

APRECIACIONES FRENTE A UN PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

APRECIACIONES FRENTE AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA
INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL DISTRITO CAPITAL

ERIKA FERNANDA MENDEZ CHAVEZ
CIRO ALBEIRO LOPEZ ALARCON

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ D.C. 2012

APRECIACIONES FRENTE AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA
INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL DISTRITO CAPITAL

ERIKA FERNANDA MENDEZ CHAVEZ
CIRO ALBEIRO LOPEZ ALARCON

Trabajo de Investigación para optar al título de
Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones

Asesora: Dra. ALBA LUCÍA MORENO

Psicóloga

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ D.C. 2012

Tabla de Contenido

Resumen.....	7
Introducción.....	7
Planteamiento del Problema.....	9
Objetivos.....	13
Justificación.....	14
Marco Teórico.....	15
Marco contextual.....	40
Método.....	42
Participantes	42
Instrumento.....	43
Procedimiento.....	46
Resultados.....	46
Discusión.....	56
Conclusiones y Recomendaciones.....	60
Referencias.....	64
Apéndices.....	66

Tabla de Apéndices

Apéndices.....	67
Apéndice A., Participantes Grupo Focal (Piloto)	67
Apéndice B., Recolección de Información Grupo Focal (Piloto).....	68
Apéndice C., Instrumento Grupo Focal piloto.....	73
Apéndice D., Matriz de recolección de información Grupo Focal.....	74
Apéndice E., Lista de Chequeo Grupo Focal Grupo Focal.....	81
Apéndice F., guía para el desarrollo del grupo focal.....	82
Apéndice G., objetivos del grupo focal y responsables.....	83
Apéndice H., Preguntas Temáticas – Estímulos Grupo Focal (Piloto).....	84
Apéndice I., Matriz Preguntas Temáticas – Estímulos Grupo Focal Por Categoría.....	85

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Piramide de Maslow.....	37
Ilustración 2 Estructura organizacional.....	41
Ilustración 3 Contexto area de estudio.....	41

Dedicatoria

A mi Madre por ser la mujer más importante en mi vida,
por la dedicación y el trabajo
constante, por estar siempre
a mi lado, haciendo mas
fácil mi existencia.

(A.L.)

A mis padres por su apoyo incondicional,
por confiar en mi y darme la oportunidad de superarme,
a mi abuela por sus consejos,
y a ti que me das luz.

(E.M.)

Agradecimientos

A dios; por permitirnos hacer este proyecto una realidad,
a nuestras familias; por el apoyo incondicional,
A nuestras compañeras de postgrado; por hacer de esta especialización una
experiencia verdaderamente enriquecedora, a la directora de especialización; por su
continua gestión
y a la tutora de la presente investigación por su ayuda y dedicación.
(Erika Y Albeiro)

APRECIACIONES FRENTE AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA
INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL DISTRITO CAPITAL

MENDEZ CHAVEZ E, LOPEZ ALARCON C, *MORENO A*

Resumen

El propósito de la presente investigación fue explorar las apreciaciones que tiene el personal, frente al cambio cuatrianual de directivos en una empresa industrial y comercial del Distrito Capital. Para lo cual se realizó un análisis en el área de interés, enfatizando en la toma de decisiones, la motivación, la comunicación, las relaciones interpersonales y el cambio organizacional, en las diferentes etapas del proceso (Incertidumbre, Transición y Adaptación). En la recolección de esta información se utilizó la técnica de grupo focal, realizado a cinco trabajadores de la organización, los cuales conocen y han vivido el cambio. Al analizar la información, los resultados encontrados muestran que lo que afecta a la organización no es el cambio de directivos; sino mas bien la falta de continuidad en los procesos y proyectos.

Palabras Clave: Toma de decisiones; Motivación; Comunicación; Relaciones interpersonales; Cambio organizacional.

Summary

The intention of the present investigation was to explore the appraisals that the personnel has, opposite to the change cuatrianual of executives in an industrial and commercial company of the Cardinal District. For which an analysis was realized in the area of interest, emphasizing the capture of decisions, the motivation, the communication, the interpersonal relations and the change organizational, the different stages of the process (Uncertainty, Transition and Adjustment). In the compilation of this information there was in use the technology of focal group, realized to five workers of the organization, which know and have lived through the change. On having analyzed the information, the opposing results show that what affects the organization is not the change of executives; but rather the lack of continuity in the processes and projects.

Key words: Capture of decisions; Motivation; Communication; interpersonal Relations; I change organizational.

Introducción

En la actualidad el ambiente laboral es extremadamente cambiante, por lo que las organizaciones generan casos caóticos para los trabajadores que hacen parte de ellas. En el presente trabajo de investigación se presenta una perspectiva de acuerdo a las apreciaciones de un grupo de trabajadores frente al cambio organizacional que se evidencia cada cuatro años en una empresa industrial y comercial del estado, esto dado que hay cambios de personal directivo de la entidad. El propósito de esta investigación es identificar mediante estas apreciaciones si el cambio genera traumatismos ó por lo contrario favorece el desempeño laboral de este grupo de trabajadores.

Para efectos de ampliar la comprensión del fenómeno se han identificado en este trabajo tres etapas en el proceso de cambio: incertidumbre, transición y adaptación, evaluando en cada uno de ellos, aspectos que pueden verse alterados o modificados en la organización como son; la comunicación, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, la motivación y obviamente el cambio organizacional.

La guía o mapa para lograr llegar al objetivo planteado, se constituye en la comunicación con las personas que hacen parte de la muestra, posibilitaron un acercamiento al proceso que se vive cada cuatro años en la organización y mediante sus apreciaciones se logró la recolección de información, la comprensión y el análisis, sobre las experiencias que se viven en la entidad durante el proceso de cambio.

El área de la organización que se tiene como objeto es la gerencia de gestión humana, constituida por una población aproximada de trescientos trabajadores, esta población es muy grande teniendo en cuenta las funciones y responsabilidades de cada funcionario, por esto se determina que se debe tomar una muestra de cinco personas aplicando la herramienta de grupo focal, la cual consiste en la interacción y

contrastación de opiniones y cuyo objetivo es recolectar la información, planteando preguntas claves para descubrir las apreciaciones del grupo de personas elegidas.

De igual manera es fundamental indagar en los conceptos del cambio organizacional, como proceso a través del cual una entidad llega a ser diferente de lo que fue en un momento anterior, pues si bien es cierto todas las organizaciones cambian y el reto que se plantean los directivos y sus seguidores en la organización, es que el cambio organizacional se produzca en dirección que favorezca los objetivos de la misma. Es por este motivo que se habla de gestión del cambio, sus agentes, y resistencias, entre otros aspectos.

