



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN
DE PEQUEÑAS EMPRESAS Y PYMES**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

La Gestión del cambio Organizacional como herramienta
para promover la eficiencia del capital humano en las
pequeñas empresas.

Caso de estudio sobre una pequeña empresa de la ciudad de Bogotá
Colombia 2015-2017

AUTOR: JULIETH CONTRERAS SÁNCHEZ

TUTOR: SILVANA PRISCILA PALACIO

Marzo 2018

RESUMEN

Actualmente, la Gestión del Cambio Organizacional puede ser entendida como un proceso en el cual se involucran factores de cambio externos e internos que afectan a la compañía. Este proceso de cambio va dirigido a todo el personal de la empresa, el mismo, debe ser tomado como referencia para incluir nuevas formas de trabajo que logren empoderar a todos los empleados, con el fin de que puedan realizar sus actividades laborales con la mejor calidad e eficiencia posible; en esta medida es importante que el aprendizaje sea continuo, y que la gestión del cambio organizacional se enriquezca con los aportes de los individuos, se difunda a través de ellos, y a su vez las personas puedan utilizarlo para enriquecer su propio entorno.

Tomando como referente teórico este hecho y relacionándolo con los cambios estructurales que se han dado en las pequeñas empresas de la ciudad de Bogotá, durante el periodo 2015 - 2017, se consideró importante realizar una investigación que permita analizar varios aspectos relacionados directamente con la gestión del cambio organizacional en las pequeñas empresas de Bogotá.

La presente investigación se realizó a través de un estudio de caso de una pequeña empresa, ubicada en la Ciudad de Bogotá. Para el desarrollo del proceso de investigación se utilizaron varios métodos, como: hipotético deductivo, cuantitativo y analítico, cuyas técnicas de investigación como la encuesta, permitieron obtener la información requerida, información que fue clasificada y analizada de acuerdo con los objetivos específicos e hipótesis planteada. La misma que se logró verificar, y a su vez permitió demostrar que la gestión del cambio organizacional de la pequeña empresa requiere ser implementada de acuerdo con los objetivos de la organización y metas establecidas por alcanzar en el mediano plazo.

En respuesta a esta necesidad, se diseña una propuesta de trabajo, para el apoyo y enseñanza, en la inclusión de nuevas formas de trabajo y conocimientos específicos que mejoraran el caudal de ventas de la organización, la propuesta contiene herramientas básicas, como: capacitaciones específicas sobre cada puesto de trabajo, ordenamiento de deberes, la implementación de sistemas de gestión para mitigar el riesgo de pérdidas y rediseño de técnicas, para las áreas que intervienen en el proceso de venta del servicio.

Palabras clave

- ❖ Gestión del Cambio Organizacional
- ❖ Empoderamiento
- ❖ Cambios Estructurales.
- ❖ Rediseño de procesos.
- ❖ Aprendizaje.

ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	5
1. Capítulo 1.....	9
1.1 ¿Qué es la Gestión del Cambio?	9
1.1.1 Características del cambio.	12
1.1.2 Tipos de Cambio Organizacional	12
1.2 Manejo de la Transición.....	20
1.2.1 Plan de Desarrollo Personal.....	21
1.3 Competencias	23
1.4 El Coaching.....	26
1.5 Feedback	28
1.6 Motivación	29
1.7 Pasos para Gestionar el Cambio Organizacional	31
2. Capítulo 2.....	36
2.1 Panorama económico para el sector servicios en Bogotá, Colombia	36
2.2 Caso práctico - Empresa Alfredo Contreras M.	39
2.2.1 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	41
2.2.2 Plan de Mejora.....	45
2.3 Proceso de implementación de SG-SST	48
Recomendaciones	55
Conclusiones	57
Referencias Bibliográficas	59

Introducción

El presente trabajo analiza la importancia de la gestión del cambio organizacional en las pequeñas empresas, que atraviesan momentos de cambios globalizados, los cuales se presentan a diario en el mundo empresarial. Para poder comprender mejor este concepto, es importante identificar su origen y su significado. La gestión del cambio organizacional es un factor muy importante que debe ser minuciosamente analizado y reforzado, se utiliza para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas en el mercado y ser sustentables en el corto, mediano y largo plazo.

Además de estudiar la gestión del cambio organizacional como factor clave del mejoramiento continuo de las organizaciones, se debe considerar importante, que para poder implementar un proceso de cambio, hay que contar con todas las personas involucradas en el negocio, ya que ellos son los recursos más significativos de la organización, por ello deben estar actualizados en todo el avance de la tecnología y cambios en la forma de realizar su trabajo para lograr ser más eficientes; siendo ésta última, una de las principales causas que llevan a las organizaciones a cambiar su cultura, para que vaya de la mano con su organización funcional. Hoy en día, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento y constituirse.

Esta se ha convertido en la oportunidad, no sólo para alcanzar el desarrollo de las ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante, sino también para que ésta pueda desarrollar su valor agregado, es decir, para que logre optimizar correctamente los recursos escasos con los que trabaja; para ubicarse entre las mejores organizaciones del mercado, ser líderes y que su modelo de gestión sirva para alcanzar una alta rentabilidad, para el sector al que pertenece.

En toda empresa, se involucran factores de competitividad, como lo son las estrategias, estas deben ser tomadas en cuenta por la organización, con el propósito de poder evaluar e identificar los valores culturales, que son primordiales para la compañía y así promoverlos y pulirlos mediante acciones estratégicas que permitan dar el direccionamiento correcto a la empresa, así se logra mitigar el riesgo de que llegue a perder su viabilidad; la comunicación debe ser efectiva, para lograr una interacción adecuada entre cada sector, y estos a su vez deben estar orientados hacia el trabajo en equipo, logrando ser más eficientes. De esta manera se puede mantener un armonioso ambiente laboral, donde los malentendidos

se disminuyan, y se logren mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento constante.

Se debe considerar que la comunicación, la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y sumado a estos elementos, los valores que identifican a la organización, como: la capacidad de sus miembros para generar cambios, es decir la apertura de pensamiento, el nivel de participación, colaboración y procesos de meritocracia, son elementos claves para enfrentar un proceso donde se visualiza una agresiva competitividad y gestión permanente de la excelencia. Por medio de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par con el entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, se deben utilizar las herramientas, que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios, las cuales les brindarían la apertura a nuevos clientes, y lograrían su fidelización con la compañía.

Paralelo a este escenario de continuos cambios y transformaciones culturales, se realiza en las pequeñas empresas, un proceso de transformación especialmente en su estructura orgánico funcional, entendiéndose como tal, al esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de la empresa a través de los diversos niveles, que permite delimitar la responsabilidad de cada empleado ante varios jefes. Esto consiste en ubicar a las unidades administrativas en relación con las que son subordinadas en el proceso de autoridad, pero con la toma de decisiones descentralizada, esto con el fin de brindar mayor participación al empleado en la empresa e incentivar su crecimiento profesional, entrenándolo para que sea un buen líder.

Relacionando lo expuesto con la gestión del cambio organizacional, se puede indicar que los cambios actuales son precisamente fuertes y notorios, lo cual puede llegar a generar temor al querer implementar un modelo nuevo de trabajo, si bien se tiene presente que los cambios son para mejorar, es difícil conseguir la aceptación al mismo, después de que se ha trabajado por mucho tiempo de la misma forma, se debe lograr el cambio por medio de la participación activa de todo el personal involucrado, brindando la confianza necesaria, de que se va a alcanzar el objetivo por más difícil que parezca.

En el presente estudio se hace un análisis de la Gestión del Cambio Organizacional, frente a la incorporación de la normativa de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para una empresa de la ciudad de Bogotá, considerando que es una pequeña empresa, donde no se habían realizado cambios que permitan aumentar su rentabilidad, credibilidad y fidelización de los clientes potenciales.

El presente estudio contiene dos capítulos, de los cuales se hace una breve descripción a continuación:

En el capítulo 1, se explica qué es la Gestión del Cambio Organizacional, se exponen factores principales para lograr su ejecución con éxito, las cuales son: características del cambio; tipos del cambio organizacional; manejo de la transición; plan de desarrollo personal; cambios de comportamiento, condiciones de trabajo y actividades de formación laboral; competencias; factores influyentes para la gestión del cambio; feedback y la motivación; se explica cómo implementar la gestión del cambio por medio de la creación de un espacio para la implementación de la gestión del cambio; compartir la responsabilidad, establecimiento de metas; acción catalizadora y monitorizar el proceso.

En el capítulo 2, se presenta una pequeña reseña sobre cómo está creciendo el país económicamente en cada sector productivo, para comprender mejor el estadio actual del mismo; se describe en que consiste la pequeña empresa del caso de estudio, se hace la descripción de la problemática a analizar, la cual tiene un enfoque en la implementación de la normativa de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para la compañía, ya que la empresa viene trabajando desde hace varios años de la misma manera, sin hacer modificaciones importantes como lo es en el aprendizaje e inclusión de nuevas formas de trabajo que aseguran el mínimo riesgo y optimizan los recursos para ser más eficientes.

Se realiza el diagnóstico inicial, se presenta la metodología que se utilizó para realizar el estudio, exponiendo como principales métodos: el hipotético deductivo, cuya aplicación permitió, que, a partir de la investigación previa, se planteara la hipótesis; “Con el uso de la gestión del cambio organizacional, se logra la eficiencia en el capital humano de una pequeña empresa”; por medio del método cuantitativo y analítico, se realizó el análisis e interpretación de los resultados de la investigación.

En este capítulo también se establece la técnica que se utilizó para la recolección de la información, como es: la encuesta a 13 empleados de la empresa, para poder establecer las falencias que se encuentran en cada puesto de trabajo, y los factores que están impidiendo el progreso en el proceso en la implementación de la norma antes mencionada, y por consecuencia se puede ver afectada la confianza y fidelización de los clientes.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales se identificaron por medio del trabajo realizado, en donde se indican propuestas de mejoramiento, sobre, como mejorar la eficiencia en el capital humano por medio de la comunicación efectiva e innovación en la forma de realizar las tareas.

1. Capítulo 1

1.1 ¿Qué es la Gestión del Cambio?

En primer término, la gestión del cambio organizacional se basa en principios básicos que se deben aplicar a diario en una compañía, como lo es: el aprendizaje constante, la innovación y el desarrollo del pensamiento, estos principios deben ir de la mano, con los cambios que se requieren para ejecutar, correctamente las tareas de cada puesto de trabajo. El aprendizaje tiene como principal objetivo, identificar las falencias de los participantes y analizarlas a modo de experiencia, en el cual, se puede aprender de lo ocurrido, y en equipo fomentar la solución, para tomar las decisiones adecuadas. El foco principal de este sistema de aprendizaje es que todos los trabajadores logren identificar en equipo, los errores que tuvieron, al intentar realizar cambios para ser más eficientes, es fundamental que las experiencias que se obtienen, al pretender desarrollar nuevas formas de trabajo no sean vistas como fracasos, sino como teorías a las que se les debe ajustar, para que se puedan implementar con éxito.

El desarrollo del aprendizaje por medio de las experiencias puede resultar ser más efectivo para implementar competencias y generar cambios de comportamiento en las organizaciones, al exponer a un trabajador a situaciones que requieran nuevas habilidades, y que conlleven un grado de riesgo controlado por sus superiores, hace que el empleado tenga la posibilidad de desarrollar en su trabajo en aspectos como:

1. Liderar un proceso de cambio.
2. Gerenciar una crisis.
3. Rotar hacia otra tarea funcional.
4. Encargarse de alguna tarea del área similar, pero de carácter superior.
5. Liderar un proyecto.
6. Manejar un equipo de trabajo de alto nivel y composición en número.

Si bien no todas las personas se pueden llegar a sentir incómodas realizando algo para lo cual no han sido capacitados, o en lo que hayan tenido por lo menos algo de experiencia, se sabe que para poder avanzar y mejorar se debe exponer a lo desconocido.

El aprendizaje basado en la acción es una metodología de aprendizaje, desarrollo personal y organizacional desarrollada por Reg Revans, publicada en su libro *The ABC of Action Learning* (International Foundation, 1983). Este tipo de aprendizaje se desarrolla dentro de un marco educativo, en donde, el enfoque fundamental, consiste en: formar un grupo de personas con un objetivo en específico. Este tipo de aprendizaje tiene como principal herramienta el uso de la experiencia para aprender, en ésta, se deben tratar los problemas reales y reflexionar de manera participativa, en conjunto con el equipo de trabajo, para ejecutar esta tarea. Esto se puede realizar, por medio del reconocido Feedback 360¹, en donde se plantean metas bastante ambiciosas pero que no son imposibles de lograr, aquí es en donde se comparan los objetivos establecidos con los alcanzados, y se analizan los desvíos que se pudieron presentar, por medio de la investigación de las causas que los pudieron generar, este conjunto de análisis conforma el aprendizaje.

Otra herramienta muy eficiente es el método RP/TD², la cual permite dar solución a las problemáticas de una manera efectiva, y hace la toma de decisiones más ágil y acertada. Esta herramienta se desarrolla por medio de consultores de procesos, en la cual, la misión más importante del consultor es, cooperar con las personas involucradas en el problema y tomar las decisiones pertinentes. En el momento, en el que se presentan errores en las tareas diarias de un trabajo, el líder del equipo de trabajo puede usar esta herramienta para identificar la raíz del problema y lograr desarrollar en conjunto el procedimiento a ejecutar para mitigar los errores.

En el siguiente listado se ejemplifican, posibles preguntas, que pueden ayudar a dar resolución a los problemas que se presentan con las personas que trabajan en las PyMEs.

¹ Es una evaluación sobre comportamientos y habilidades de una persona, es su ámbito personal y profesional, en donde se tiene en cuenta su entorno y el individuo, respecto a las habilidades que la compañía requiera, que debe poseer esta persona analizada.

² Es el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones.

Tabla 1.*Preguntas o herramientas a emplear en el proceso de RP/TD*

ETAPA/PASO	PREGUNTA/HERRAMIENTA
Examen de la problemática	
Planteo preliminar/Enfoque	Aplicar preguntas de cadena de medios-fines: ¿Para qué?, ¿Cómo?; Generar Alternativas: ¿Es el problema prioritario?, ¿Es urgente?, ¿Es importante?
Análisis del problema negativo	¿Cuál es la causa?; Especificar el problema: ¿Qué, dónde, cuándo, cuánto?, ¿Cuáles son las consecuencias?, ¿Qué se intentó ya?
Problema potencial	¿Qué puede pasar?, ¿Por qué?, ¿Cuál es la probabilidad?
Problema de implementación	Ver qué tipo de implementación se realizó, para desarrollar la tarea, de esta manera se detectan las falencias desde su inicio.
Aprovechamiento de oportunidades	Análisis dofa ³ y aprovechamiento de oportunidades
Desarrollo de cursos de acción	
Generación de ideas	¿Qué soluciones se pueden usar?
Evaluación	¿Qué puede ocurrir?, probabilidad de ocurrencia, pros y contras, importancia relativa de cada uno.
Decisión	Toma de decisiones centralizada o descentralizada.
Implementación	
Resolución de cuestiones específicas	¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Con qué?, ¿Cuánto?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?
Comunicación	¿Qué?, ¿Qué medio?, ¿Cuándo?
Cambio en el comportamiento humano	¿Resistencias?, ¿De quién es?, medidas para superarlas.
Medidas de control	¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Con qué?, ¿Cuánto?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?

