estandarización.
Indicador a observar:	Existencia de normas y estándares de calidad bien definidos que permiten a las personas conocer la mejor y más eficiente forma de realizar su trabajo.
9- Los líderes y colaboradores tienen claridad en cuál es la forma más eficiente de desarrollar sus funciones.	Si No A veces
Notas complementarias:	
Fundamento epistémico a tener en cuenta en la observación:	
Estandarización: permite a la organización y las personas comprender mejor cómo se realiza el trabajo. Esto puede contribuir a aclarar cómo pueden mejorarse o perfeccionarse los procesos durante la implantación de nuevas tecnologías, sistemas o modelos de gestión. Así mismo, contribuye a comprender mejor las lagunas en los conocimientos y permite a la organización reexaminar las prácticas vigentes e identificar oportunidades de mejora.	

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

- Alejo y Osorio (2016). El informante como persona clave en la investigación cualitativa. *Gaceta de Pedagogía*. 35.
https://www.researchgate.net/publication/337428362_El_informante_como_persona_clave_en_la_investigacion_cualitativa.
- Arce (2022). Agilidad Organizacional dinamizador de la Innovación: Un Estudio de Caso de la Rama Judicial.
- Arias (2020). *Investigación de campo*. Economipedia.com.
<https://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-campo.html>.
- Armín (2020). Liderazgo no es rango ni posición: una focalización teórica-conceptual sobre la importancia del factor confianza en la práctica del liderazgo de alto desempeño.
- Blanco-Ariza y Vera-Barbosa (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>
- Blejmar (2008). *Gestión de Cambio Organizacional*. Santillana, 7ma Edición.
<https://es.scribd.com/document/58322412/Cambio-Bernardo-Blejmar>
- Burdiles, Castro y Simian (2018). Planificación y factibilidad de un proyecto de investigación clínica. *Revista Médica Clínica las Condes*
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0716864019300082?token=E1A2BE8E293E01B148932F5A78E8A9CCD963B7BA452B3E7C2B0BCADBDB9C1A4043E6B48276E7DF1CF92B489F3813B4DF&originRegion=us-east-1&originCreation=20210815234606>.
- Burgo, Oscar. (2022). Liderazgo transformacional y productividad laboral en el área comercial de una universidad privada en San Juan de Lurigancho –2022.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/105236?show=full>.
- Cardenal (2015). Guía de diseño de la entrevista y grupo de discusión. 10.13140/RG.2.1.1214.5040.

- Coaquira (2017). Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la universidad peruana unión.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 30 de noviembre de 1999. N° 36.860. Extraordinario. Caracas, Venezuela.
- Contreras y Barboza (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, Año 2013. Número 39, Mayo-Agosto.
- Córdova (2020). Sobre las nuevas dinámicas organizacionales, más allá de la crisis, Organizaciones.
- Cornejo (2012). El Poder del Líder. México, D.F.
- Deloitte Global Human Capital Trends. (2020). *Organizaciones Adaptables*. <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Organizacion-Adaptable.html>.
- Doctorado en Ciencias Empresariales (2020). ¿Qué es el liderazgo transformacional?: conviértete en modelo para inspirar innovación. Universidad Panamericana México.
- Domínguez (2018). Cultura Organizacional: una estrategia para la aceptación del cambio en las empresas del sector salud en Colombia.
- Dubs (2002). El Proyecto Factible: una modalidad de investigación.
- Fernández y Quintero (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. Revista Venezolana de Gerencia, 22 (77). 56-74.
- Foronda (2018). La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional.
- Feria, H, Matillas, M y Mantecón, S. (2019). La triangulación metodológica como método de la investigación científica. Apuntes para una conceptualización. Revista Didáctica y Educación. 10 (4). 137-147. file:///C:/Users/sonia/Downloads/Dialnet-LaTriangulacionMetodologicaComoMetodoDeLaInvestiga-7248603.pdf.
- García (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. Polo del Conocimiento. 43) (5). <http://Dialnet-LiderazgoCarismaticoYSuInfluenciaELaSatisfaccionL-7398410.pdf>.