La empresa donde se realizó la presente investigación, por ser una entidad estatal perteneciente al Distrito Capital tiene una particularidad y es que el cambio de directivos se genera cada vez que existe un cambio en la administración distrital lo que desencadena una serie de transformaciones dentro de la organización.

El análisis de la información que se recogió y su contrastación con los desarrollos teóricos alrededor del fenómeno permitió identificar las implicaciones positivas o negativas del cambio cuatrianual y posteriormente algunas recomendaciones que puedan constituir aporte a los procesos de administración del cambio en la organización en el futuro.

Planteamiento del Problema

La importancia de las distinciones en cuanto a los empleados públicos y los trabajadores oficiales, radica esencialmente en las formas de vinculación que tienen en la administración pública y las funciones que desarrollan en cada una de las entidades que hacen parte de esta (Rodríguez 1990). Por otra parte vemos que es más favorable ser un trabajador oficial frente a un empleado público de libre nombramiento y remoción, ya que, los trabajadores oficiales tienen mayor estabilidad laboral, dado que estos se vinculan mediante un contrato de trabajo; aunque la

remuneración de un empleado público de libre nombramiento es notablemente mayor, su estabilidad en el empleo está supeditada a la voluntad de sus superiores.

Los trabajadores privados (Son personas que prestan sus servicios a empresas privadas), y su ingreso se hace mediante un proceso de selección realizado por la empresa a laborar. Estas dos clases de trabajadores asumen el trabajo de forma diferente, dado los requerimientos de cada uno.

El presente trabajo busca conocer las apreciaciones de los dos tipos de Servidores Públicos, Los Empleados Públicos y Los Trabajadores Oficiales, dado que pueden ser identificados en la empresa estatal, también exploraremos de qué forma este grupo humano acepta, o se resiste al cambio de directivos en la organización.

La empresa estatal de la cual trata el estudio, fue creada en el año 1888 y modificada en el año 1950 mediante el acuerdo 105 del Concejo Administrativo de la ciudad en esta entidad los cargos directivos los nombra el superior jerárquico del cargo al cual aspiran (Carta Política 1991); son retirados cuando su jefe inmediato, o sea el mismo que los nombró, les pide la renuncia al cargo, en este caso ellos siempre han sido designados directamente por el Alcalde Mayor de la ciudad o quien haga sus veces, y cada vez que hay cambio de la administración de la ciudad, también se da el cambio de directivos en la empresa, en tiempos pasados esto se daba cada uno o dos años y en el presente se da cada cuatro años que es lo que dura actualmente una administración distrital, esto se da por criterio político.

Puesto que el cambio de directivos (Gerentes, Directores y Asesores) en la Empresa, se da de acuerdo al cambio de la administración distrital, se habla de un proceso de cambio organizacional, como lo expone Richard Beckhard en su libro "Transiciones organizacionales", el proceso de cambio se realiza en tres etapas estado actual, transición y estado deseado, para efectos de este trabajo se han definido tres etapas: incertidumbre, transición y adaptación, las cuales están basadas

en los propuestos de este autor y que pueden exponer de una mejor forma el proceso de cambio que se genera en la entidad;

Incertidumbre

En la organización esta etapa se da durante el último año de mandato del alcalde mayor de la ciudad, y es el tiempo durante el cual los directivos que están a punto de dejar sus cargos, entran en un cese de actividades de acuerdo a la llamada ley de garantías electorales, que es la que *“restringe las contrataciones en el estado, con el propósito de favorecer las causas y campañas políticas evitando que con la ejecución del presupuesto se favorezcan intereses personales particulares y políticos a favor de uno u otro candidato”* (Procuraduría Gral. de la Nación 2011).

En esta etapa el desempeño de los trabajadores de planta (oficiales), es de tensión dado que lo que se viene es la negociación de la convención colectiva de la organización mediante la cual se negocia con la administración distrital todos los beneficios a los que tiene derecho este grupo de trabajadores, por otra parte se está a la expectativa de los cambios que se puedan generar con la llegada de los nuevos directivos.

Transición

Durante esta etapa suceden la mayoría de cambios en los cargos directivos de la organización y esta dada durante el primer año de mandato del alcalde mayor del Distrito Capital, los directivos llegan a la organización en muchos casos ignorando la actividad económica de la empresa, así como también su estructura y demás elementos que la conforman, suceden una serie de contrataciones en todos los aspectos; cambiando los proveedores de la empresa desde aseo y cafetería hasta grandes constructores de redes subterráneas, entre otros.

En esta etapa los trabajadores oficiales pueden llegar a sentirse amenazados, dado que los directivos en algunos casos vinculan a su secretaria, asistente, conductor y en algunos casos escolta personal y las personas que tenían esos cargos se ven

relegados a realizar otras funciones que nada tienen que ver con su contrato actual, sin embargo esto no ocurre en todos los casos dado que existen circunstancias en las cuales no existen cambios significativos y los directivos mantienen en total normalidad la estructura laboral de la organización.

Otro aspecto relevante para tener en cuenta, es cuando los directivos generan cambios en los beneficios que por convención colectiva han obtenido los trabajadores oficiales, estos pueden ser salud, educación entre otros, así como también no dar continuidad a los procesos y proyectos anteriormente pactados.

Adaptación

Este periodo se da durante los años dos y tres del mandato del Alcalde Mayor del distrito y particularmente es un periodo de calma, dado que los contratos que se tenían que hacer ya se hicieron y los cambios que se generaron aunque hayan causado traumatismo en el personal de planta se han asumido con resignación y/o conformismo.

Por medio del presente trabajo investigativo se pretende describir el proceso de cambio de directivos, el cual se lleva a cabo cada cuatro años es decir cada vez que cambia la administración distrital, esta descripción se hace mediante las apreciaciones de un grupo de trabajadores de planta analizando el antes, el durante y el después de dicho proceso.

Como primera medida tomaremos el concepto de apreciación según Real Academia Española

“Apreciación.

- 1. f. Acción y efecto de apreciar (poner precio a las cosas).*
- 2. f. Acción y efecto de apreciar (una moneda).*

3. f. Acción y efecto de apreciar (reducir a cálculo o medida la magnitud o intensidad de las cosas)”.

Así mismo para efectos de este trabajo entenderemos la apreciación como: la valoración que los trabajadores hacen en relación al cambio en la entidad teniendo en cuenta aspectos relevantes en una organización como pueden ser las relaciones interpersonales, la motivación, la toma de decisiones y la comunicación entre otras.