Fuente: Lazzati, Santiago. (2016) *Competencias, cambio y coaching*. (P 56). Garnica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Después de identificar claramente que el aprendizaje es una herramienta fundamental para poder ejecutar un cambio organizacional, es importante tener claras las características y tipos de cambio que se pueden encontrar en una empresa.

³ Dofa: Es un método de planificación, que le permite al empresario tener enfoques claros, sobre los aspectos buenos y malos que ocurren en el negocio de forma interna y externa, estos son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

1.1.1 Características del cambio.

❖ **Constante:**

El cambio, es constante, ya que va de la mano con la tecnología, este ha hecho a el mundo conectado, por consiguiente, nadie está exento de participar, en los cambios que esta inclusión de tecnología trae consigo misma, los cambios están dados por factores tecnológicos, políticos, económicos o sociales (Juan Ferrer, 2014).

❖ **Disruptivo:**

Conlleven un gran impacto, con unas enormes consecuencias, por lo general, siempre se encuentra la lógica de lo sucedido, a posteriori.

❖ **Exponencial:**

Los cambios se producen cada vez más rápido y su complejidad tiende a ser ascendente, por ende, es necesario que todas las personas de la organización estén involucradas en el mismo, con el fin de poder dar soporte a tiempo.

1.1.2 Tipos de Cambio Organizacional

Para analizar la gestión del cambio, los autores, Paul Watzlawick, John H, Weakland y Richard Fisch desarrollaron en el libro (Herder, 1974) una teoría que destaca la interdependencia que existe entre la persistencia y el cambio.

Existen dos tipos de cambio en el cual, en el primero, no se modifica la estructura, pero sí sus variables y en el segundo solo se modifica la estructura, pero en ambos tipos de cambio se puede lograr el objetivo que se desea, lo importante es conseguir identificar en qué situación se debe aplicar cada forma de cambio.

1. El cambio 1, este se presenta dentro de un sistema determinado, el cual permanece inmodificado, los parámetros individuales no varían de manera continua y la estructura del sistema no se altera.
2. El cambio 2, este implica un cambio en el sistema, el sistema tiende a cambiar de manera discontinua y cualitativamente, se producen cambios en el conjunto de reglas, que ordenan su estructura interna.

En toda compañía, a la hora de realizar un proceso de cambio, se presentan distintas etapas, de las cuales, cada una de ellas, tiene sus fases y procedimientos, que se deben saber superar, y no caer en el fracaso, del intento en generar un cambio positivo para la organización. A este proceso se le conoce como *Curva del Cambio*, la cual es muy útil para orientar a las personas y empresas, para comprender y gestionar adecuadamente el proceso del cambio organizacional.

Curva del cambio⁴. El cambio en una organización tiene una curva de proceso, en la cual es importante que en cada etapa se manejen con cautela las decisiones que se puedan llegar a tomar de forma centralizada o descentralizada, dependiendo de la etapa en la que se tomen, estas fases son: La Negociación, La Resistencia, La Exploración y el Compromiso. Este modelo de cambio es totalmente aplicable a cada organización, que necesite un cambio, pero que no ha sido generado por ellos mismos. (Lazzati, 2016).

La negociación. En esta etapa se ve reflejada la negación entre los sujetos sobre si se debe aceptar o no el comienzo de un proceso de cambio, debido a que están acostumbrados a su zona de confort, en donde, su estabilidad laboral no tambalea al enfrentarse ante una situación que requiere algún tipo de cambio y que genera miedo a lo desconocido, a perder en el intento por cambiar. En esta etapa, las personas toman conciencia de que se necesita un cambio, pero tratan de evadirlo, creen que entre más hagan caso omiso a los requerimientos, ignoren la realidad, y realicen hincapié en situaciones pasadas, en las cuales, no se necesitó de algún cambio, y recordando la seguridad que tienen ahora, la necesidad de cambiar desaparecerá por completo, por supuesto, esto no sucede. Al contrario, la situación empeora, ya que las personas en esta etapa presentan negación al aceptar la realidad, y con ello se pueden generar varias consecuencias como:

1. Se pospone lo inevitable.
2. Se pierden oportunidades.
3. No se planifican ni se realizan los cambios necesarios a tiempo.

⁴ La curva de cambio es el proceso, desarrollado en cuatro etapas, en donde cada persona pasa estas fases para poder implementar cualquier cambio que requiera tanto en su vida personal como profesional.

La resistencia. En esta etapa es en donde los involucrados presentan actitudes de enojo, frustración, temor a lo nuevo, y el cambio es visto como una amenaza, no como una oportunidad de estar mejor de lo que se encuentra ahora, genera mayor desconfianza y la sensación de pérdida de poder, se acepta que lo que antes era confortable, ya no lo será más.

No existe ninguna empresa en la actualidad que vea los cambios, en su etapa inicial, como una ayuda o un proceso evolutivo, en el cual se ven beneficiados todos los integrantes de la empresa; siempre al comienzo del análisis y la identificación de problemáticas sustanciales, que conllevan grandes dificultades económicas y de supervivencia en el entorno, que bien se sabe es altamente volátil, salen a relucir actitudes de rechazo y negación. Ante lo detectado, se genera la incertidumbre al comprender que las tareas realizadas tienen procedimientos obsoletos, que si bien, en el pasado eran perfectos, ahora ya no sirven, se genera un temor inminente al aceptar que se debe cambiar y fortalecer los conocimientos para lograr un manejo óptimo de los nuevos procedimientos, sistemas informáticos y tecnología de punta que pueda hacer más ágil y eficiente las actividades.

Las personas comienzan a ver como enemigo al jefe, empleado, o compañero de trabajo que esté encabezando el proceso de cambio, pero lo principal es el temor que les genera aceptar el cambio, ya que entra en juego su integridad como profesional, la pérdida a nivel emocional, económico, etc.

En las pequeñas empresas, existen diversos motivos de resistencia, para aceptar el cambio organizacional, pero los principales son los siguientes:

1. Temor a perder algo:

En este punto se quiere explicar que es el temor a perder algún tipo de estatus dentro de la compañía, perder la comodidad, dinero, confort, influencia imagen, ego, etc. Estos factores no son reconocidos por los empleados en el momento en el que se implementa el proceso de cambio, pero si se piensan y posiblemente, se comentan con los compañeros de trabajo, esto generaría mayor incertidumbre e inestabilidad. (Ferrer, 2014).

2. No entenderlo:

La persona que esté gestionando el cambio, no puede cometer el error de dar por sentado y entendido el proceso de cambio, ya que este, a pesar de ser complejo, debe

ser entendible para todo el mundo, la actitud de esta persona debe ser tranquila y comprensiva, ya que tendrá millones de explicaciones por dar, y así mismo, debe transmitir seguridad y éxito hacia las personas que desea realizarles dicho proceso. (Ferrer, 2014).

3. *Estar contaminados:*

Este punto hace énfasis en la mala interpretación del proceso de cambio, en donde se generan rumores y malos entendidos, que tienden a generar mayor inestabilidad y descontento en el personal involucrado. (Ferrer, 2014).

4. *Sin importancia:*

Son aquellas personas que no están involucradas en el proceso, pero que quieren estar presentes para generar duda y entorpecer el procedimiento. (Ferrer, 2014).

5. *Con potencial peligro:*

Son empleados que tienen algún grado de poder en la toma de decisiones, al no estar de acuerdo con los cambios presentados, pueden arruinar por completo el proceso, si tomaran la decisión de hacerlo. (Ferrer, 2014).

6. *Peligrosos:*

La rumorología genera en el personal malestar, conflictos, estados de ánimo bajos y enfrentamientos, por este motivo es importante acabar por completo con la rumorología, escuchando desde el personal de nivel inferior hasta el superior, con el fin de unificar conceptos y aclarar toda la información. (Ferrer, 2014).

7. *Diferente punto de vista en la forma o el destino:*

En este aspecto se hace referencia a distintos puntos de vista que pueden tener los implicados en el proceso de cambio, una vez expuesta la propuesta, sus pensamientos e ideales personales comienzan a verse cuestionados, por este motivo es importante unificar estos ideales para que no se vea afectado el procedimiento del cambio organizacional. (Ferrer, 2014).

8. *Personalidad anti cambio:*

Este tipo de personalidad la poseen aquellos empleados para los cuales es muy agradable desempeñar tareas estáticas y estructuradas, por este motivo, al encontrarse con una situación de cambio, su respuesta inmediata es el rechazo. (Ferrer, 2014).

Ante estas problemáticas, se debe tener el plan contingente para superarlas, para esto en la Tabla 2 se presentan herramientas que ayudan a mitigar la resistencia al cambio organizacional. En el siguiente recuadro, se muestran las principales herramientas que se

pueden utilizar, en cualquier tipo de Pyme, para lograr mitigar la resistencia que se suele presentar, naturalmente, ante cambios inesperados y que representan tanto pérdidas como ganancias en el nivel económico, profesional y personal.

Los aspectos tenidos en cuenta se contemplan para todo tipo de persona que trabaje como gestora, para la implementación de un proceso de cambio, como también para las personas que están recibiendo este proceso, para mejorar sus tareas y hacerlos mayormente eficientes tanto a nivel personal como profesional.

Tabla 2.

Herramientas para disminuir la resistencia al cambio

Herramientas para la disminuir la resistencia del cambio	
Informar	Los empleados de una compañía siempre van a presentar negación ante lo desconocido, por este motivo, es de vital importancia, hacer ver el porqué del cambio y los beneficios que trae implementarlo.
Formación	Consiste en capacitar adecuadamente y brindar las herramientas correctas a los empleados de la organización, con el fin de que puedan desarrollar el proceso de cambio con el conocimiento y criterio adecuado.
Escuchar	Desde el comienzo hasta el final se debe escuchar a todo el personal de la compañía con especial atención, ya que, por medio de este mecanismo, se logran identificar los estados personales de cada individuo respecto al procedimiento que se está implementando, a su vez, se puede usar para mitigar el riesgo de malas interpretaciones, que más adelante pueda entorpecer el proceso del cambio.
Hacerles participes	Es permitir a las personas que formen parte del diseño y proceso de cambio, esto genera mayor satisfacción y comprensión hacia los empleados, si los mismos participan, harán de este proceso algo suyo, de esta manera, lo comprenderán más fácil y se involucrarán con mayor responsabilidad.
Apoyar en el proceso	El líder que está implementando el procedimiento del cambio, debe trabajar a la par con sus subordinados, esto se realiza con el fin de hacer comprender a los ejecutores del cambio que su esfuerzo es totalmente valorado.

Negociar	Este punto hace énfasis, en el tiempo y costos que invierten tanto la empresa como los empleados, para poder llevar a cabo, el cambio organizacional. Aquí se deben tener presentes las necesidades de cada empleado, y llegar a un punto medio en donde no se vea afectada ni la empresa, ni la persona.
Imponer	En el caso en el que se presenten cambios que sí o sí, se deben desarrollar, se puede usar el poder que tiene el gestor del cambio para imponer normas que no son negociables.

Fuente: Elaboración propia en base a: Ferrer, Juan. (2014) *Gestión del cambio*. LID Editorial Empresarial: Colombia.

En esta etapa, donde la resistencia al cambio hace gran énfasis en el proceso, es importante que el gestor o los gestores, enfoquen parte de su energía en convertir a los resistentes en impulsores y aliados del cambio, para ellos se debe analizar correctamente qué tipo de resistencia se está evidenciando, el uso de las herramientas bien sea por separado o combinando algunas de ellas, ayudará a acabar con la resistencia al cambio.

La exploración. En esta etapa se comienza a dar aceptación por parte de los empleados o implicados en el proceso de cambio. Ellos mismos comienzan a tomar conciencia de que el cambio es necesario y que puede mejorar su calidad de trabajo, logran identificar la importancia para la organización, y para ellos lo que implica el cambio, aquí se comienza a ver actitudes de apoyo y generación de ideas, para ayudar con la implementación del cambio, no significa que el temor se allá desvanecido, pero sí hay más optimismo, y en algunas ocasiones se comienzan a tomar riesgos que antes eran impensables para cada individuo.

El compromiso. Esta etapa comienza cuando se decide aceptar el cambio como forma fundamental, para poder evolucionar y avanzar en la misma organización, surge después del aprendizaje, por experiencia, en donde se brinda el Feedback 360 y/o el análisis RP/TD al personal, y allí se identifica la necesidad del cambio para poder mejorar, se puede llegar a lograr una capacidad fundamental para incrementar la productividad, se pasa de un estado de temor, a lo desconocido a una sensación de realización, logro y alivio, se aceptan nuevas formas de trabajo y normas para lograr la eficiencia planteada.

Con este esquema se logra identificar que en las dos primeras etapas es en donde se ve reflejado, la mayoría de los problemas que necesitan una solución urgente, y los temores

más grandes de cada involucrado, luego de ello vienen las dos últimas etapas, en donde cada persona se responsabiliza y comienza a aceptar el cambio, como una forma de evolucionar y aceptar, que cada paso que se da es para mejorar y no para empeorar, esto no significa que se avance con claridad, y sin tener recaídas, por lo general se ven retrocesos, pero es en donde cada líder debe convertirse en coach y realizar un acompañamiento adecuado, sin generar presión en cada persona, sino por el contrario, demostrar que no es difícil y que la adaptación será rápida y concreta.

La duración de cada etapa es bastante indeterminada, ya que depende de cada tipo de empresa y cantidad de personas, así como sus políticas, normas y forma de trabajo, esto logra determinar que el cambio es constante en el tiempo y no de una etapa fundamental de una compañía. (Lazzati, 2016).

Para poder lograr un cambio efectivo, es necesario comprender dos tipos de obstáculos, que por lo general los individuos tienden a presentar:

El primero de ellos es la persistencia a realizar cambios, frente a actitudes o formas de hacer las cosas, ya que están acostumbrados a hacerlas de otra forma, esto indica para su modo de ver es la única y correcta.

El segundo, hace referencia al periodo de tiempo que puede llegar a durar un cambio, ya que se tiene la creencia, de que este no durará el tiempo suficiente para que funcione, y se vuelve a retomar la forma inicial de hacer las cosas.