- González y Tarragó (2008). Capacitación para el cambio. *ACIMED*, 17(4) Recuperado en 12 de agosto de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000400002&lng=es&tlng=es.
- Hawkins (2012). Coaching y liderazgo de equipos: coaching para un liderazgo con capacidad de transformación. 1era ed. Buenos Aires: Granica.
- Heifetz, Grashow y Linsky (2012). La Práctica del liderazgo adaptativo. Argentina: Paidós Empresa.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). México, D.F. McGraw-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hincapié, Zuluaga y López (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, núm. 83, pp. 649-664, 2018. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775009/html/>.
- Hurtado (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas, Venezuela. Fundación Sypal.
- Jaén, Vidal, Mogollón, y Gómez (2009). ¿Quieres cambiar tu organización?, Guía práctica para conducir el cambio. Venezuela. Ediciones IESA.
- Junquera (2020). ¿Qué es Lean Change Management y cómo puede ayudarte a gestionar el cambio?. <https://www.grupodigital.eu/blog/lean-change-management/>
- Katzenbach y Smith (1993). The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization. Harvard Business School Press, Harvard, MA.
- Little (2014). Lean Change Management, prácticas innovadoras para gestionar el cambio organizacional. Edición especial. Editorial: Happy Melly Express.
- Lean Change Management, gestión de cambio ajustada.* Recuperada de <https://leanchange.org/>
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. 7 de mayo de 2012. N° 6.076. Extraordinario. Caracas, Venezuela.
- Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista. 13 de noviembre de 2014. N° 1.414. Extraordinario. Caracas, Venezuela.

- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo. 6 de julio de 2005. N° 38.236. Extraordinario. Caracas, Venezuela.
- López (2019). Relación de las prácticas de liderazgo transformacional con el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales en empleados de una universidad privada.
- Luján (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional.
- Martín (2018). Gestión del cambio en las organizaciones públicas. El caso de Petróleos de Venezuela (2005-2008).
- Maxwell (1993). Desarrolle el Líder que Está en Usted. EEUU: Editorial caribe.
- Mitta (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos? 360. Revista de Ciencias de la Gestión, (4), 67-104.
- Montoya (2019). Influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional y una mirada al enfoque de capacidades.
- Montoya (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. Razón y Palabra 100 Vol. 22, 1_100 Enero-Marzo 2018 ISSN: 1605- 4806 pp.778- 795
- Organización de Naciones Unidas (ONU). <https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/in-focus-gender-equality-in-covid-19-response?gclid=>
- Perilla-Toro y Gómez-Ortiz (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 33(2), 95-108. <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>.
- Plaza, Uriguen y Bejarano (2017). Validez y confiabilidad en la Investigación Cualitativa. ARJÉ. Revista de Postgrado FaCE-UC. Vol. 11 N° 21. Julio-Diciembre 2017/ pp. 352-357.
- Rojas (2012). La gestión del cambio como estrategia en los diferentes procesos de transformación organizacional en Partime S.A.
- Santos (2018). La gestión del talento humano y la motivación laboral de los trabajadores de la oficina general de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, Lima 2017.

Solórzano (2020). Análisis de incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura.

Troncoso y Amaya (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. Rev. Fac. Med. 2017;65: 329-32. Spanish. Doi: <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>

Valle, Proaño y Cruz (2017). Estructura, Cultura y Cambio Organizacional Cultura – Cambio – Forma – Fuerza. Revista Científica Hermes, vol. 18, 2017, Mayo-, pp. 304-324

Vargas-Salgado y Gómez-Bull (2021). Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo en el contexto de la industria automotriz. Revista Escuela de Administración de Negocios, (90), (páginas).

Zarbo (2021). Agilidad organizacional: cómo transformar organizaciones con propósito e impacto. Buenos Aires, Argentina. ISBN 978-987-85-1638-7.

Zimmermann (2000). Gestión del cambio organizacional, caminos y herramientas. Quito, Ecuador. Ediciones Abya-Yala.

www.bdigital.ula.ve