El Proyecto procura constituirse en un aporte por cuanto la Empresa no cuenta con estudios relacionados con el tema que permitan evidenciar y llevar seguimiento sobre este proceso de cambio de directivos cada cuatro años, se pretende abarcar mediante la descripción de experiencias, hechos que afectan los aspectos mencionados anteriormente. Por lo anterior el presente trabajo se pregunta:

¿De qué forma el proceso de cambio de directivos cada cuatro años en la empresa en estudio, altera el desempeño laboral de los trabajadores en la organización?

Objetivos

Objetivo general

Establecer las apreciaciones del personal de planta, frente al cambio directivo cuatrianual en la Empresa.

Objetivos específicos

Identificar las apreciaciones del personal de planta, frente al cambio directivo cuatrianual en la organización.

Describir las implicaciones en el desempeño laboral de los trabajadores de planta por causa del cambio de Directivos que se da cada cuatro años en la Empresa.

Justificación

Pensar en las personas que trabajan en la empresa estatal objeto del estudio, es hablar de jefes y subalternos, quienes vivencian de diferente forma el cambio de directivos, cambio que lleva a una cadena de situaciones que en general están presentes en el rendimiento laboral, las relaciones interpersonales, la comunicación, la toma de decisiones entre otros muchos aspectos de la organización y que derivan en problemática de carácter relevante como pueden llegar a ser la imagen negativa del jefe por parte de los trabajadores de planta, falta de motivación, problemas de carácter político entre las dos partes, pero también por lo contrario se podrían llegar a tener grupos de trabajo fortalecidos, ya que con el cambio de directivos se puede oxigenar la escala jerárquica de la organización.

Mediante esta investigación se analizó la parte directiva de la organización, ya que si bien es cierto, los aspectos de la dirección en las organizaciones son muchos, es fundamental habilidad para liderar eficientemente a las personas, y determina la efectividad o retroceso en el buen desarrollo organizacional.

Cuando existe acción directiva personal, esto implica una relación directa, con el subordinado, donde el directivo tiene otorgada una autoridad formal sobre sus subalternos para ejercer el desempeño de sus funciones, esta relación de dependencia planteada en términos formales, presenta en algunas ocasiones limitaciones que dan lugar a actitudes reactivas, que se limitan al cumplimiento estricto de funciones de los subordinados, las cuales se analizaron acorde a las categorías que se plantearon en el marco teórico.

Además, esta investigación se puede constituir en el punto de partida para mejorar o mantener las buenas relaciones en la organización, donde se pueda llegar a formular las respectivas acciones preventivas y/o correctivas de acuerdo a los resultados y su respectivo análisis.

El aporte que la presente investigación ofrece al campo profesional (Gestión Humana de las Organizaciones), es significativa si se tiene en cuenta que por razón de está, se puede llegar a determinar los factores que se ven afectados o mejorados con el cambio de directivos en las organizaciones; además mediante esta podemos diagnosticar si la motivación, las relaciones interpersonales, la comunicación se ven alteradas por el cambio del personal.

Marco Teórico

Como primera medida se desarrolló un Marco de referencia, el cual está constituido por normatividad colombiana, con el fin de tener una visión más amplia sobre los tipos de contratación en Colombia; posteriormente se abordó el tema de los procesos de cambio organizacional y sus principales exponentes en ámbito global para después realizar un comparativo, dentro de la organización en la cual se realizó en estudio, la cual fue expuesta mediante el Marco Contextual, el cual dio una mayor comprensión, acerca como los directivos juegan un papel importante en la

organización y cómo influye, el cambio de liderazgo en el desempeño laboral, de los trabajadores.

El marco teórico que sustenta la presente investigación está formado inicialmente por la contextualización sobre el estatuto general de contratación de la administración pública colombiana (ley 909 del 2004) que rige para las empresas industriales y comerciales del Distrito Capital, mediante la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

“Para los solos efectos de esta ley, se denominan entidades estatales en primer lugar a la Nación, las regiones, los departamentos, las provincias, el distrito capital y los distritos especiales, las áreas metropolitanas, las asociaciones de municipios, los territorios indígenas y los municipios; los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las sociedades de economía mixta en las que el Estado tenga participación superior al cincuenta por ciento (50%), así como las entidades descentralizadas indirectas y las demás personas mayoritaria, cualquiera sea la denominación que ellas adopten, en todos los órdenes y niveles”. ley 909 (2004).

En segundo lugar las entidades estatales de El Senado de la República, la Cámara de Representantes, el Consejo Superior de la Judicatura, la Fiscalía General de la Nación, la Contraloría General de la República, las contralorías departamentales, distritales y municipales, la Procuraduría General de la Nación, la Registraduría Nacional del Estado Civil, los ministerios, los departamentos administrativos, las superintendencias, las unidades administrativas especiales y, en general, los organismos o dependencias del Estado a los que la ley otorgue capacidad para celebrar contratos”. (Ley 80 de 1993; p.1)

“Según la norma general se denominan servidores públicos, de acuerdo con lo previsto en la Constitución Política y la ley a: Empleos públicos de carrera, Empleos públicos de libre nombramiento y remoción, Empleos de período fijo, Empleos temporales”. (Ley 909 de 2004; p.2 a)

Colombia dentro de su constitución política contempla dos tipos de trabajadores; servidores públicos y trabajadores privados, los servidores públicos son las personas que prestan sus servicios al Estado a la administración pública. El término de servidor público se utiliza desde la Constitución de 1991, en donde se afirma que éstos son empleados al servicio del Estado y de la comunidad.

Según la Administración Pública existen tres tipos de servidores públicos:

- a) “Los empleados públicos: quienes están vinculados formalmente a la entidad correspondiente; es decir, cumplen funciones que están establecidas con anterioridad.*
- b) Los trabajadores oficiales: cuya vinculación se hace mediante contrato de trabajo, contratos que pueden rescindirse de acuerdo con el desempeño mostrado por el trabajador.*
- c) Los miembros de corporaciones de elección popular: son los empleados que han de servir a la comunidad y que son elegidos por medio del voto popular (tal es el caso de los Congresistas, los Ediles, los Comuneros, etc.)”.(constitución política 1991)*

Los empleados públicos han de cumplir con ciertos requisitos para poder acceder a un cargo, debido a que se encuentran sujetos a un régimen de inhabilidades, que son aquellas que se dan cuando la persona no puede asumir el cargo por faltas propias y no del cargo; también están sujetos a un régimen de incompatibilidades, las cuales son propias del cargo, y se determinan cuando existen ciertas condiciones que el individuo no puede cumplir (entre otras: las

relaciones de parentesco de consanguinidad, afinidad o parentesco civil con otros miembros públicos, etc.).