Al identificar claramente estas dos falencias, que se repiten una y otra vez en las pymes, se identifican tres pasos básicos que permitirán realizar el proceso de cambio de una manera más clara y eficiente sin perjudicar la calidad del trabajo y mejorar la motivación del empleado, este al darse cuenta que puede ejecutar su labor de una nueva manera, le permite sentirse valorado, porque su aprendizaje aumentará y estará capacitado para realizar nuevos cambios que se pudieren llegar a presentar en cualquier momento, esto también permite incrementar la confianza entre la compañía y el empleado, ya que pasa a ser un factor mucho más importante, todo aquel que asuma con respeto y responsabilidad los cambios que para bien se deben ejecutar. (Lazzati, 2016).

1. Primer paso: El descongelamiento.

En este paso es fundamental, hacerles comprender a las personas que se les desea realizar el cambio, que la forma como se está ejecutando las tareas o accionar ante alguna actividad, es totalmente obsoleta, para ello deben desarraigarse de los comportamientos que impiden ejecutar el cambio, es importante explicar de una manera clara y concreta porque se debe incentivar el cambio, ya que todas las personas deben tener claro el objetivo del porque se quiere implementar un nueva modalidad de trabajo, a su vez si es posible ejemplificar el ahora y el presente con las nuevas prácticas, es mucho más efectivo, porque se logra concientizar a la gente de la problemática y sus posibles consecuencias si no se actúa ahora, finalmente se debe ejercer influencia para que decidan acceder al aprendizaje y de esta manera se podrá influenciar positivamente para lograr el objetivo del cambio.

2. Segundo paso: el cambio.

En este paso se comprenden los procesos a través de los cuales se aprenden e introducen los nuevos comportamientos, incluye la formación y el entrenamiento de la gente, el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de las relaciones interpersonales, se determina la visión, los nuevos objetivos, las estrategias a utilizar ente diferentes escenarios y los planes de acción que deberían desarrollarse.

En este paso se deben identificar los referentes que van a ser guías de los demás y servirán para apalancar el accionar de otras personas que se les dificulte aceptar la nueva modalidad de trabajo, con esto se busca poder llegar a organizar grupos de aprendizaje que permita escalar a toda la organización la nueva labor.

3. Tercer Paso: Re congelamiento.

En este paso se produce un re congelamiento de los nuevos hábitos cuando se trabaja por medio de la experiencia, es decir la repetición de un comportamiento genera un hábito, la cual permite ser más amigable con el mismo y se logra la ejecución efectiva de la nueva forma de trabajo.

El cambio siempre va a estar constituido por las transformaciones a las que se ve obligada una organización a enfrentar por determinadas circunstancias, la transición,⁵ en cambio es el

⁵ La transición, es el proceso en el cual se pasa de un estado a otro.

proceso interno, que ocurre con cada persona para poder efectuar dicho cambio, es por ello que los cambios suelen ser inmediatos, pero las transiciones siempre van a demandar más tiempo. (Lazzati, 2016).

1.2 Manejo de la Transición

El autor William Bridges, hace hincapié en la importancia de identificar la diferencia entre el cambio y la transición, se deben saber gerenciar de la manera más eficiente, a continuación, se identifican variables determinantes para comprender mejor la diferencia de cada uno (Bridges, 2004).

Cambio.

1. Depende de una situación: Circunstancias, condiciones, ambiente, economía, tecnología, inclusión en nuevos mercados etc.
2. Es externo.
3. Es un proceso rápido.
4. Genera un acontecimiento.

Transición.

1. Es personal: Intrapersonal y subjetiva.
2. Es interna.
3. El proceso es lento.
4. Genera una respuesta psicológica.

Existen tres etapas fundamentales para poder superar las transiciones:

Etapas 1. En esta etapa es en donde se deja atrás toda forma de realizar las tareas de cada proceso, se da paso a lo que se determina como cambio, aquí se suelen presentar varios estadios de pérdida y de temor a lo desconocido. Cada individuo tiene un estadio distinto, en esta etapa, es fundamental que el líder brinde acompañamiento, para generarle al empleado confianza de que el cambio que se está intentando implementar, es para el bien de la organización y para el mismo. (Bridges, 2004).

Etapa 2. Se identifica como zona neutral, en donde las personas aceptan el cambio y se encuentran en sintonía con la nueva situación, normalmente se siente confusión por el nuevo escenario, pero se tiene una actitud más tranquila y dispuesta a realizar lo que se le esté pidiendo. (Bridges, 2004).

Etapa 3. Se le determina como el nuevo inicio, ya que es allí en donde se logra la aceptación total del cambio y es en donde aparecen factores importantes como, la innovación, inclusión de tecnologías favorables y se comienza a observar la creatividad de cada individuo. (Bridges, 2004).

El gestor del cambio debe implementar herramientas como: el plan de desarrollo personal, para involucrar a los empleados que van a participar del cambio, con el fin de que sean escuchadas sus peticiones y condiciones para generar el cambio, y así poder llegar a un acuerdo mutuo, en donde las personas y los jefes puedan implementar el plan para beneficio de ambas partes.

1.2.1 Plan de Desarrollo Personal

El plan de desarrollo personal es una herramienta en donde se puede clarificar el objetivo y ayudar a cada persona a realizar cambios de una manera más eficiente, bien sea para su vida personal o laboral.

Diagnóstico personal. En este paso se evalúan las falencias y virtudes que tiene cada individuo, se puede solicitar ayuda de un psicólogo que pueda realizar un diagnóstico profesionalmente, recibir el feedback de los superiores y compañeros de trabajo. También suele ser útil la opinión de familiares y amigos cercanos.

Realizar el análisis FODA. En este análisis estratégico es muy importante identificar variables internas (fortaleza, debilidades y aspectos a mejorar), variables externas (oportunidades y amenazas del entorno).

Identificar aspectos prioritarios. Se deben conocer en profundidad cuales podrían llegar a ser los factores que necesiten más apoyo y trabajo para poder ejecutar algún tipo de cambio. Es importante desarrollar habilidades y fortalezas de cada persona para que se conviertan en eslabones que puedan apalancar situaciones que requieran mayor dedicación.

Tener un coach⁶ que se encargue de ser la persona guía en todo el proceso. Cada empleado debe ser tenido en cuenta como un recurso muy importante de la compañía, ya que por medio de ellos es que la Pyme, se encuentra funcionando e intentando sobrevivir a los cambios que van surgiendo, con las necesidades de los consumidores. A partir de este concepto, se desarrollan algunas actividades, para emplear en el momento de hablar con los empleados de la empresa, con el fin de identificar claramente las necesidades de cada uno.

Cambios de Comportamiento, Condiciones de Trabajo y Actividades de Formación Laboral: En el siguiente recuadro se identifican ejemplos que se pueden utilizar, para motivar e involucrar al personal en el proceso del cambio organizacional.

Tabla 3.

Herramientas para la motivación del personal de trabajo

Acción	Actividades para implementar
Nuevas Experiencias	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tener participación en un proyecto. ○ Solicitar una nueva asignación, bien sea una tarea diferente o un cambio de puesto. ○ Incrementar la actitud positiva y solidaria con los compañeros de trabajo, que permita tener un ambiente amable de trabajo y así mismo para la óptima resolución de conflictos.
Encarar acciones puntuales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organizar una reunión con los jefes directos a reportar, para llegar a buenos acuerdos frente a las tareas que deben realizarse. ○ Identificar aquellas tareas que podrían delegarse y así mismo ubicar a la persona indicada para realizarlas. ○ Desarrollar encuentros positivos para resolver problemáticas.
Fijar metas y acciones consecuentes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar seguimiento a las tareas pendientes y finalizarlas. ○ Realizar un listado de clientes frecuentes e importantes y brindar un servicio de seguimiento a sus operatorias puntuales para identificar posibles negocios futuros.
Establecer rutinas de control	<ul style="list-style-type: none"> ○ Para que un superior pueda conocer un poco más a cada colaborador, debe tener un mayor contacto con ellos y su entorno laboral, para ello el empleador puede trabajar en su oficina con puerta abierta, esto con el fin de que sus trabajadores puedan ubicarlo en cualquier momento, en caso de no poder atender a cada requerimiento en el momento, se debe

⁶ El coach es aquella persona que se ha formado específicamente, para generar motivación y dar técnicas para que otro individuo pueda llegar a la meta que quiere conseguir.

	organizar una reunión para poder escuchar al empleado. Realizar recorridos por cada puesto de trabajo para visualizar el rendimiento de cada colaborador y así mismo detectar oportunidades de mejo en su puesto de trabajo.
Implementar pautas de cómo se debe tratar y reaccionar en determinadas situaciones	<ul style="list-style-type: none"> ○ Brindar un espacio a los colaboradores en donde se les brinde feedback y que ellos puedan expresar sus pensamientos y requerimientos.
Evitar comportamientos nocivos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Evitar barreras defensivas (Jerarquía). ○ No emplear palabras o tonos agresivos.
Cambios en la estructura y los sistemas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Promover una estructura organizativa descentralizada para todo el personal. ○ Mejorar procesos operativos. ○ Implementar la tecnología necesaria para que cada empleado pueda realizar sus tareas correctamente.
Potenciar el equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Optimizar el trabajo en equipo junto con el jefe.
Actividades de formación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Enseñanza presencial, E-learning⁷, lectura, coaching e identificar a un empleado que pueda ser el referente para hacerle consultas ante cualquier duda que pueda tener el equipo de trabajo, puede ser el de mayor conocimiento y experiencia en la tarea a realizar.

Fuente: Elaboración propia en base a: Herzberg, Frederick. (1959) *La motivación para trabajar*. John Wiley & Sons.

1.3 Competencias

Las competencias de un trabajador están ligadas con las características personales, éstas determinan el desempeño exitoso en las labores de cada puesto de trabajo. Las características personales son aquellas que permiten visualizar comportamientos a simple vista, pero, existen también, las características subyacentes, son aquellas que no se pueden determinar con facilidad y requieren mayor análisis y desarrollo para detectarlas. (Lazzati, 2016).

⁷ Es la forma de enseñar por medio del uso de la tecnología, la realización de cursos por internet, o el portal de la empresa.

Las competencias pueden emplearse en dos modalidades:

1. Competencias que posee una persona o un grupo.
2. Competencias requeridas para ejecutar correctamente un puesto de trabajo. Existen tres tipos de estas:
 - ❖ **Funcionales o Técnicas.** Estas consisten en las habilidades y conocimientos que se encuentran inherentes en el área funcional a trabajar, estas áreas comprenden, actividades primarias, como lo son: logística, abastecimiento, producción, prestación de servicios y marketing. Luego se encuentran las actividades que brindan un apoyo como son; investigación y desarrollo, administración, finanzas, recursos humanos, sistemas, calidad, legales, auditoría, etc.
 - ❖ **Gerenciales.** Estas competencias corresponden a todo el personal, que tenga un rango o jerarquía mayor, que esté a cargo y sea el responsable de algún grupo determinado de trabajadores.
 - ❖ **Genéricas.** Estas competencias son requeridas a todo el personal de una organización, por lo general se logran determinar en un estudio de pruebas psicotécnicas.

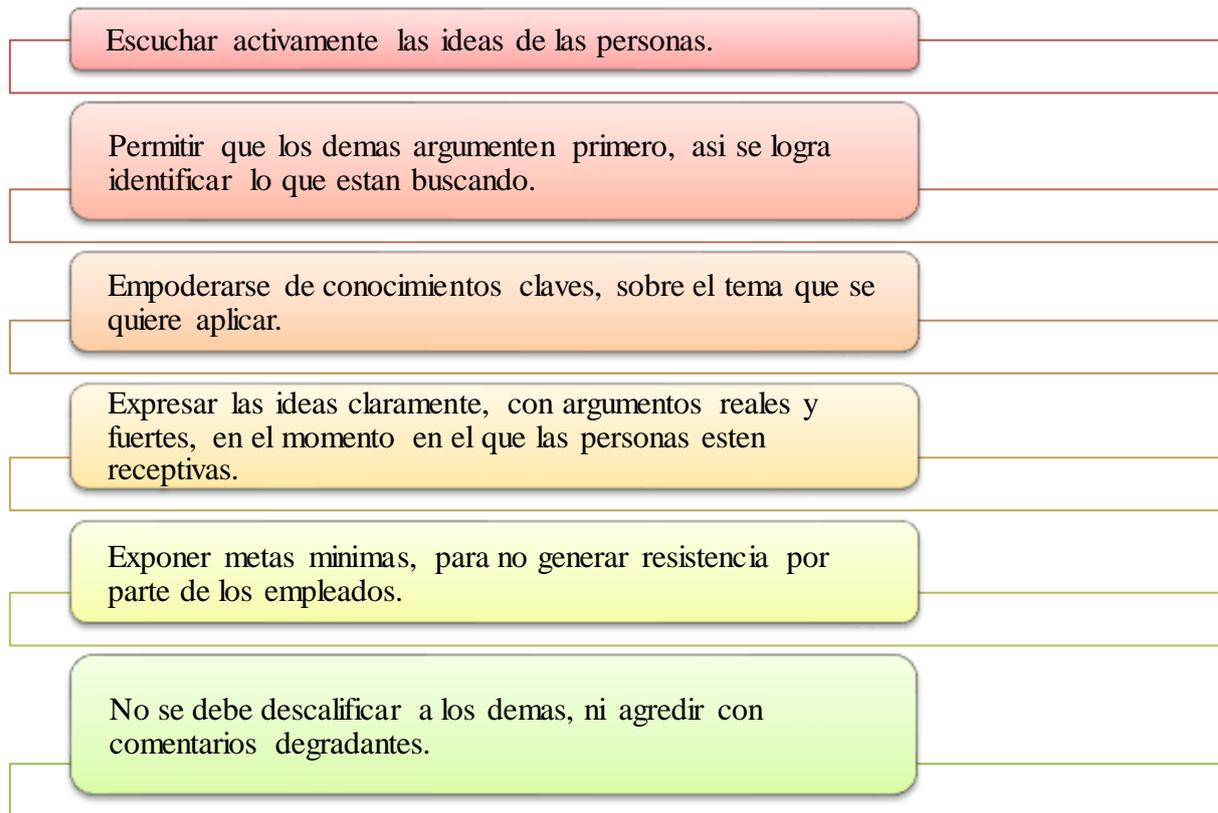
Cuando una organización se encuentra en una fase en donde el cambio ya no es una opción, sino una necesidad para poder subsistir en el mercado, el coach principal debe tener la capacidad de poder defender sus ideales ante todo el personal de la empresa para empoderar⁸ a cada individuo de la necesidad surgente en el momento, para esto es fundamental que tenga varias competencias que le permitirán lograr el objetivo que es el cambio organizacional. (Lazzati, 2016).

Capacidad de influencia. Esta capacidad hace referencia a tener influencia en un equipo de trabajo, sin tener que usar el sistema de jerarquización, para poder dar uso de esta capacidad se debió previamente haber construido una relación fundamentada en valores, ética y respeto en el campo personal y laboral con las personas que se desea influenciar, no

⁸ El empoderamiento hace referencia al otorgamiento de poder a los empleados de la empresa, para así poder tener un beneficio mutuo, mediante el uso de la tecnología de la información y haciendo uso de la crítica.

es necesario influenciar a todo el mundo, pero si se debe aplicar la conciencia organizacional⁹, que es en donde se debe identificar claramente a las personas de mayor responsabilidad ya que estas serán el ejemplo de las que tienen menor responsabilidad, y estas los seguirán.

Figura 1. Aspectos a tener presentes a la hora de querer ejercer influencia positiva.



Fuente: Elaboración propia en base a: Lazzati, Santiago. (2016) *Competencias, cambio y coaching*. Garnica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Capacidad Estratégica. Esta capacidad está presente en cada líder de un proyecto, área, negocio, etc., es fundamental para el aprendizaje y desarrollo de habilidades, con el fin de direccionar un equipo de trabajo hacia el objetivo deseado, así mismo a nivel propio es básico para su crecimiento como coach, ya que le permite incrementar sus capacidades para idear, desarrollar y ejecutar correctamente las estrategias, para idear un plan correctamente,

⁹ Es la habilidad que se tiene, para identificar claramente, lo líderes de cada equipo de trabajo, los grupos que organizan y mandan las tareas a realizar, dentro de las empresas por lo general existen personas que ejercen mayor influencia que otras, este tipo de personas son las que hay que se deben usar, para influenciar, ya que estas mismas se encargaran, de guiar a su equipo y seguidores hacia la meta propuesta.

sin embargo, la persona que posea esta capacidad debe extenderla hacia las personas que tenga a cargo, al brindarles esta participación en el proceso, les da la opción de enriquecerse ellos también, y de este modo tener la capacidad de generar una estrategia con mayor fuerza en cada sector.

Suele ser la forma que se usa para lograr un objetivo, en una empresa la estrategia la planifican los más altos directivos, la toma de decisiones por lo general está basado en los productos y servicios que ofrecen a sus clientes, en la elección de los recursos que van a necesitar para funcionar óptimamente, como los recursos humanos, financieros, tecnológicos etc., los cambios que modifican la estructura base, como lo pueden ser, procesos de producción y gerenciales, sistemas de información, jerarquía, entre otros, los objetivos de más alto nivel como, rentabilidad, financiación, flujo de fondos, calidad, etc.

Lo más importante en la estrategia es el nivel de la toma de decisiones, no el plazo en el que se ejecute, ya que por lo general los resultados se comienzan a visualizar y cuantificar en un mediano y largo plazo, pero la toma de decisiones se desarrolla en un corto plazo.

Planeamiento Estratégico. Es la revisión de una estrategia, que tiene como finalidad el alcance, del objetivo global de la empresa, en la mayoría de las organizaciones existen objetivos por áreas, pero estos mismos deben ir alineados con el principal de toda la compañía.

Este planeamiento se basa en dos campos fundamentales, el análisis externo, en donde se identifican factores como el ambiente, los cambios tecnológicos, la demanda, etc., que pueden llegar a ser oportunidades o amenazas para la empresa. Y el análisis interno, que analiza factores como, el personal, procedimientos internos, etc., que son reconocidos como las fortalezas y debilidades. (Lombardo, Michael, Eichinger, & Robert, 2005).

Una forma de crear confianza con el empleado es el coaching, esta herramienta permite tener un contacto constante con el empleado de la organización, para brindarle apoyo y asesoramiento, es su crecimiento profesional, por esta razón es uno de los factores a tener presentes en la implementación de la gestión del cambio.

1.4 El Coaching

Es una modalidad de aprendizaje, en la cual alguien (el coach) ayuda a un miembro o a un grupo integrante de una organización (*coachee/s*), (Muradep, 2009), con el propósito de:

1. Mejorar el desempeño

2. Resolver un problema personal o interpersonal.
3. Superar una crisis.
4. Mejorar el crecimiento o la carrera profesional.

Coaching individual. Este tipo de *Coaching* es utilizado específicamente para el personal de una compañía, con un nivel de mando intermedio o gerencial, sin embargo, se puede utilizar para cualquier línea de trabajo. Al implementar este tipo de coaching, se logra una motivación especial, ya que fortalece el crecimiento profesional del personal de la organización, alcanzando objetivos como:

1. Alto potencial.
2. Se presenta el escalamiento de una posición técnica, a una gerencial.
3. Se suman nuevas responsabilidades gerenciales.
4. Son líderes de proyectos importantes.
5. Se comienza a ver el mejoramiento del desempeño.
6. Están en capacidad de afrontar distintos tipos de problemática.

Coaching Mentoring. Este tipo de coaching se implementa para dar acompañamiento al empleado, para generar competencias, que le permitan desarrollarse de la manera más adecuada para el mediano y largo plazo.

El *mentoring* es un proceso por el cual (el mentor), ayuda al (*mentoree*), para que desarrolle su potencial y su carrera dentro de la organización, en un lapso que va desde el mediano plazo al largo plazo, este proceso se ejecuta, a partir de la experiencia del mentor, en donde le ayuda a desarrollar potencialidades, para manejar adecuadamente el crecimiento profesional. (Muradep, 2009). Esta (el mentor) persona suele ser:

1. **Orientador.** Le brinda ayuda a la persona para que pueda analizar adecuadamente problemáticas, y pueda tomar decisiones de alto grado de influencia.
2. **Modelo a imitar.** El mentor debe ser un profesional, que reúna todas las características acordes a su nivel de profesionalismo, ya que este será el ejemplo del mentoree.
3. **Consultor:** Debe generar la confianza suficiente, para que se le puedan realizar todas las consultas pertinentes, sin generar temor al prejuicio.

4. *Consejero profesional.* desarrolla con el mentoree, su plan de carrera profesional.
5. *Consejero político.* brinda asesoramiento acerca del funcionamiento de una empresa y su sistema político.
6. *Facilitador/Vinculador.* Ayuda al mentoree a desarrollar sus propios recursos y vínculos laborales.

Otra herramienta muy útil, que genera grandes resultados, es el Feedback la cual le permite al director de una compañía, tener la seguridad de que las tareas realizadas por sus empleados, están siendo monitoreadas y corregidas, disminuyendo el riesgo al fracaso y pérdidas monetarias.

1.5 Feedback

Es la información que emite un emisor¹⁰ a un receptor¹¹, sobre determinado análisis de actividades y tareas que haya realizado el receptor durante un determinado tiempo, esta información se puede brindar, para reforzar las habilidades y capacidades del receptor o para ofrecer una guía sobre cómo mejorar las falencias que se hayan detectado.

Para poder otorgar y recibir un Feedback adecuado, se debe tener la capacidad de comprender ampliamente al otro, tener respeto, compromiso, tolerancia, confianza, cordialidad y transparencia. El lenguaje y el lugar en donde se dé la información deben ser neutrales, generando un ambiente agradable para la escucha activa.

El Feedback debe brindarse en el momento adecuado, para generar mayor confianza y evitar errores futuros de gravedad, se puede brindar entre pares y de superiores a encargados, con el único fin de mejorar la calidad en el trabajo.

La información que el emisor brinda, debe ser positiva y alentadora bien sea para mejorar o para mantenerse en ese nivel dejando la puerta abierta a posibles nuevas formas de trabajo que hagan aún más eficiente la labor a desempeñar, las opiniones que se den deben ser fundamentadas bajo argumentos sólidos, no se deben emitir juicios de valor ante determinada situación, es importante al analizar a un receptor; tener presente las tareas y nivel de responsabilidad que estas tienen, forma de desempeño y calidad del trabajo, se debe

¹⁰ Persona que da la información.

¹¹ Persona que recibe la información.

determinar qué tan valiosas son estas tareas para el emisor y cómo su falencia puede afectar con los objetivos del puesto de trabajo.

Al realizar observaciones para mejorar, estas deben ser vistas como críticas constructivas, luego de otorgar la información, se debe consultar al receptor su opinión sobre el informe entregado, de este modo se complementa el Feedback.

En el momento de recibir la información, el receptor debe tener actitud positiva sobre lo que va a escuchar, sin importar si el Feedback es positivo o negativo, siempre se debe tomar como positivo, porque es la oportunidad de darse cuenta, qué tan bien está realizando las tareas y que necesita para mejorar y poder escalar posiciones dentro de la compañía.

En muchas ocasiones las personas no están dispuestas a brindar Feedback, pero es importante solicitarlo si se considera necesario, se pueden realizar preguntas abiertas, que le permitan al emisor dar información más completa, se debe tener cuidado con la forma como se responde ante la información que el emisor esté otorgando, ya que una mala reacción puede cambiar el concepto que tenga el superior, adicional a ello puede afectar posibles próximos encuentros para recibir el mismo.

Si llega a suceder, que no se comprende con claridad, la información que se está recibiendo, es correcto solicitar ejemplos claros y concretos para comprender mejor (Smart, 2000).

Por último, se tiene la motivación, para que los empleados de la empresa, sientan agrado y satisfacción por tu función en la organización, se debe tener claro los factores que los motivan a estar en el puesto que se encuentran, y que es lo que esperan en un determinado lapso de tiempo, sobre su trabajo en la compañía, esto se realiza con el fin de afianzar al empleado y ayudarlo con su crecimiento profesional, de la misma manera la empresa está capitalizando a sus recursos humanos con el fin de convertirlos en la mejor herramienta que pueda tener cualquier tipo de compañía.

1.6 Motivación

La motivación es movida por factores personales, la cual, se reflejan en la conducta que una persona tenga ante determinada situación, estos motivos determinan la inclinación que tenga la persona por un factor, más que otro. La motivación se genera cuando hay una necesidad insatisfecha, que genera la dirección y el logro del objetivo planteado, la cual,

responde a la necesidad. Es común escuchar en las organizaciones hablar de un equipo de trabajo motivado y otro que no, esto depende de qué tan ambicioso sea el proyecto, o las tareas a realizar, otro factor importante, son las herramientas que se posean para poder ejecutar correctamente su labor, y la capacitación específica para desempeñarse, según lo esperado por los altos mandos. Existen dos tipos de motivación, que se pueden presentar en los colaboradores de la organización: la motivación intrínseca, que es aquella por la cual el empleado trabaja con mucho agrado, porque le apasionan sus tareas a realizar, y la extrínseca que es en donde el subordinado es motivado por la recompensa, bien sea monetaria, de reconocimiento o alguna posición en el mercado laboral, etc.

Cuando se quiere generar un cambio positivo en un equipo de trabajo, es importante manejarlo desde la motivación, brindándole desafíos interesantes e innovadores, que motiven al equipo de trabajo a resurgir de su desempeño actual, y potenciar sus capacidades al máximo, para poder obtener esto el gerente o persona coach de referente, debe generar un nivel de confianza alto, al delegar tareas y proponer un nivel de expectativa elevado, brindándole confianza a los subordinados, de que ellos podrán alcanzarlo, y que su anhelo de ver realizado el objetivo o mejor aún superado será recompensado como se merezca.

En el cambio organizacional, es funcional para un gerente, utilizar a sus mejores recursos humanos, para poder ejercer mayor confiabilidad, y que estos apalanquen a los demás, por eso es útil antes de plantear el gran cambio, que necesita la organización, la utilización del condicionamiento operante, la cual consiste en ejercer mayor influencia por parte de otras personas para alentar o desalentar, comportamientos que puedan afectar a las necesidades del cambio. El comportamiento es una herramienta que se aprende y se elimina según los resultados obtenidos, ante determinada conducta, escenario donde se ejerció y objetivo que afecto.

Existen cuatro tipos de intervenciones que son usados para identificar, las falencias y virtudes de los empleados, con esto se puede conseguir establecer los puntos sobre los cuales, se debe ejercer mayor motivación. (Herzberg, 1959).

Figura 2. Tipos de intervenciones.

REFUERZO POSITIVO: Consiste en identificar el trabajo bien realizado, y alentar para que este continúe efectuándose así.

REFUERZO NEGATIVO: Se hace hincapié en las falencias y conductas que están causando un comportamiento negativo, logrando el cambio para obtener la conducta deseada.

EXTINCIÓN: Se presenta cuando hay que eliminar algún beneficio por el bien común.

CASTIGO: Se emplea cuando las conductas negativas son repetitivas y generan demasiadas falencias.

Fuente: Elaboración propia en base a: Herzberg, Frederick. (1959) *La motivación para trabajar*. John Wiley & Sons.

1.7 Pasos para Gestionar el Cambio Organizacional

Es importante tener claro, que todo plan debe tener su margen de error, sus contingencias y a su vez debe ser flexible, y tiene que tener la capacidad de improvisación, sin caer en el error de implementar acciones que no vayan de la mano con el objetivo del proceso del cambio. Con los siguientes pasos, se puede identificar, un proceso sencillo y claro para implementarlo, en todo el tipo de personas que están involucradas en el cambio organizacional (Ferrer, 2014).

Crear un espacio de trabajo, para la Gestión del Cambio Organizacional.

Este espacio que se debe construir, para lograr la implementación del cambio organizacional, está compuesto por un entorno colectivo, en donde se involucra todo el personal de la compañía, en el cual, se trabajara bajo unas normas y reglas de trabajo, con el claro objetivo de poner en marcha el cambio. La finalidad con la que se realiza este espacio es para generar la evolución de la compañía.

¿Quién debe realizar la Gestión del Cambio Organizacional? La primera opción siempre será, la dirección de la compañía, ya que esta es la que tiene el conocimiento completo de las funciones de la empresa, las personas y tipo de las mismas que pueden intervenir en el proceso, y las posibles resistencias que se puedan presentar en el proceso de

la implementación. Si el proceso de cambio es implementado por el director, también se pueden presentar las siguientes falencias:

- ✖ Los prejuicios de la dirección, sobre los participantes en el proceso, y viceversa.
- ✖ La posible falta de experiencia, en procesos de cambio, puede generar la toma de decisiones poco inteligentes.
- ✖ La falta de tiempo, ya que, al ser el director, no puede dejar de lado sus funciones, por dedicarle mayor tiempo a la implementación del proceso del cambio.

La segunda opción, es un facilitador externo, esta persona entraría a la organización, específicamente para realizar este proceso de cambio, vendría con los conocimientos y experiencia adecuada, para ejecutar este trabajo, desarrolla estrategias sobre cada fase del proceso; al ser una persona nueva, no se encuentra contaminado, por las problemáticas internas de la compañía, lo cual elimina por completo los prejuicios.