Finalmente, hay que hacer una distinción tanto en cómo se accede al cargo de servidor público al igual que los motivos para ser retirado de dicho cargo.

- a) *“De carrera: Acceden por concurso; se enfrentan con otras personas por el cargo, y pueden ser retirados por una labor no satisfactoria, por violar el régimen disciplinario (por no cumplir las normas) o simplemente porque el contrato llega a su término.*
- b) *De libre nombramiento y remoción: Los nombra el superior jerárquico del cargo al cual aspiran; son retirados cuando su jefe inmediato, o sea el mismo que los nombró, les pide la renuncia al cargo.*
- c) *Trabajador oficina: Acceden mediante un contrato de trabajo similar al de cualquier empresa, y pueden ser retirados del cargo cuando se crea que su labor es ineficiente, o cuando se cumpla su contrato con el empleador.*
- d) *Miembros de elección popular: Son elegidos por medio del voto popular, y pueden ser retirados mediante un procedimiento de pérdida de investidura (es decir, pueden ser excluidos de la vida pública), o simplemente porque el período para el cual fueron elegidos llega a su fin”.*

“Trabajadores Oficiales

La característica principal de estos tipos de trabajadores es que a diferencia de los Empleados Públicos, los trabajadores oficiales, se encuentran vinculados a la administración mediante un contrato de trabajo, lo cual los ubica en una relación de carácter contractual laboral semejante a la de los trabajadores particulares; la consecuencia más importante de esta relación contractual laboral consiste en que las normas

a ellos aplicables constituyen apenas un mínimo de garantías a su favor, de modo que es posible discutir las condiciones laborales, tanto al momento de celebrar el contrato como posteriormente por medio de pliego de peticiones, los cuales pueden dar por resultado una convención colectiva, un pacto colectivo; debe tenerse en cuenta, sin embargo, que si se trata de trabajadores de un servicio público no pueden hacer huelga; el régimen jurídico que se aplica a estos trabajadores oficiales es en principio de derecho común, y en consecuencia, los conflictos laborales que surjan, son de competencia de los jueces laborales; sin embargo, algunas normas de derecho público son aplicables a los trabajadores oficiales, como es el caso de las normas de régimen prestacional contenidos en los decretos 3135 de 1.968 y 1848 de 1.969, los cuales establecen que dichas normas se aplicarán a los trabajadores oficiales como garantías mínimas, sin perjuicio de lo que se establezca en la convenciones colectivas.

Las controversias que se susciten entre los trabajadores oficiales y las entidades empleadoras por motivo de la interpretación de la naturaleza de las normas que rigen su relación con la administración, se ventilan ante la Jurisdicción Laboral” (Constitución política 1991).

A continuación veremos la estructura del empleo público en Colombia para tener un conocimiento más amplio acerca del tema.

Estructura del empleo público

“El empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública objeto de esta ley. Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.

El diseño de cada empleo debe contener:

- a) *La descripción del contenido funcional del empleo, de tal manera que permita identificar con claridad las responsabilidades exigibles a quien sea su titular.*
- b) *El perfil de competencias que se requieren para ocupar el empleo, incluyendo los requisitos de estudio y experiencia, así como también las demás condiciones para el acceso al servicio.*
- c) *En todo caso, los elementos del perfil han de ser coherentes con las exigencias funcionales del contenido del empleo. La duración del empleo siempre que se trate de empleos temporales”. (Ley 909 de 2004; p.22 c)*

Ingreso y el Ascenso al Empleo Público

“Clases de nombramientos. Los nombramientos serán ordinarios, en período de prueba o en ascenso, sin perjuicio de lo que dispongan las normas sobre las carreras especiales.

Los empleos de libre nombramiento y remoción serán provistos por nombramiento ordinario, previo el cumplimiento de los requisitos exigidos para el desempeño del empleo y el procedimiento establecido en esta ley.

Los empleos de carrera administrativa se proveerán en período de prueba o en ascenso con las personas que hayan sido seleccionadas mediante el sistema de mérito, según lo establecido en el Título V de esta ley. (Ley 909 de 2004; p.24-25 d)

Retiro de los Empleados Públicos

Causales de retiro del servicio. El retiro del servicio de quienes estén desempeñando empleos de libre nombramiento y remoción y de carrera administrativa se produce en los siguientes casos:

- a) *Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento en los empleos de libre nombramiento y remoción;*
- b) *Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño laboral de un empleado de carrera administrativa;*
- d) *Por renuncia regularmente aceptada;*
- e) *Retiro por haber obtenido la pensión de jubilación o vejez*
- f) *Por invalidez absoluta;*
- g) *Por edad de retiro forzoso;*
- h) *Por destitución, como consecuencia de proceso disciplinario;*
- i) *Por declaratoria de vacancia del empleo en el caso de abandono del mismo*
- j) *Por revocatoria del nombramiento por no acreditar los requisitos para el desempeño del empleo, de conformidad con el artículo 5° de la Ley 190 de 1995, y las normas que lo adicionen o modifiquen;*
- k) *Por orden o decisión judicial;*
- l) *Por supresión del empleo;*
- m) *Por muerte;*
- n) *Por las demás que determinen la Constitución Política y las leyes”.*
(Ley 909 de 2004; p.35-36 e)

Para efectos de este trabajo investigativo, se debe conocer a fondo el concepto de lo que se entiende por Directivo en el contexto global y en la organización donde se va a realizar el estudio.

Contexto global.

Según el (diccionario de la real academia española) se define directivo como: *“quien tiene facultad o virtud de dirigir. Aplicable a las personas”, ampliando el termino podemos concluir que el término directivo denomina a quien está a cargo de*

la dirección de alguna organización, institución o empresa, quien tiene máxima autoridad en la gestión y dirección administrativa en una entidad.

Los directivos son las personas que planifican, organizan, gestionan los recursos humanos y controlan, bien la totalidad de la organización, para tener éxito en estas funciones, realizan tareas específicas, utilizan diversas habilidades y desempeñan roles concretos, estas cualidades directivas se catalogan según R.L. Katz (1974) en cualidades cognitivas, cualidades humanas y cualidades técnicas, la primera de ellas comprende la capacidad de percibir una organización como un todo, de forma que el trabajo se divide en tareas buscando un objetivo común, la segunda comprende la capacidad de trabajar de forma efectiva como miembro de un grupo fomentando la cooperación entre los miembros de una organización y la última de ellas se refiere a la comprensión de los conocimientos, los procedimientos y herramientas específicas necesarias para producir bienes y servicios en una organización.

Además H. Mintzberg (1980) expresa como los directivos poseen una serie de roles relevantes a la hora de dirigir, estos roles son:

“Rol interpersonal; el directivo crea y mantiene relaciones interpersonales para asegurar el bienestar de la organización.

Rol informativo; El directivo es la principal figura de autoridad, y tiene el acceso a la información y recibe y transmite estas a través de redes.

Rol de decisión; el directivo determina la dirección que tomara la organización acorde a las decisiones tomadas por los responsables”.

Según John French y Bertram Raven (2000) el directivo posee una fuente de poder en la organización, clasificados en cinco tipos, que son:

“poder de recompensa se basa en la capacidad de asignar incentivos, ya sea en la consecución de elementos positivos – recompensas- o en la eliminación de los negativos”.

“poder coercitivo se basa en la distribución de << castigos>> tanto por las cuestiones negativas como por la ausencia de las positivas”

“poder legitimo se basa en normas, valores y creencias que enseñan que cierta persona tiene el derecho legitimo de gobernar o influir en otras”

“poder de referencia es aquel que tiene tanta estima es probable que influya a través de sus actitudes o comportamientos”.

“poder experto se deriva de la posesión de experiencia, conocimiento, y talento”.

Entre las funciones directivas generales que describe (Chiavenato 2000) en su obra Introducción a la teoría general de la administración, se encuentran las siguientes; teniendo en cada una de las etapas administrativas:

“Planeamiento: Es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.

La clase de organización que se haya establecido, determina en buena medida el que los planes sean integralmente apropiados.

Dirección: Envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento". (Idalberto Chiavenato 2000).

La función directiva es tema de varios autores entre ellos tenemos a (Valentín Abadía 2000) quien afirma que

“en toda organización se dan dos tipos de actividades: las programadas o de mera ejecución y las directivas. Estas últimas son aquellas que suplen todo lo que les falta a las actividades programadas para que los problemas sean resueltos de hecho. La función directiva es la que permite que permanezca en funcionamiento la organización”.

La definición y la naturaleza de sus actividades es compleja y su labor puede recogerse en estas tres áreas de actividad según exista un paradigma u otro de organización:

- a) *Actividades estratégicas: formulación de los objetivos y metas de la organización.*

- b) *Actividades ejecutivas: Especificación y comunicación de las actividades que han de ser realizadas por cada persona para que la organización alcance aquellas metas u objetivos.*

- c) *Actividades de liderazgo: Motivación de las personas para que efectivamente desarrollen aquellas actividades.*

Ya conociendo la función directiva en un contexto global, nos permitiremos avanzar en la función administrativa interna en la Empresa que es objeto de estudio, enfatizando en las apreciaciones que los subalternos puedan generar sobre el cambio de directivos en la entidad.

Contexto organizacional.

Los directivos que desempeñan cargos de gerentes, directores y asesores de gerencia en la entidad, deben contar con un perfil específico con formación académica según el área del desempeño, compuesta por pregrado y postgrado debidamente validados por la entidad competente y experiencia mínima de 84 meses como profesional en áreas relacionadas.

Quien tenga el cargo de Gerente o Director general puede contar con una serie de directores cada una de las áreas que componen la empresa, por ejemplo, director financiero, director operativo y director administrativo entre otras.

Funciones por cargo directivo en la Empresa en estudio.

Para la Empresa en estudio, se han determinado tres niveles Directivos, los cuales poseen funciones similares, en cada una de las categorías definidas en la presente investigación, entre ellas tenemos:

- a) *“El directivo está encargado de velar por el bienestar de las personas que están bajo su mando.*
- b) *Mantener un ambiente armonioso (clima laboral) entre su grupo de colaboradores.*
- c) *El directivo lidera la realización exitosa de trámites y procesos de su área.*
- d) *El directivo es el responsable del resguardo y/o custodia de ciertos tipos de valores equipos pertenecientes a su área.*
- e) *Está a cargo del presupuesto del área a su cargo*
- f) *Levantar la Información requerida para la ejecución de los procesos a su cargo.*
- g) *Generar confianza entre su grupo de trabajo mediante comunicación asertiva.*
- h) *Tener en cuenta la opinión de cada uno de sus colaboradores y respetar su punto de vista.*
- i) *Proporcionar feedback (retroalimentación, información de cada proceso)*
- j) *Analizar modelos de Gestión por Competencias para tener en cuenta las capacidades y aptitudes de cada persona y recompensarla por sus aportes.*
- k) *Involucrar a los trabajadores en los procesos que adelanta el área”(Manual de funciones y requisitos mínimos de la entidad).*

A continuación se presenta un ejemplo de las funciones que ejecuta un directivo del área de Gestión Humana, en la entidad en la cual se realizó el estudio.

Manual de Funciones y requisitos mínimos, Empresa Resolución 1111 de 2007

Nivel	Cargo	Propósito principal	Funciones esenciales
I.	Gerente Corporativo de Gestión Humana y Administrativa	Dirigir la formulación y ejecución de políticas, programas y proyectos asociados con la administración y el desarrollo integral del talento humano y de las actividades relacionadas con la administración de los servicios que las áreas a su cargo prestan para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.	<p>la 1. Definir y coordinar estrategias, y políticas y planes de acción de administración del recurso humano para lograr la consecución de los objetivos y estratégicos de la Empresa, en relación con el talento humano.</p> <p>2. Proponer y controlar los sistemas aprobados de administración de personal, liquidación, reconocimiento, pago de sueldos y prestaciones y relaciones laborales para el mejoramiento de la gestión de la Empresa.</p> <p>3. Diseñar y adoptar las políticas, planes, programas, proyectos y normas para la selección, capacitación, bienestar y desarrollo de personal.</p> <p>4. Definir los lineamientos generales en materia de selección, vinculación, inducción, promoción y retiro del recurso humano, con el propósito de cumplir la normatividad vigente en materia de administración de personal.</p> <p>5. Dirigir las acciones necesarias para la adecuada prestación de los servicios médicos y odontológicos por parte de los planes adicionales de salud contratados para los trabajadores y pensionados de la Empresa.</p>

Para ampliación del marco teórico se tuvo en cuenta el concepto de cambio organizacional; primero lo veremos en un contexto global, mediante la transformación de las organizaciones y el impacto que esto genera, y luego se evidenciará en el ámbito organizacional al interior de la entidad estudiada.

Cambio organizacional en el contexto global.