El facilitador externo debe contar con la máxima confianza de la dirección y mantener una comunicación transparente que permita ir poniendo y adoptando las medidas de cambio justas. Además, y esto es muy importante, el objetivo del facilitador no es convertirse en alguien imprescindible, sino activar, la actitud, la pasión, y la inteligencia colectiva de la organización para que la cultura del cambio, la adaptabilidad y la mejora continua sea parte del ADN de la empresa (Ferrer, 2014, p. 123).

¿Quiénes deben estar presentes, en el proceso del cambio organizacional? Esto se determina, dependiendo del tipo de empresa, objetivos que se quieren alcanzar con el cambio, tipos de personas que trabajan en la compañía, la confianza que exista entre el jefe y sus empleados, ya que para poder comenzar con el proceso de cambio, es de vital importancia identificar por qué se quiere realizar el mismo, en la mayoría de los casos, es para mejorar los procesos, para lo cual, existe el temor a las consecuencias que puedan tener por parte de sus superiores, al expresar lo que no les gusta o les parece correcto e incorrecto.

Preparación del personal. Es importante, involucrar a todo el personal con él con proceso del cambio, algunas personas tendrán mayor participación que otras, pero en general toda la compañía debe estar atenta, al proceso que se está iniciando, es importante que la gente conozca el objetivo del cambio, las metas que se esperan alcanzar, las reglas, actitudes y metodología que se va a emplear.

Al organizar al equipo de trabajo, es de vital importancia la selección de los cimientos del grupo, las cuales son: la confianza, la transparencia, la participación y la colaboración. La persona que ejecute, el proceso de cambio debe transmitir seguridad y firmeza, con la información que está divulgando a sus empleados, ya que de esto depende, la credibilidad en el proceso del cambio organizacional, para poder lograr una empatía adecuada con los empleados, se les debe escuchar, y atender claramente a cada una de sus preguntas e inquietudes, entre más claro este todo el proyecto de cambio, se logra mitigar bastante, el margen de error que se pueda llegar a presentar en alguna de las etapas del cambio.

El director o el facilitador externo, debe tener la capacidad para afrontar cualquier tipo de reacción o respuesta de los empleados/personas, a las cuales se les desee implementar el cambio, es normal y común que se empiecen a visualizar intereses personales y profesionales, por encima, de los de la compañía, ya que cada individuo debe proteger su puesto de trabajo, al ver que puede ser afectado con el proceso de cambio, este empezara a sentir presión y angustia por su estabilidad laboral, por este motivo es importante, dar a entender que nada de lo que se realice en el proceso, se verá reflejado de una manera negativa en el desempeño laboral y en la permanencia en la compañía.

Compartir la Responsabilidad

Este punto es fundamental para el proceso de cambio, ya que hace referencia, a involucrar al personal, desde la toma de decisión, de quien debe ser su facilitador, hasta la ejecución del plan completo. Con esto se consigue que los empleados, tengan mayor responsabilidad y se involucren por completo en el proceso, haciéndolo personal y la motivación para aportar todo de cada uno va a aumentar, debido a que, es su responsabilidad que fue adquiriendo, desde el momento en el cual decidió participar para la toma de decisiones, con esto el compromiso de las personas empieza a verse más elevado y las consecuencias son positivas, ya que el proceso de cambio se convierte en un reto que todos desean superar y cumplir correctamente.

Establecimiento de metas

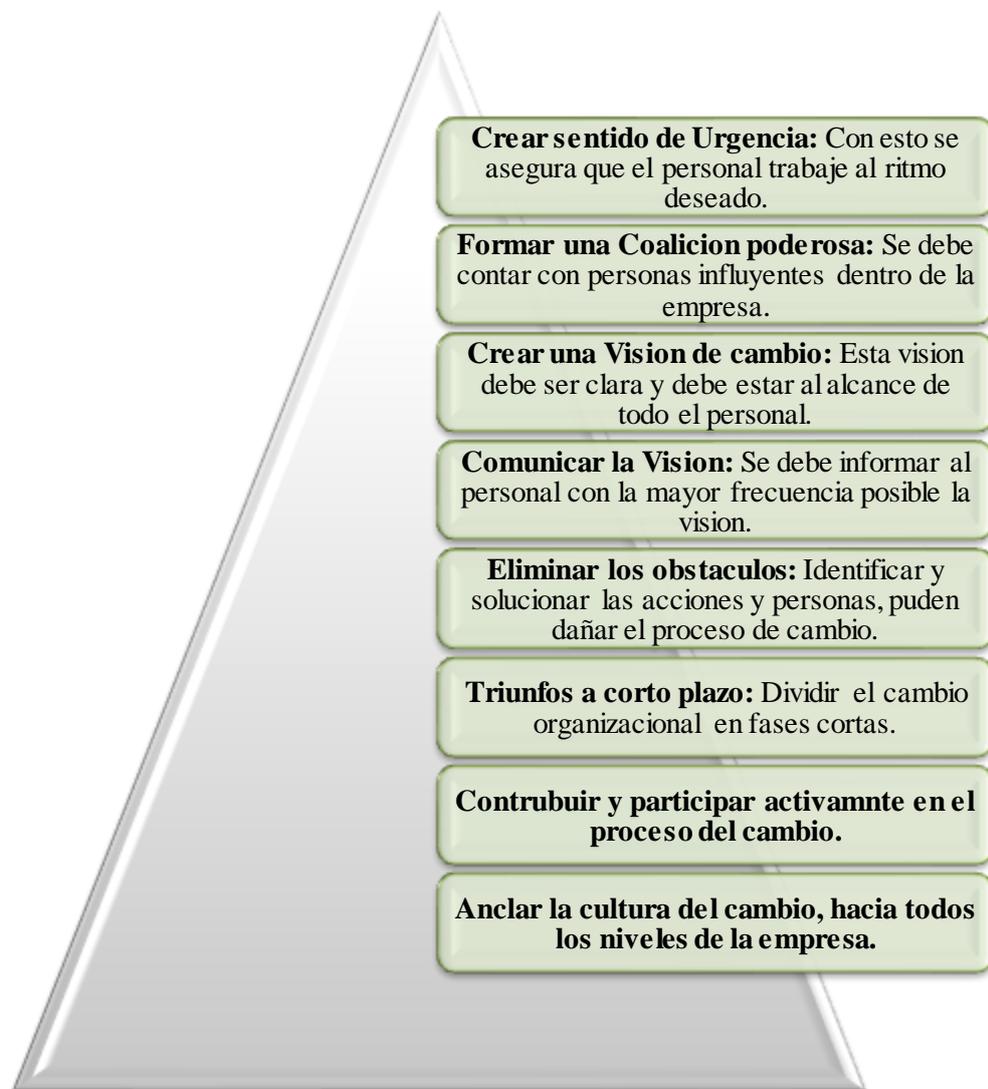
El plan del cambio organizacional se debe desarrollar por fases, y cada una de ellas debe tener sus metas y procedimientos establecidos, una vez se finaliza cada fase, se debe

inspeccionar que todo el personal involucrado, allá participado correctamente y tenga claro los procedimientos que se ejecutaron en cada fase. Con esto se consigue:

1. El proceso de cambio organizacional sea más amigable.
2. Se controla el riesgo.
3. Se implementan planes contingentes, para responder rápidamente.
4. Gestionar adecuadamente las dudas y miedos de los empleados.

El autor John Kotter, plantea ocho pasos fundamentales para ejecutar correctamente el proceso de cambio organizacional (Kottler, 2012).

Figura 3. Pasos para ejecutar correctamente el proceso de cambio según el autor John Kotter.



Fuente: Elaboración propia en base a: Kotter, J. (2012). *Leading Change*, Harvard Business Review Press, Edition: New edition.

Acción Catalizadora

Esta acción hace referencia, a identificar claramente el problema, que se pueda llegar a presentar en algún momento determinado del proceso de cambio, en la mayoría de ocasiones, en las que se encuentra en un proceso de cambio, suelen surgir pequeños inconvenientes que pueden estar entorpeciendo el éxito de la implementación del cambio, la persona encargada del mismo, tiene como responsabilidad saber identificar estas problemáticas y darle una solución efectiva y definitiva, para evitar caer en el riesgo de reincidencia y pérdida de confianza por parte de los demás involucrados en el proceso de cambio.

Monitorizar el Proceso

La mayoría de los directores, se sorprenden cuando inician un proceso de cambio por la innovación, que esto genera, pero debido a sus tareas como director, dejan de lado el proceso de implementación y su finalización, esto hace que se generen problemáticas y riesgos mayores a fracasar en el proceso de implementación.

Por este motivo es muy importante el acompañamiento constante del líder del proceso, no solo con el fin de controlar la implementación, sino para que evalúe las respuestas de sus empleados y mejorar los procedimientos, a la vez que se van implementando.

2.Capítulo 2

2.1 Panorama económico para el sector servicios en Bogotá, Colombia

Evolución y perspectivas entre los años 2015-2017

Para comprender mejor la situación económica en la que se encuentra el sector de servicios, es necesario comprender la situación del país, en cada uno de sus sectores operativos. De esta manera se puede visualizar el crecimiento que se ha venido efectuando, gracias a la implementación de nuevas tecnologías, que han venido facilitando las labores de cada persona en su diario laboral, esto va de la mano, con la correcta capacitación y especialización en el trabajo.

A continuación, se cita un artículo del analista Sergio Clavijo; quien explico, en el siguiente artículo, por medio de un análisis el desarrollo de cada sector económico:

Afirma que según reveló recientemente el DANE¹², el sector de servicios continuó desacelerándose hacia expansiones moderadas de 2,3% real anual durante el primer semestre de 2017, cifra inferior al 3,2% registrado un año atrás. Aun así, logró superar el desempeño de la economía (como un todo), que se expandió 1,2% en el mismo período. Ello respondió a desaceleraciones en todos los subsectores que componen el sector de servicios: i) la intermediación financiera-servicios empresariales moderó su crecimiento hacia valores de 4,1% anual en el primer semestre de 2017 (vs. 4,8% un año atrás); ii) los servicios sociales se desaceleraron hacia 2,9% (vs. 3,5%); iii) el suministro de electricidad, gas y agua creció a ritmos de 0,3% en 2017 (vs. 1,1%); y iv) el comercio-turismo registró expansiones de 0,2% (vs. 2,4%), al igual que el transporte-telecomunicaciones (0,2% vs. 0,6%).

Este comportamiento va en línea con los resultados de la más reciente Muestra Trimestral de Servicios (MTS). La MTS permite hacerle seguimiento al desempeño de los ingresos y el empleo generados por las actividades de servicios diferentes a la intermediación financiera y aquellas a cargo del Gobierno.

¹² El Departamento Administrativo Nacional de Estadística, o por su sigla **DANE**, es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia. Pertenece a la Rama Ejecutiva del Estado Colombiano, con más de 50 años de experiencia.

La MTS mostró una desaceleración en los ingresos totales del sector hacia valores de 4,3% anual en lo corrido del año a junio de 2017 (vs. 5,7% en 2016), el personal ocupado se contrajo -0,2% en el mismo período (vs. +1,6% en 2016). Esta disminución de la demanda laboral va en línea con el aumento de 0,1% en la tasa de desempleo hacia 9% promedio en el segundo trimestre de 2017.

En materia de ingresos, la desaceleración se explica principalmente por el desempeño de las actividades inmobiliarias-empresariales (con una ponderación de 21% de los ingresos del sector), expandiéndose 3,1% en lo corrido del año a junio de 2017 (vs. 4% en 2016); y de la salud privada, registrando variaciones de 6,3% en 2017 (vs. 11,5% en 2016), con una participación de 20%. En el primer caso, la desaceleración en los ingresos se dio por cuenta de un crecimiento inferior en el rubro de informática (4,7% vs. 10,5%) y en el de actividades administrativas (8% vs. 16,2%). En cuanto a la salud privada, la dinámica responde, en parte, al regular desempeño del consumo de los hogares (1,5% en el segundo trimestre de 2017 vs. 2,1% en 2016), pues en épocas difíciles los hogares tienden a reducir el gasto en servicios como la medicina prepagada o planes complementarios (el gasto en estos rubros creció 5,6% en 2017-II vs. 11,7% de un año atrás).

Asimismo, la educación superior privada (expandiéndose 8% año corrido a junio de 2017 vs. 10,1% en 2016) y el entretenimiento (1,3% vs. 3,4%), mostraron dinámicas de desaceleración. En este último caso, la reducción también habría obedecido a la pobre dinámica del consumo de los hogares en lo corrido de 2017.

En contraste, los servicios de expendio de alimentos (creciendo 10,7% vs. 6,4% en 2016), suministro de personal (4% vs. 3,5%) y telecomunicaciones (2,7% vs. 0,2%) mostraron una tendencia ascendente en sus ingresos, lo cual impidió una mayor desaceleración en los ingresos del sector servicios como un todo. El rubro de servicios de expendio de alimentos pudo verse favorecido por el buen desempeño empresarial de inicios de 2017 (donde las utilidades de las empresas listadas en el Colcap¹³ crecían a 41% al corte del primer trimestre de 2017) y esto habría elevado

¹³ El COLCAP es uno de los índices bursátiles de la BVC o Bolsa de Valores de Colombia (sociedad anónima de carácter privado, en la que se inscriben y negocian valores públicamente), este indicador refleja las

la oferta por servicios de catering. Por su parte, el incremento de las conexiones a internet banda ancha en el país (28% en 2017 vs. 26% en 2016) y el mayor índice de penetración (58% vs. 52%) se reflejó en el repunte en los ingresos de las telecomunicaciones.

Finalmente, los servicios relacionados con el sector turismo registraron contracciones en sus ingresos reales. Por un lado, los del sector hotelero mostraron una contracción del -1,3% en lo corrido del año a junio de 2017 (vs. 9% en 2016), según las muestras de Hoteles y Agencias de Viaje del DANE.

Ello pudo haber obedecido a la marcada desaceleración que han registrado las tarifas de las habitaciones de hotel (por ejemplo, las de las habitaciones dobles pasaron de crecer 3,5% anual en 2015 a tan solo 1,1% en 2017), pese a que la ocupación se ha mantenido en niveles récord de 56%. Por otro lado, las agencias de viajes exhibieron contracciones de -2,1% anual en sus ingresos frente a expansiones de 8% un año atrás. Estas actividades se han visto estructuralmente afectadas por la competencia proveniente de internet, donde se pueden adquirir todo tipo de paquetes turísticos.

Para 2017 (como un todo), ANIF¹⁴ proyecta que la dinámica del sector servicios continúe exhibiendo una tendencia decreciente como la observada en el segundo trimestre del año. Allí estarán jugando en contra factores como: i) el menor consumo de los hogares, donde Anif está proyectando una desaceleración hacia 2% en 2017 (vs. 2,1% en 2016), afectando el desempeño de actividades como entretenimiento y salud privada; y ii) la desaceleración de toda la economía, derivando en menores ingresos para las actividades empresariales que resultan ser procíclicas, como los de servicios de consultoría-asesoría y publicidad. Clavijo, S (2017, 6 septiembre). Sector Servicios: Desempeño reciente y perspectivas 2017 (Comunicado de prensa). Recuperado 8 enero, 2018, de

variaciones de los precios de las 20 acciones más líquidas donde el valor de Capitalización Bursátil ajustada de cada compañía determina su participación dentro de dicho índice.