Concepto de cambio organizacional

Empezaremos por definir lo que es un cambio. Para French y Bell (1996) "cambio" significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. De Faria Mello (1995) lo define como la modificación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. ” *Para Gimón, Alonso (2001) el Cambio Organizacional es “La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo mediante el aprendizaje. Otra definición sería, el conjunto de variaciones de orden estructural y cultural que sufren las organizaciones y que se traduce en nuevo comportamiento organizacional”*

La empresa en estudio, por ser una entidad industrial y comercial del estado, está expuesta a cambios de directivos cuatrianuales, los cuales generan impacto entre las partes, para poder entender este proceso en la empresa, *“se debe conocer que implicaciones tiene el cambio organizacional en un contexto global, como lo expone (Lourdes Munduate 2000) en su artículo el poder en los procesos de cambio”*.

“En el proceso en el que se encuentran muchas organizaciones actualmente se dan cambios en las relaciones de poder entre los miembros de la organización, que pueden llevar a verse afectados algunos grupos que se resisten a dicho proceso de innovación (Clegg, 1994) , sin embargo no todos los procesos de cambio son amenazantes para los intereses de las partes ya

que incluso pueden lograr el compromiso de los miembros en sus procesos, en este sentido el poder de cambio, la resistencia y el compromiso son conceptos muy próximos y directamente articulados a la dinámica de cada organización”.

Con el objeto de analizar la relación entre los procesos de cambio y el ejercicio del poder en los procesos (Boonstra y BennebroekGravenhorst 1998) establecen cinco modelos que se van alternando las bases de poder en las que se sustentan propuestas de cambio. Los diferentes modelos no son excluyentes y pueden emplearse complementariamente en los procesos de cambio organizacional en cualquiera de sus etapas, ya sea incertidumbre, transición y adaptación.

- a) *“Modelo de poder: quien promueve el cambio es una figura de autoridad dentro de la organización y será quien inicie y lleve a cabo el poder de cambio, excluyendo a los empleados de cualquier toma de decisiones (Chin y Benne 1976)*

Este modelo de poder lo podemos relacionar con el jefe de empresa el cual maneja la organización a su disposición, sin importar la opinión de sus trabajadores.

- b) *Modelo Experto: el líder del cambio se basa en su poder formal o de posición para lograr implementar el cambio, la caracterización de este modelo reside por que la gente utiliza el poder de experto para ayudar a los grupos en el análisis y resolución de problemas.*

En este modelo la persona que toma las decisiones, se basa en su experiencia para lograr los objetivos planteados con su grupo de colaboradores.

- c) *Modelo de negociación: se basa en la cooperación entre los diferentes grupos de la organización; el acuerdo entre ellos permite el funcionamiento óptimo de la organización y garantiza así su continuidad.*

Este modelo lo que realiza es una serie de acuerdos basados en lograr el mejoramiento continuo de la organización donde todos sean beneficiados.

d) *Modelo de cultura: se asume que las ideas, definiciones de la realidad y los valores compartidos son aspectos centrales de las organizaciones (Alvensson 1996).*

Se basa en la cultura organizacional como eje fundamental para lograr cumplir con sus objetivos.

e) *Modelo de desarrollo compartido: es un modelo de aprendizaje organizacional con un fuerte énfasis en desarrollo compartido de cambio, en el que la toma de decisiones se basa en la consulta y en el intercambio de ideas y experiencia entre los miembros implicados en el cambio". (Kuipers y Van Eybergen, 1997)*

El modelo de desarrollo compartido es básicamente, un enfoque dirigido a aprender dentro de la organización y de sus experiencias lograr tomar decisiones acertadas, sin embargo existe la posibilidad de que existan personas que se resisten a los cambios organizacionales y son estas fuerzas las que dificultan que el proceso se dinamice y se logre llegar a la etapa de adaptación.

Cambio organizacional en el contexto interno.

Luego de abordar la definición del cambio organizacional en el contexto global, lo analizaremos internamente en la entidad objeto del estudio, para tal efecto se definieron tres etapas de cambio incertidumbre, transición y adaptación las cuales fueron definidas anteriormente.

Se tendrán en cuenta además del concepto de cambio organizacional, cuatro aspectos que son relevantes en el proceso del cambio de directivos en la organización y que pueden ayudar a comprender el tema de una forma más clara; tendremos en cuenta el concepto de categoría:

Según Carlos Thiebaut (1998) "*Las categorías son las clasificaciones más básicas de conceptualización, y se refieren a clases de objetos de los que puede decirse algo específicamente*", para el trabajo en estudio se definieron las siguientes Categorías:

Comunicación

“Es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada”.
 .(<http://definicion.de/comunicacion/> 2011)

Según el libro habilidades de comunicación para directivos Fernando de Manuel Dasí y Rafael Martínez - Vilanova Martínez, en su segunda edición, Madrid, (1999) comunicar significa:

“Establecer contacto entre personas y se da por que existe un motivo. El directivo que se dirige a un grupo intenta obtener un resultado de su comunicación. Ese conseguir algo es lo que llamamos persuasión, que podemos hacer mediante la empatía, esa cualidad que hace que seamos capaces de ponernos en el lugar de los otros. Se persuade con actitudes y no con poses, es necesario, además, tener muy claro que quiero, de allí la importancia de los directivos de saber, y poder comunicarse de manera adecuada para lograr con sus objetivos”.

“Recordemos que la comunicación cumple con cuatro funciones principales en la organización: control, motivación, expresión emocional e información (W. G importancia porque está relacionada con la satisfacción de los empleados, ya que cuanto sea menor la incertidumbre mayor será la satisfacción, y cuanto menor sean las distorsiones en la comunicación mejor entenderán los empleados y generaran mayor productividad” S. A. Hellweg y S.L. Phillips, Detroit (1980)

Se hace fundamental considerar la comunicación frente al cambio organizacional, la cual dentro de la organización se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999, citado por Stella Henao Tesis, 2012).

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los trabajadores. Para los líderes de la organización es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional según Henao (2012), quien cita a Fernández (1999) puede dividirse en:

“Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

“Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como

el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios”.

Para Fernández (1999) en Contreras (2001), la cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección. El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en algunas de ellas (por ejemplo la vertical descendente); que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal, o rígida y protocolaria; que se emplee un lenguaje directo o se recurra a eufemismos; que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de las creencias y valores organizacionales. Más aún, éstos van a definir el estilo comunicativo de la organización, basándose en dicha cultura.

La comunicación ha sido identificada como uno de los factores más importantes para el éxito del proceso de cambio organizacional (Appelbaum et al. 2000, citado por Henao 2012). Una comunicación clara y realista, que genera entendimiento entre los empleados, es un factor que ha ayudado a reducir la incertidumbre respecto del futuro que se da en un proceso de cambio. Adicionalmente, la comunicación incrementa la percepción de los empleados respecto de la honestidad y el grado de confianza que se puede tener con la empresa (Nikandrou y col., 2000; Schweiger y DeNisi, 1991, en Henao, 2012).

La comunicación, aplicada al cambio organizacional es un concepto explorado aproximadamente entre 1930 y 1940 por el psicólogo Kurt Lewin. Él estudió el tema de los cambios, a través del modelo del campo social, en el cual abordó las transformaciones culturales, a partir de un estudio de caso entre la cotidianidad estadounidense y la alemana, antes y después de las guerras mundiales. Lewin,

creía que la cultura marcaba un equilibrio entre las tendencias y aseguró que con el fin de transformar los rasgos en una sociedad, era necesario apoyarse en los jefes o personas con poder (Lacouture, 1996) citado por Henao (2012).

Toma de decisiones

(Hastie, 2001) plantea una serie de definiciones que sirven perfectamente para aclarar el proceso de toma de decisiones, que es una parte de la resolución de problemas:

- a) *Decisiones. Son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.*
- b) *Resultado. Son situaciones descriptibles públicamente que ocurrirían cuando se llevan a cabo las conductas alternativas que se han generado. Como todas las situaciones son dinámicas y suponen que si se continúa la toma la acción el resultado puede variar.*
- c) *Consecuencias. Son las reacciones evaluativas subjetivas, medidas en términos de bueno o malo, ganancias o pérdidas, asociadas con cada resultado.*
- d) *Preferencias. Son conductas expresivas de elegir, o intenciones de elegir, un curso de acción sobre otros.*
- e) *Tomar una decisión se refiere al proceso entero de elegir un curso de acción.*
- f) *Juicio. Son los componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir que sucesos ocurrirán y cuáles serán las reacciones evaluativas del que toma la decisión en los resultados que obtenga”.*

Motivación

“La motivación se define como la razón por la cual un individuo realiza determinada actividad o acción, comportándose como una de las causas de cierto acto. (Abraham Maslow 1943)”.

“La Motivación es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” Rousset, Patrice 2000(Pág. 5).

En la organización los patrones de comportamiento varían, esto es causado y motivado por el proceso de cambio que se genera en esta. Los individuos tienen distintas necesidades, distintas actitudes, distintos niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales, hay que entender la complejidad y la singularidad de las personas.

Existen muchas teorías de la Motivación; cada una de ellas explica, en cierta medida, lo que las personas piensan les resulta importante y que está ocurriendo en su alrededor, la Teoría de los Refuerzos se refiere a que las consecuencias de una conducta específica pueda afectar su repetición. La teoría de las Expectativas detalla el proceso mediante el cual las personas pueden optar por distintas acciones alternativas, con base a sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta.

La Teoría de la Metas se concentra en el proceso de establecerlas y la forma en que las metas mismas afectan la motivación. La teoría de Taylor ve el salario como el gran y casi único motivador por lo que diseña sistema de retribución variable, en los que la máxima ganancia se obtiene en el punto de productividad que considera óptimo y que es el máximo sostenible.

La Teoría de Elton Mayo basada en la Escuela de Relaciones Humanas, descubre las necesidades sociales en el trabajo: las personas no solo buscan

comodidad y salario en su trabajo, sino que su rendimiento laboral va a venir condicionado por lo gratificadas que se sientan por el contacto con otros seres humanos en su trabajo. Las relaciones con los jefes y compañeros se consideraban clave a la hora de determinar el rendimiento laboral.

F. Herzberg, basado en los factores Higienizantes y motivadores, desarrolló la Teoría de Maslow en el sentido de que existen dos tipos de motivos: Los saciables: fisiológicos y de seguridad dejan de actuar como motivadores en el momento en que dejan de ser razonablemente atendidos, son causa de insatisfacción y desmotivación de los trabajadores cuando no están correctamente atendidos, pero por muy bien que se cubra nunca llegan a generar satisfacción y motivación. Ejemplos salarios, relaciones con el jefe y los compañeros, políticas y organización de la empresa, instalaciones, horarios y vacaciones, y los insaciables: afecto, logro, autoestima, y auto realización de los cuales nunca tenemos bastante y, aunque estén atendidos, siguen siendo poderosos motivadores del comportamiento humano, Los factores motivadores (insaciables) son los que producen satisfacción y motivación en los trabajadores cuando están bien atendidos y cuando no lo están son neutros pero no pueden provocar insatisfacción y desmotivación, se refieren al contenido del propio trabajo en si mismo. Ejemplos: funciones que se realizan, grado de autonomía con que se desempeñan, responsabilidad, formación, desarrollo de capacidades que aportan el puesto, iniciativa y creatividad.

Maslow (1954) donde se estima que las personas son motivadas por las necesidades



Ilustración 1 PIRAMIDE DE MASLOW

Mc Gregor (1960) quien expone dos propuestas:

Teoria X: ser pesimista y motivado por la presión.

Teoria Y: Ser optimista motivado por superarse.

F. Herzberg, Teoría de la motivación- higiene.

“La motivación se da por los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción, catalogados así: Satisfacción- no satisfacción influenciado por factores motivadores el trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo. Insatisfacción- no insatisfacción: influenciado por entes no motivadores pero reducen la insatisfacción, como la política de la organización, la dirección, las condiciones de trabajo o los salarios”.

Recordemos que la motivación influye en el rendimiento laboral; de allí la importancia de analizar esta categoría.

Relaciones interpersonales

“Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social, en toda relación interpersonal interviene la comunicación” *.(http://definicion.de/relaciones-interpersonales/ 2011).*

Teniendo en cuenta el concepto anterior, se toman las relaciones interpersonales al interior de una organización, es decir cuando están pasan a ser relaciones laborales. Según Anne Trebilcock, en su artículo Relaciones laborales y gestión de recursos humanos, *“El término relaciones laborales (también se utiliza relaciones industriales), hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Asimismo, alude al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones. Su aparición es consecuencia de la revolución industrial, cuyos excesos dieron lugar a la creación de los sindicatos como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones laborales colectivas”.*

Según la teoría de las relaciones industriales de Palomino (1989), las relaciones laborales son consideradas como

“Un conjunto de normas, procedimientos y recomendaciones que sirven para alcanzar la más eficiente actuación y función de sus encargados y lograr al mismo tiempo los objetivos de la empresa, con la máxima satisfacción y eficiencia posibles.”