¹⁴ Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF, desde su creación en 1974, ha jugado un papel de liderazgo en la defensa de la economía privada y la buena política económica.

<https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-servicios-desempeno-reciente-y-perspectivas-2017-2544638>.

2.2 Caso práctico - Empresa Alfredo Contreras M.

Luego de haber expuesto la definición, características de la gestión del cambio organizacional y explicado brevemente la evolución de la economía en Colombia, sobre todo en el sector de prestación de servicios, al pertenecer a la empresa que se toma en esta investigación, como caso de estudio; en donde se podrá visualizar como la teoría propuesta puede ser aplicada en una pequeña empresa de la vida real.

Se tomará como caso de estudio la empresa Alfredo Contreras M. la cual presta servicios de mantenimiento a equipos hidráulicos en la propiedad horizontal, se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Historia de la Empresa Alfredo contreras M.



Alfredo Contreras M.
TECNICO ELECTRO-HIDRAULICO
E. SENA

Actividad Económica 3312
Régimen Común NIT. 11.431.322-6

- **INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO**
- **Bombas - Motores**
- **Equipos de Bombeo**
- **Electrobombas Eyectoras**
- **Tableros de Control**
- **Lavado de Tanques**

Esta pequeña empresa fue fundada en la ciudad de Bogotá en el año 1997, en ese entonces era una “famiempresa”¹⁵ en donde solo trabajaban el gerente que es el actual dueño, la gerente administrativa y un operario. No contaban con una estructura física abierta al público ya que el trabajo no lo requería, tampoco desarrollaron una página web, debido a que los clientes de la empresa son edificios residenciales¹⁶; en ese entonces el nicho de mercado estaba distribuido por distintas zonas de la ciudad de Bogotá llegando a completar

¹⁵ Es aquella empresa en la que el capital y, en su caso, la gestión y/o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar. Carece de trascendencia, por consiguiente, el tamaño de la empresa, que puede ser tanto una pyme como una gran corporación, así como la forma de esta, que abarca tanto a las empresas individuales como a las organizadas como sociedad.

¹⁶ Aquella construcción que tiene más del 50 % de su superficie (excluidos bajos y sótanos) destinada a vivienda familiar o residencia colectiva.

una totalidad de 37 conjuntos residenciales a los cuales se les prestaba el servicio de lavado de tanques aéreos y subterráneos, cambio de tuberías y alquiler de motobombas.

Actualmente la “famiempresa” creció; la organización cuenta con el director y dueño de la compañía, la gerenta administrativa y de recursos humanos, la contadora y 10 operarios.

Así mismo crecieron la cantidad de clientes, hoy en día posee 160 edificios residenciales, todos ubicados en el sector norte de la ciudad de Bogotá.

Servicios que vende la empresa

Instalaciones y Mantenimiento a:

- ❖ Bombas - Motores
- ❖ Equipos de Bombeo
- ❖ Electrobombas Eyectoras
- ❖ Tableros de Control
- ❖ Lavado de Tanques aéreos, subterráneos y de aguas negras
- ❖ Cambio de tuberías

Situación inicial de la empresa:

La empresa ha venido trabajando de una manera básica y sencilla en donde no se complejiza con el uso de sistemas financieros, sistemas de gestión ni de ventas, ya que todos los clientes que la empresa posee son totalmente fidelizados, porque conocen la empresa desde hace varios años y han tenido muy buenas referencias de otros clientes que se han venido manejando. Sin embargo, desde el 2016, el gobierno nacional de Colombia ha venido exigiendo que las empresas que prestan este tipo de servicios deben implementar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo teniendo en cuenta las disposiciones del decreto 1443 de 2014.

Con este nuevo requerimiento por parte del Gobierno Nacional Colombiano, los clientes han venido expresando la necesidad de que la empresa implemente esta norma, porque

mejora la calidad y seguridad en el trabajo, sin embargo, la implementación de este sistema genera una serie de incertidumbres en todo el personal de la empresa como lo son:

- ❖ Costo de la implementación
- ❖ Tiempo en la ejecución
- ❖ Cambios en la forma de trabajo
- ❖ Se crean las siguientes incógnitas:

¿Se deben subir los precios de los servicios prestados, al tener el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo?

¿Los administradores de los conjuntos residenciales asumirían el incremento?

¿Aumentaría el caudal de clientes?

A pesar de estas disyuntivas se tiene claro que este sistema de gestión es necesario e importante para poderle dar continuidad al negocio, y de esta forma evitar la pérdida de credibilidad y fidelización de los clientes que posee actualmente la empresa.

A continuación, se expone en que consiste el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

2.2.1 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

A continuación, se explica en que consiste el decreto 1443 del año 2014, debido a que, sobre esta normativa es que se realiza la implementación de la norma, utilizando la gestión del cambio organizacional como herramienta para ejecutar con éxito la implementación, con el fin de mejorar la calidad del trabajo y la seguridad de los empleados, se expone las partes principales del mismo, con el fin de dar conocimiento sobre lo que significa y para que sirve dicho decreto.

DECRETO NÚMERO 1443 DE 2014:

“Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). El Presidente de la República, en ejercicio de sus facultades legales, en especial de las que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y el artículo 1° de la Ley 1562 de 2013, y CONSIDERANDO: Que de conformidad con el artículo 2° del Decreto número 1295 de 1994, los objetivos generales

del Sistema General de Riesgos Laborales son la promoción de la seguridad y salud en el trabajo y la prevención de los riesgos laborales, para evitar accidentes de trabajo y enfermedades laborales”.

“Que la Comunidad Andina, de la cual Colombia es país miembro, en la Decisión 584 adoptó el “Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo”, mediante el cual se establecen las normas fundamentales en materia de seguridad y salud en el trabajo que sirven de base para la gradual y progresiva armonización de las leyes y los reglamentos que regulen las situaciones particulares de las actividades laborales que se desarrollan en cada uno de los Países Miembros, y que deberán servir al mismo tiempo para impulsar en tales países la adopción de directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo así como el establecimiento de un sistema nacional de seguridad y salud en el trabajo; Que el artículo 56 del Decreto número 1295 de 1994, sobre la prevención de los riesgos laborales, establece como una de las responsabilidades del Gobierno Nacional, la de expedir las normas reglamentarias técnicas tendientes a garantizar la seguridad de los trabajadores y de la población en general, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales”.

“Que el artículo 1° de la Ley 1562 del 11 de julio de 2012, estableció que el programa de salud ocupacional se entenderá como el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicó en el año 2001, las Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo (ILO-OSH 2001) las cuales, debido a su enfoque tripartito, se han convertido en un modelo ampliamente utilizado para elaborar normas nacionales en este ámbito y que, como tal, se han tomado como guía para elaborar el decreto.

Que el Gobierno Nacional, a través del Ministerio del Trabajo - Dirección de Riesgos Laborales, realizó consulta pública y mesas de trabajo con expertos y representantes de la academia, sociedades científicas, empleadores, trabajadores y Administradoras de Riesgos Laborales a nivel nacional, para compartir y concertar el contenido del decreto”. (Garzón, Villegas, González, Solorzano, Matiz; 2014, p.5)

Este decreto es la base fundamental en la cual se debe tener en claro y presente a la hora de la implementación del SG-SST, a continuación, se explica brevemente que contiene cada uno de los capítulos:

CAPÍTULO I

Objeto, campo de aplicación y definiciones

Indica que esta norma debe ser aplicada a todos *“los empleados públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión.”* (Garzón, Villegas, González, Solorzano, Matiz; 2014, p.5).

Se desarrollo este SG-SST, con el fin de identificar acciones correctivas, acciones de mejoramiento, acciones para eliminar o mitigar las causas de una no conformidad, actividades rutinarias y no rutinarias, alta dirección, amenazas, autorreporte de condiciones laborales y de salud, centro de trabajo, ciclo PHVA¹⁷, condiciones de salud y medio ambiente de trabajo, descripción sociodemográfica, eficiencia y eficacia, efectividad, emergencia, evaluación del riesgo, evento catastrófico, identificación del peligro, indicadores de estructura, indicadores de proceso, indicadores de resultado, matriz legal, mejora continua, posibles peligros, política de seguridad y salud en el trabajo, registro, rendición de cuentas, revisión proactiva¹⁸, revisión reactiva¹⁹, requisitos normativos, riesgo, valoración del riesgo y la vigilancia en la salud en el trabajo.

CAPÍTULO II

Política en seguridad y salud en el trabajo.

Establece que *“El empleador o contratante debe establecer por escrito una política de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) que debe ser parte de las políticas de gestión de la empresa, con alcance sobre todos sus centros de trabajo y todos sus trabajadores, independiente de su forma de contratación o vinculación, incluyendo los contratistas y subcontratistas. Esta política debe ser comunicada al Comité Paritario o Vigía de Seguridad*

¹⁷ Procedimiento lógico y por etapas que permite el mejoramiento continuo a través de la planificación, el hacer, el verificar y el actuar.

¹⁸ Es el compromiso del empleador o contratante que implica la iniciativa y capacidad de anticipación para el desarrollo de acciones preventivas y correctivas, así como la toma de decisiones para generar mejoras en el SG-SST.

¹⁹ Acciones para el seguimiento de enfermedades laborales, incidentes, accidentes de trabajo y ausentismo laboral por enfermedad.

y Salud en el Trabajo según corresponda de conformidad con la normatividad vigente”. (Garzón, Villegas, González, Solorzano, Matiz; 2014, p.8).

CAPÍTULO III

Organización del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Instaura que *“El empleador está obligado a la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores, acorde con lo establecido en la normatividad vigente”.* (Garzón, Villegas, González, Solorzano, Matiz; 2014, p.8).

CAPÍTULO IV

Planificación

Identifica que *“El empleador o contratante debe aplicar una metodología que sea sistemática, que tenga alcance sobre todos los procesos y actividades rutinarias y no rutinarias internas o externas, máquinas y equipos, todos los centros de trabajo y todos los trabajadores independientemente de su forma de contratación y vinculación, que le permita identificar los peligros y evaluar los riesgos en seguridad y salud en el trabajo, con el fin que pueda priorizarlos y establecer los controles necesarios, realizando mediciones ambientales cuando se requiera”.* (Garzón, Villegas, González, Solorzano, Matiz; 2014, p.11).

CAPÍTULO V

Aplicación

Indica que *“El empleador o contratante debe adoptar métodos para la identificación, prevención, evaluación, valoración y control de los peligros y riesgos en la empresa”.* (Garzón, Villegas, González, Solorzano, Matiz; 2014, p.14).

CAPÍTULO VI

Auditoría y Revisión de la Alta Dirección

Instaura que *“El empleador debe realizar una auditoría anual, la cual será planificada con la participación del Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo. Si la auditoría se realiza con personal interno de la entidad, debe ser independiente a la actividad, área o proceso objeto de verificación.”.* (Garzón, Villegas, González, Solorzano, Matiz; 2014, p.16).

CAPÍTULO VII

Mejoramiento

Establece que *“El empleador debe garantizar que se definan e implementen las acciones preventivas y correctivas necesarias, con base en los resultados de la supervisión y medición de la eficacia del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), de las auditorías y de la revisión por la alta dirección.”*. (Garzón, Villegas, González, Solorzano, Matiz; 2014, p.18).

CAPÍTULO VIII

Disposiciones Finales

Dispone que *“Los responsables de la ejecución de los Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), deberán realizar el curso de capacitación virtual de cincuenta (50) horas sobre el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) que defina el Ministerio del Trabajo en desarrollo de las acciones señaladas en el literal a) del artículo 12 de la Ley 1562 de 2012, y obtener el certificado de aprobación del mismo.”* (SGSST), de las auditorías y de la revisión por la alta dirección.”. (Garzón, Villegas, González, Solorzano, Matiz; 2014, p.18).

2.2.2 Plan de Mejora²⁰

El plan de mejora se enfocará en aumentar la calidad del trabajo dentro de la compañía y lograr la eficiencia en la ejecución de la labor, para aumentar el caudal de clientes de la empresa y la credibilidad de los mismos en la organización.

Para conseguir esto se implementó la Gestión del Cambio organizacional, con el fin de lograr hacer cambios efectivos que potencien la calidad del trabajo efectuado, tanto operativamente como administrativamente.

Utilizando la situación inicial de la empresa, se desarrolló la siguiente encuesta de diez preguntas para identificar los factores clave, que indicaron los lineamientos para poder implementar el SG-SST por medio de correcto uso de la Gestión del Cambio Organizacional.

²⁰ Conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento.

La encuesta se realizó a todo el personal de la compañía, ya que esta es pequeña y permite abarcar la totalidad del personal, la cual se componen de:

- ❖ Director de la empresa
- ❖ Gerente administrativa y de recursos humanos
- ❖ Contadora
- ❖ Operarios (10)

Modelo de Encuesta

Tabla 6.

Modelo de encuesta: Satisfacción y Seguridad el trabajo

	<p>Alfredo Contreras M. TECNICO ELECTRO-HIDRAULICO E. SENA</p> <p>Actividad Económica 3312 Régimen Común NIT. 11.431.322-6</p>	<ul style="list-style-type: none"> • INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO • Bombas - Motores • Equipos de Bombeo • Electrobombas Eyectoras • Tableros de Control • Lavado de Tanques
SATISFACCION Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO		
Sexo:		
Edad:		
	SI	NO
1. ¿Se encuentra actualmente capacitado para ejercer sus tareas laborales?		
2. ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para ejecutar correctamente sus actividades laborales?		
3. ¿Usted recibe mensualmente, por parte de su jefe inmediato un resumen de su progreso laboral?		
4. ¿Usted tiene conocimientos sobre lo que significa el SG-SST?		
5. ¿La empresa le ha brindado opciones de crecimiento profesional?		
6. ¿Considera usted que tiene demasiadas tareas en su puesto de trabajo?		
7. Para poder ejecutar sus labores, ¿necesita adquirir conocimientos adicionales?		
8. Su jefe inmediato, ¿Está capacitado para guiarlo ante alguna dificultad y emergencia en el trabajo?		
9. ¿Está dispuesto a acudir a las capacitaciones necesarias, para poder ser más eficiente en su trabajo?		
10. ¿Considera que los cambios son importantes y pueden mejorar los procesos de la empresa?		

Fuente: Elaboración propia

2.3 Proceso de implementación de SG-SST

Es importante destacar, que desde que se determinó la importancia de incluir la normatividad expuesta por el Gobierno Nacional de Colombia, al sistema de trabajo en la empresa Alfredo Contreras M, se contó con el apoyo de la dirección y la gerencia para realizar dicha implementación.

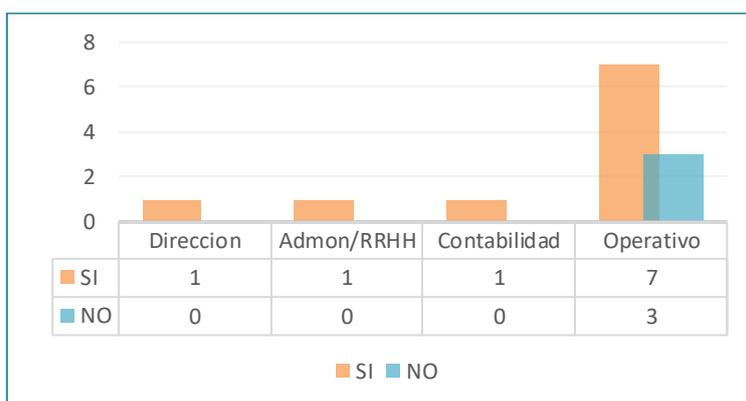
El primer paso fue el análisis de la encuesta realizada al personal de la organización, con el fin de determinar los puntos más importantes y de los cuales había que realizar más énfasis a la hora de usar la Gestión del Cambio Organizacional para implementar el SG-SST.

A continuación, se explica los resultados de la encuesta:

Tomando como base la situación inicial de la empresa, se realizó la encuesta a 13 personas que componen el área de dirección, administrativa y recursos humanos, contaduría y operativa de la empresa.

Se lograron identificar las siguientes variables:

Figura 3. Pregunta 1: ¿Se encuentra actualmente capacitado para ejercer sus tareas laborales?

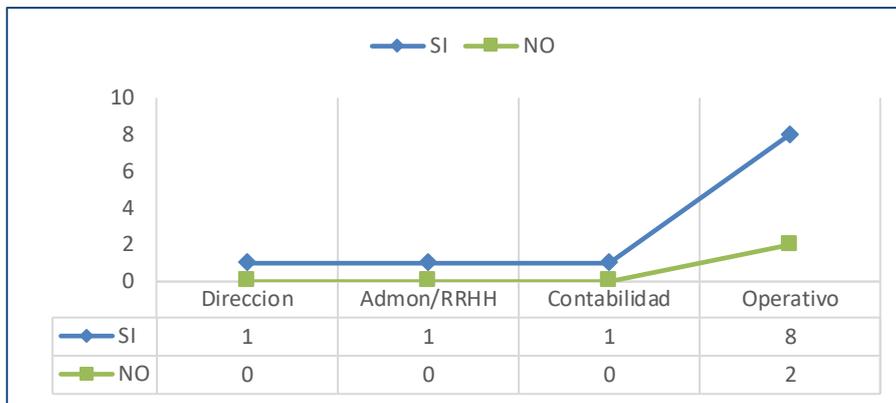


Fuente: Elaboración propia

De toda la muestra que se entrevistó, se logró identificar que en la mayoría de los sectores cuenta con una capacitación efectiva para cada puesto de trabajo, debido a que la mayoría de las respuestas indicaron que si están capacitados para ejercer efectivamente sus labores.

En el sector operativo se identifican tres personas que requieren, de una capacitación más específica sobre sus funciones.

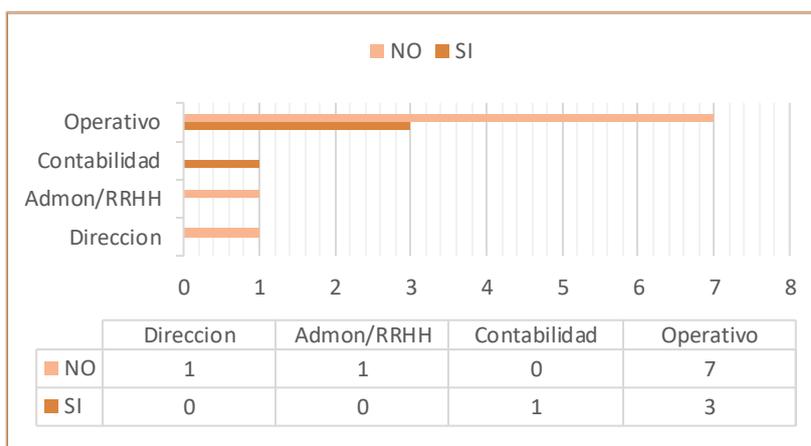
Figura 4. Pregunta 2: ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para ejecutar correctamente sus actividades laborales?



Fuente: Elaboración propia

El sector que demuestra una falencia mínima por la falta de herramientas para trabajar correctamente es el operativo, debido a que la empresa no está implementando sistemas de trabajo más eficientes, que les permita trabajar de una manera más óptima y segura, lo cual incrementa los costos y el riesgo sigue siendo alto para la pérdida de clientes.

Figura 5. Pregunta 3: ¿Usted recibe mensualmente, por parte de su jefe inmediato un resumen de su progreso laboral?

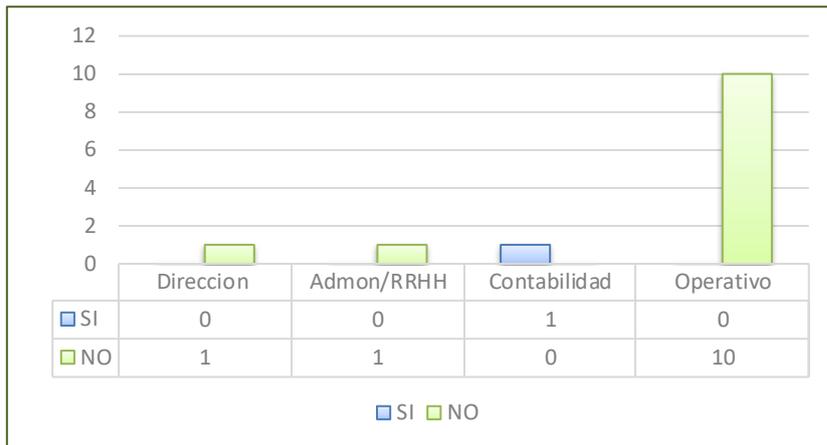


Fuente: Elaboración propia

El Feedback en esta compañía está obsoleto, debido a que no se presenta una cultura de aprendizaje constante, esto se verificó en la encuesta con esta pregunta, desde la Dirección hacia los demás sectores de la empresa, se puede identificar que no se les realiza la

retroalimentación adecuada, no se pueden identificar falencias e implementar planes de acción para mitigar los errores, son muy pocas las personas que reciben algún tipo de ayuda para mejorar los procesos, pero esto se realiza solo cuando hay fallas de mayor magnitud como la pérdida total de un contrato con un cliente potencial.

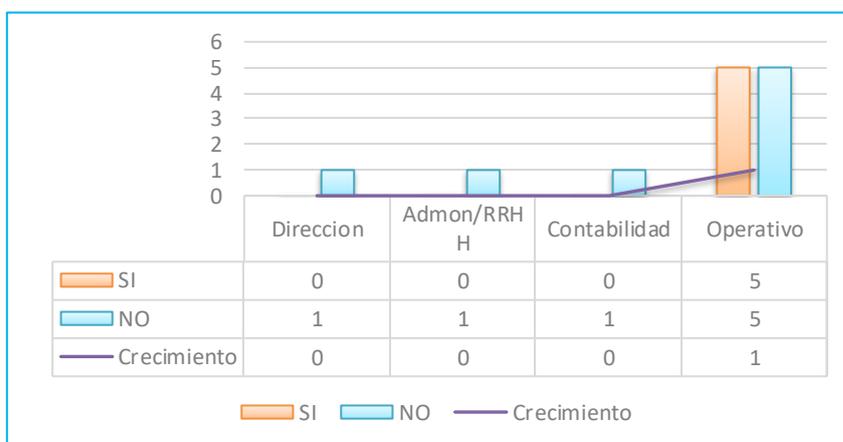
Figura 6. Pregunta 4: ¿Usted tiene conocimientos sobre lo que significa el SG-SST?



Fuente: Elaboración propia

Como era de entenderse, casi nadie en la empresa tiene conocimientos claros sobre lo que es el SG-SST, y mucho menos la importancia de su debida implementación, por este motivo el enfoque de esta investigación, es demostrar cómo se puede implementar esta nueva reglamentación mediante la implementación de la Gestión de Cambio Organizacional.

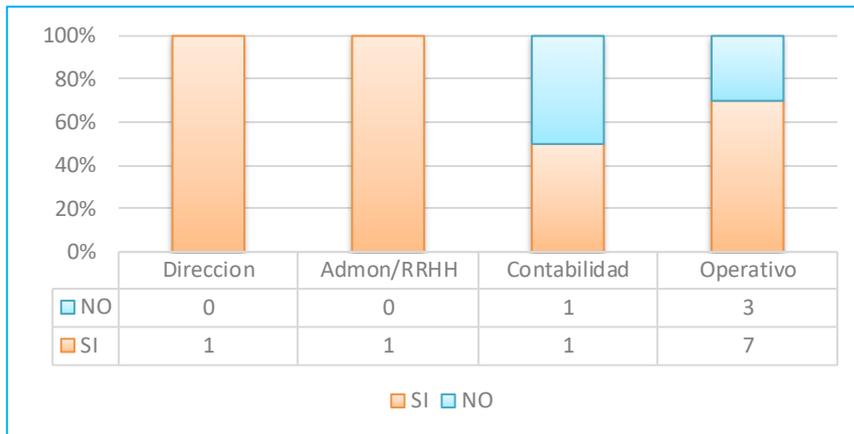
Figura 7. Pregunta 5: ¿La empresa le ha brindado opciones de crecimiento profesional?



Fuente: Elaboración propia

El crecimiento profesional en esta pequeña empresa no es algo primordial, que se le pueda ofrecer a cada empleado, sin importar su área de desempeño, dentro de la compañía se puede visualizar claramente una curva decreciente para la oportunidad laboral, se presenta esto por la poca capacitación y motivación hacia el empleado.

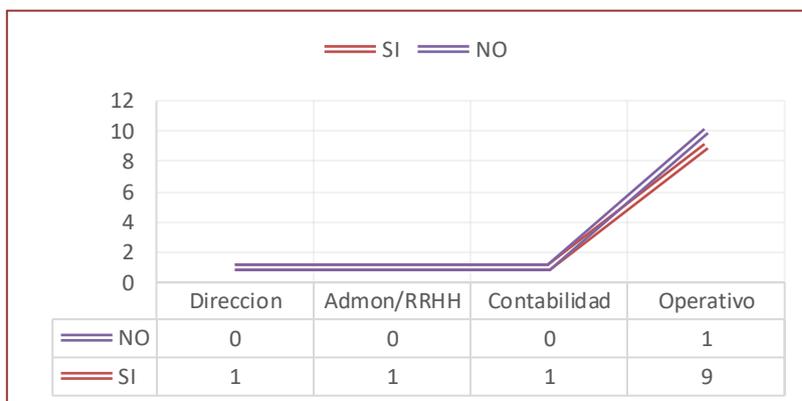
Figura 8. Pregunta 6: ¿Considera usted que tiene demasiadas tareas en su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Al ser una pequeña empresa, la compañía no cuenta con los recursos económicos, para contratar más personal, por consecuencia en casi todos los sectores de la compañía, se presenta un sobre carga laboral para cada empleado, creando así una desmotivación bastante notable y que no es reconocida por la misma organización.

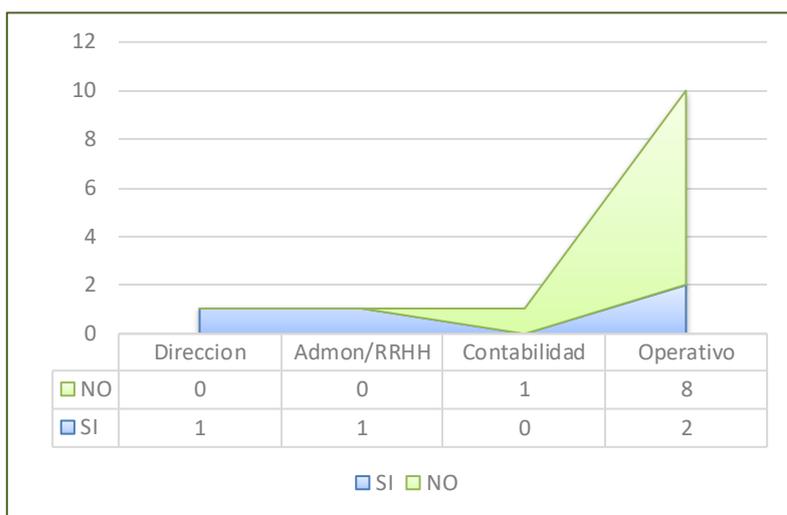
Figura 9. Pregunta 7: Para poder ejecutar sus labores, ¿necesita adquirir conocimientos adicionales?



Fuente: Elaboración propia

El personal encuestado, en su mayoría considera que, para poder ser más eficientes en su trabajo, necesitan adquirir conocimientos más específicos sobre las responsabilidades que deben realizar, de esta manera podrán llegar a alcanzar con éxito los objetivos propuestos para cada puesto por parte de la empresa.

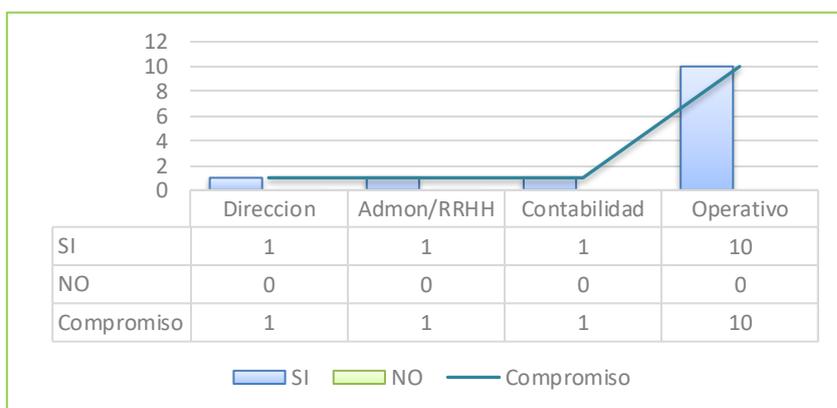
Figura 10. Pregunta 8: Su jefe inmediato, ¿Está capacitado para guiarlo ante alguna dificultad y emergencia en el trabajo?



Fuente: Elaboración propia

En la mayoría de los sectores, se logra identificar que los superiores de cada puesto de trabajo no cuentan con el tiempo y las habilidades resolutivas, que esperan que posean sus equipos a cargo, debido a que no son resueltas las problemáticas que se puedan llegar a presentar en su diario laboral.

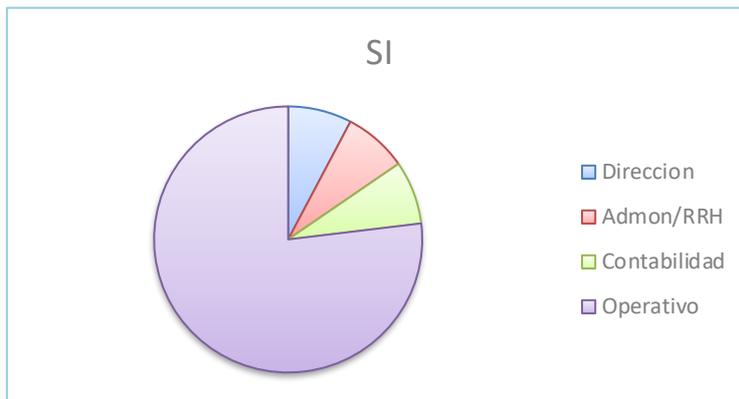
Figura 11. Pregunta 9: ¿Está dispuesto a acudir a las capacitaciones necesarias, para poder ser más eficiente en su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

El grado de compromiso del personal es bastante alto, ya que están de acuerdo en capacitarse para mejorar su rendimiento y calidad en el trabajo, esto indica que son personas valiosas para la compañía, ya que a pesar de que se les presentan dificultades y no están motivados, están dispuestos a mejorar y aprender todo lo que sea necesario para crecer profesionalmente.

Figura 12. Pregunta 10: ¿Considera que los cambios son importantes y pueden mejorar los procesos de la empresa?



Fuente: Elaboración propia

Todo el personal encuestado, está de acuerdo y consciente de que los cambios son necesarios para poder avanzar hacia el éxito y el crecimiento que la compañía desea.

Propuesta de plan de mejora, mediante la aplicación del cambio organizacional:

Con los resultados encontrados a partir de las encuestas que se realizaron al personal seleccionado de la empresa, se lograron evidenciar claramente las falencias que están teniendo actualmente, se tomaron las mismas para realizar el plan de mejora, que le permitió a la empresa mejorar su calidad y eficiencia en el trabajo a un costo de inversión bajo, utilizando la Gestión del Cambio Organizacional como herramienta fundamental, para lograr el apoyo total de los empleados, creando la confianza suficiente para afrontar los cambios que se van a contemplando en la marcha del trabajo.

Posterior al análisis de los resultados de la encuesta se procedió con la determinación del equipo de trabajo, que se iba a encargar de estudiar y comprender correctamente en que consiste la normativa de SG.SST, y determinar qué beneficios trae a la empresa su adecuada

implementación, el equipo de trabajo fue conformado por el director de la compañía, la gerenta administrativa y de recursos humanos y una persona externa a la compañía.

Una vez conformado el equipo de trabajo, se desarrolló una jornada de intervención, la cual consistió en comunicarle a todo el personal de la empresa, el nuevo procedimiento que se iba a implementar en la organización, así mismo se aprovechó esta jornada para que ellos mismos manifestaran sus inquietudes acerca de este tema y poderlas resolver en ese momento, para esto se implementó el procedimiento de gestión del cambio organizacional, para poder crear confianza en los empleados, disminuir la incertidumbre y el temor a lo nuevo y desconocido, mostrándoles las numerosas ventajas que trae el SG-SST, para la óptima ejecución del trabajo que ellos realizan a diario.

Posterior a esta actividad, se procedió a desarrollar un cronograma de actividades en las cuales los empleados debían capacitarse sobre el SG-SST, como lo indica la norma, con el fin de que ellos puedan trabajar de una manera segura y óptima, ya que su trabajo es de alto riesgo a sufrir trágicos accidentes.

Adicional a estas capacitaciones de desarrollo el manual de SG-SST, plan de trabajo para la higiene, seguridad industrial²¹ y el respectivo cronograma del vigía ocupacional²², matriz de riesgo²³ debidamente valorada, constitución del vigía de seguridad y salud en el trabajo, constitución de la brigada de emergencia, plan de emergencia y el reglamento de higiene y seguridad industrial.

Toda esta documentación se encuentra disponible en cada área de trabajo, para que todo el personal de la empresa tenga acceso a la misma en el momento que lo requiera.

²¹ Es un campo necesario y obligatorio en toda empresa en el que se estudian, aplican y renuevan constantemente los procesos mediante los cuales se minimizan los riesgos en la industria.

²² Es la persona encargada de participar de las actividades de promoción, divulgación e información, sobre seguridad y salud en el trabajo entre empleadores y trabajadores, para obtener su participación activa en el desarrollo de los programas y actividades de la empresa.

²³ Es una herramienta de gestión que permite determinar objetivamente cuáles son los riesgos relevantes para la seguridad y salud de los trabajadores que enfrenta una organización. Su llenado es simple y requiere del análisis de las tareas que desarrollan los trabajadores.

Recomendaciones

La dirección y todo el personal de la empresa Alfredo Contreras M, deben aprovechar los elementos más importantes y relevantes de la gestión del cambio organizacional, así como también los valores de: el empoderamiento, la integración, la comunicación, el liderazgo, la estructura organizacional, modelo de gestión entre otros aspectos que generan un clima propicio para las relaciones laborales, la adaptación del cambio y para el cumplimiento eficiente de los objetivos de la empresa, para ello es importante incentivar constantemente al grupo y obtener además un buen desempeño, de esta manera se logra la satisfacción personal de sus empleados y son impulsados a la generación de nuevas ideas que puedan aportar mayor valor a la compañía.

En cuanto al grado de predisposición y compromiso de quienes laboran en la pequeña empresa, frente a los procesos de cambio que se han dado en la organización, es necesario que se coordine acciones con el director, para aprovechar el nivel de empoderamiento y aceptación de todo el personal, para que sean ellos quienes lideren actividades o eventos de integración en el que se promueva los aspectos positivos y ventajas que tienen estos cambios que van desde el desempeño de funciones de acuerdo al perfil o competencias profesionales hasta recibir una remuneración justa de acuerdo a las funciones que desempeña y a su perfil.

Es necesario que el director y la gerente administrativa muestren una actitud conciliadora y empática frente a sus liderados, ya que esto ayudará a que ellos se sientan motivados para confiar en ellos y en el momento de que surjan dificultades buscar juntos la mejor solución o adoptar medidas que les permitan actuar con firmeza y confianza, en el momento en que el director no esté presente y requiera tomar una decisión que no pueda esperar, este punto es muy importante ya que se le debe brindar mayor participación al empleado sobre la empresa, por medio de la toma de decisiones descentralizada, en el caso de estudio, se hace referencia a que el empleado pueda decidir qué tipo de venta le quiere realizar al cliente, los tiempos de visita, la coordinación de entrega de los productos y el tipo de servicio postventa que le desee brindar, ya que cada cliente es diferente y sus requerimientos son muy distintos, estas decisiones si bien serían descentralizadas, deben ser por lo menos consultas con el director o subdirector para evitar cometer errores, así mismo el funcionario debe realizar el informe respectivo sobre sus acciones y decisiones tomadas

junto con los resultados de las mismas, con el fin de que la compañía tenga conocimiento sobre las acciones ejecutadas y pueda evaluar el desempeño del empleado al brindarle confianza y libre accionar.

Es importante identificar qué tipo de tecnología necesita la compañía, para poder prestar los servicios de la mejor calidad posible, mitigando la exposición toxica del empleado con los productos de limpieza para los tanques, esto le trae varios beneficios a la compañía, como, el trabajo amable con el medio ambiente y la disminución de costos.

La capacitación continua del personal de la empresa será un elemento fundamental, para apoyar la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración total del personal que labora en la empresa.

La implementación de la evaluación 360, puede ser una herramienta muy útil para el director de la empresa, ya que es una forma integral de evaluar el trabajo por parte de todos los sectores que intervienen en la organización, con esta herramienta pueden detectar falencias a tiempo y ejecutar los correctivos necesarios, así mismo se pueden identificar oportunidades de mejora, respecto al personal, se van a sentir más comprometidos con su trabajo y tendrán reconocimiento por los logros alcanzados.

Conclusiones

En el transcurso de la presente investigación, se han estudiado conceptos relevantes de la Gestión del Cambio Organizacional, a partir de estos, se puede utilizar esta metodología para la implementación de cualquier cambio que se desee realizar en una empresa sin importar su tamaño y envergadura.

Los factores principales para poder implementar un proceso de cambio son la comunicación efectiva, honesta y transparente en todo el proceso, ya que los cambios siempre van a generar temor en el personal de la empresa, debido a que se generan problemáticas de poder, conocimiento y habilidades. Sin embargo, es importante crear un ambiente óptimo para informar al personal del plan que se desea ejecutar y siempre buscar el mayor beneficio tanto para el empleado como para la empresa.

Entre las principales fortalezas que caracterizan la gestión del cambio organizacional, se pueden evidenciar, a través del presente estudio; que la empresa cuenta con una buena fuerza laboral, además el nuevo modelo de gestión incluye capacitaciones en instrumentos de medición de logros, así como mecanismos de control.

Otras fortalezas que son visiblemente palpables, es que existen buenas relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, el personal conoce claramente sus funciones y está de acuerdo con las tareas que se les han atribuido dentro de la empresa. Paralelo a este escenario de fortalezas se lograron identificar varias incógnitas por parte del personal operativo, ya que al incursionar el nuevo SG-SST deben tener mayor responsabilidad, eficiencia y efectividad, y responsabilidad compartida para trabajar en equipo, porque sienten temor al no saber ejecutar sus funciones con el nuevo modelo de trabajo y que esto conlleve a la pérdida de su empleo, sin embargo para mitigar estas falencias, la dirección realizó la respectiva resolución de conflictos, brindándoles toda la información necesaria a sus empleados para que tengan la plena confianza, de que esta nueva etapa que inicia la organización va a traer muy buenos resultados.

De acuerdo a la investigación realizada, la Gestión del Cambio Organizacional de la pequeña empresa Alfredo Contreras M, ubicada en la Ciudad de Bogotá, tiene varios elementos predominantes, entre los cuales figuran como los más relevantes: la práctica de valores como el respeto entre compañeros de trabajo y los director, también de evidencio que los funcionarios tienen claro su rol y las funciones que deben cumplir dentro de la

empresa, así como también la mayoría de ellos admiten que ha sido complejo la adaptación a la nueva modalidad de trabajo, ya que los cambios que se han realizado, incluye un sistema de gestión que antes no habían manejado, pero que ahora les simplifica el trabajo y aumenta su seguridad. Como parte de los elementos predominantes también se encontró que los funcionarios tienen mayor comunicación ni confianza con su jefe inmediato, es decir adoptan una actitud de subordinación y de respuesta al ejercicio de un liderazgo vertical.

En cuanto al grado de predisposición y compromiso del talento humano que labora en la empresa, frente a los procesos de cambio en este tipo de organizaciones, a través del estudio, se pudo establecer que la mayoría del personal tiene total predisposición y empoderamiento frente a los cambios propuestos. Además, existe gran expectativa por parte de los funcionarios ya que, adquirieron nuevas herramientas que les permiten realizar su trabajo de una manera más segura y profesional.

En cuanto al tipo de liderazgo y feedback se estableció la importancia de ejecutarlo de una manera más óptima y que pueda aportarle mayores herramientas a los empleados, para poder tener una mejora continua.

Como se demostró para el caso de la empresa bajo estudio Alfredo Contreras M, la herramienta de la gestión del cambio organizacional puede ser implementada de manera exitosa, para otras pequeñas y medianas empresas que se encuentren atravesando por circunstancias que representen un desafío para los empleados y/o directivos.

Referencias Bibliográficas

Libros:

- ❖ Bridges, William. (2004) *Dirigiendo el Cambio*. Deusto S.A Ediciones: Barcelona.
- ❖ Ferrer, Juan. (2014) *Gestión del cambio*. LID Editorial Empresarial: Colombia.
- ❖ Herzberg, Frederick. (1959) *La motivación para trabajar*. John Wiley & Sons.
- ❖ Kotter, J. (2012). *Leading Change*, Harvard Business Review Press, Edition: New edition.
- ❖ Lazzati, Santiago. (2016) *Competencias, cambio y coaching*. Garnica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- ❖ Lombardo, Michael & Eichinger, R. (2005). *Diagnostic Competencies Map and Developmental Difficulty*. Lominger Limited.
- ❖ Muradep, Lidia. (2012). *Coaching para la transformación personal*, Ediciones Granica: Buenos Aires.
- ❖ Revans, Reg. (1983). *The ABC of Action Learning*. International Foundation.
- ❖ Schein, E.H. (1990) *Career Anchors. Discovering Your Real Values*. Pfeiffer of Company, *Consultoria de procesos*. Volumen I y II. Addison – Wesley.
- ❖ Smart, J. (2000) *Coaching and Feedback Eficaces*, Gestión.
- ❖ Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R. (1976) *Cambio*. Herder. Barcelona.

Publicaciones:

- ❖ Clavijo S, (2017). *La Republica, Sector servicios: desempeño reciente y perspectivas 2017*. Disponible en: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-servicios-desempeno-reciente-y-perspectivas-2017-2544638>. Ultimo acceso: 8 de enero del 2018.
- ❖ Luis Eduardo Garzon, Enrique Borda Villegas, Juan Carlos Cortes Gonzalez, Gloria Lucia Ospina Solorzano, Andrea Torres Matiz. *Decreto del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2014*. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Decreto+1443.pdf/e87e2187-2152-a5d7-fd1d-7354558d661e>. Ultimo acceso: 17 de enero del 2018.
- ❖ Lewin, K. (2005). *La Teoría del campo y el aprendizaje*. Disponible en: <http://forteza.sis.ucm.es/apto/alum0203/lewink.pdf>. Ultimo acceso: 05 de octubre el 2017.



Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización
Nombre y apellido del alumno JULIETH CONTRERASSANCHEZ		Tipo y N° de documento de identidad DNI: 95365901
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida	
<p>Título del Trabajo Final</p> <p>La Gestión del cambio Organizacional para promover la eficiencia en el capital humano de las pequeñas empresas.</p> <p>Caso de estudio sobre una pequeña empresa de la ciudad de Bogotá Colombia 2015-2017</p>		
<p>Solicitud del Tutor de Trabajo Final</p> <p>Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluida. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.</p> <p>Firma del Tutor de Trabajo Final</p> <p>Aclaración.....</p> <p>Lugar y fecha.....</p>		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico	Teléfonos	
<p>Se adjunta a este formulario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Final de Especialización impreso (2 ejemplares) • CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) • Certificado analítico 		
Fecha	Firma del alumno	

PRESENTAR EN LA RECEPCIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Form. TFE v0