Como se puede notar mediante los planteamientos anteriores, la función directiva está muy atada a cada una de las categorías anteriormente definidas, dado que como lo expone el Licenciado Álvaro Rodríguez en su artículo La Función

Directiva, ésta función como la administración en general, no opera en el vacío; tiene que adaptarse al medio y a la naturaleza de los fines que realiza. Es por esto que la función directiva está estrechamente ligada con las relaciones interpersonales y para que éstas se fortalezcan se necesita de comunicación entre las partes, la cual conlleva a tomar decisiones en pro de los objetivos planteados, donde los Stakeholder deben estar muy motivados, para que trabajen consiguiendo así las metas de la organización.

Marco Legal

Para el presente trabajo investigativo, se tendrá en cuenta el siguiente marco legal:

- Ley 909 de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones, en especial centraremos nuestra atención en:
 - a) Artículo 5: Clasificación de los empleos públicos.
 - b) Artículo 19: Estructura del empleo público.
 - c) Título IV Artículo 23: Ingreso y Ascenso de los empleados públicos.
 - d) Titulo VII Artículo 41: Retiro de los empleados públicos.

- Ley 80 de 1993, por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, en la cual tendremos en cuenta:
 - a) Artículo 2 De la Definición de Entidades, Servidores y Servicios Públicos.

- Constitución política de Colombia de 1991, la cual es la actual carta magna de la República y que derogó a la Constitución de 1886. También en algunos casos conocida como "Constitución de los Derechos Humanos". Y que fue promulgada en Bogotá el 4 de julio de 1991 y que centraremos atención en:
 - a) Capítulo II de La Función Pública, Artículos del 122 al 124, de los empleos pulidos.

Marco Contextual

Contexto de la organización en estudio.

La Empresa en estudio, es una empresa prestadora de los servicios públicos, está catalogada como una de las más grandes del país, es una organización de carácter público, reconocida como una empresa Industrial y comercial del Distrito Capital, en la actualidad cuenta con aproximadamente 2000 trabajadores de los cuales 74 están en la parte directiva. Los cargos directivos son de libre nombramiento y remoción asignados directamente por quien haga las veces como Alcalde mayor de Bogotá D.C.

La presente investigación se desarrolló en la ciudad de Bogotá D.C., en las instalaciones de una empresa Industrial y Comercial del Distrito Capital, en la Gerencia Corporativa de Gestión Humana y Administrativa, con un grupo de personas que constituyeron la muestra del estudio, pertenecientes a la Dirección mejoramiento Calidad de Vida.

Dicha dirección está compuesta por treinta y seis personas de la cuales se seleccionó una muestra del 18%, para realizar el estudio entre las funciones de estas personas están: el bienestar social de la organización, capacitación y desarrollo de personal, selección y vinculación, salud ocupacional, entre otras.

Se explicitan elementos de la filosofía corporativa de la organización y su actual estructura organizacional para comprender mejor la ubicación de la muestra seleccionada.

Valores corporativos

- a) Vocación del servicio.
- b) Transparencia.
- c) Respeto.
- d) Responsabilidad.

e) Excelencia en la gestión.

Estructura organizacional y contexto del área de estudio



Ilustración 2 Estructura Organizacional



Ilustración 3 Contexto Área de Estudio

Método

El proyecto se enmarca en el paradigma hermenéutico toda vez que se propone interpretar la realidad social implicada en el proceso de cambio organizacional. Esta labor interpretativa, se puede ubicar el término desde una amplia tradición griega; el verbo hermeneuein, expresa con claridad la acción de interpretar. (Miguel Martínez) en su texto “Comportamiento Humano” (1989:118)

El presente trabajo es descriptivo, dado que el propósito es conocer las apreciaciones de un grupo de empleados del área de Gestión Humana en una Empresa Industrial y Comercial del Distrito Capital, teniendo en cuenta el cambio organizacional que se genera en la organización cada cuatro años con el cambio del personal directivo; en la realización del instrumento se evalúa cada una de las categorías definidas en el marco teórico.

Tipo de entrevista

De tipo semiestructurada la cual es más completa ya que, mientras que la parte preparada permite comparar entre los diferentes entrevistados, la parte libre permite profundizar en las características específicas de cada participante. Por esto permite mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información. (Ver anexo I).

Participantes

Características de la Población: la planta de personal de la Empresa en estudio es de aproximadamente 2000 trabajadores, donde cada uno de ellos tiene igual oportunidad de ser seleccionado como muestra.

Naturaleza de la Muestra: Para este estudio se empleó una muestra de 5 personas, (trabajadores oficiales la entidad, pertenecientes al área de Gestión Humana, las características de la muestra fue: personas vinculadas con contrato de

trabajo a termino indefinido con una antigüedad de más de 4 años en la entidad para que pudieran exponer cada una de las etapas del cambio de directivos.

Método de Muestreo: Esta muestra fue seleccionada de forma intencional o por conveniencia, ya que es el área de la entidad donde más se favoreció el acceso a los investigadores y donde las personas aceptaron ser parte del estudio voluntariamente y a criterio se creyó que estas personas podrían aportar mucho al mismo.

Lista de Participantes Grupo Focal	
No.	Cargo
1.	Secretaria
2.	Liquidador
3.	Profesional Especializado
4.	Abogada
5.	Profesional

Instrumento

El instrumento utilizado fue el Grupo focal a continuación se presentan algunos autores que exponen ésta técnica como una de las más utilizadas en estudios de las ciencias sociales.

- a) *“Los grupos focales son una técnica de recolección de datos muy usada en la investigación. La técnica es sencilla y versátil. Consiste en reunir a varias personas para discutir en grupo un tema predeterminado que interesa al investigador, también se usan para evaluar programas de desarrollo económico (Viñas, 1995).*
- b) *El Grupo Focal es una técnica cualitativa que consiste en 90 a 120 minutos de discusión con un grupo limitado de personas que reúnen ciertas características comunes para su selección y son guiados por un moderador quien conduce la sesión en base a una guía de moderación. Esta técnica permite a través de las discusiones y opiniones conocer cómo piensan los*

participantes respecto a un asunto o tema determinado” (Hernández y Coello, 2002; Rodríguez-Andino et al., 2007).

Ya teniendo clara la definición de Grupo focal ahora se enunciarán los pasos que definen (Floría 2000) y (Rodríguez-Andino 2007) para la aplicación de ésta técnica.

- a) *“Diseño de la guía de moderación que permitirá recoger la información de interés para la investigación. (Ver apéndice F)*
- b) *Definición de la muestra y reclutamiento*
- c) *Moderación de las sesiones: uno de los elementos esenciales de la metodología del FocusGroup es el rol que tiene que jugar el moderador.*
- d) *Reporte: se ofrece un resumen de la sesión de trabajo del grupo, el cual incluye los comentarios de los participantes, los resultados, las conclusiones y recomendaciones”.*

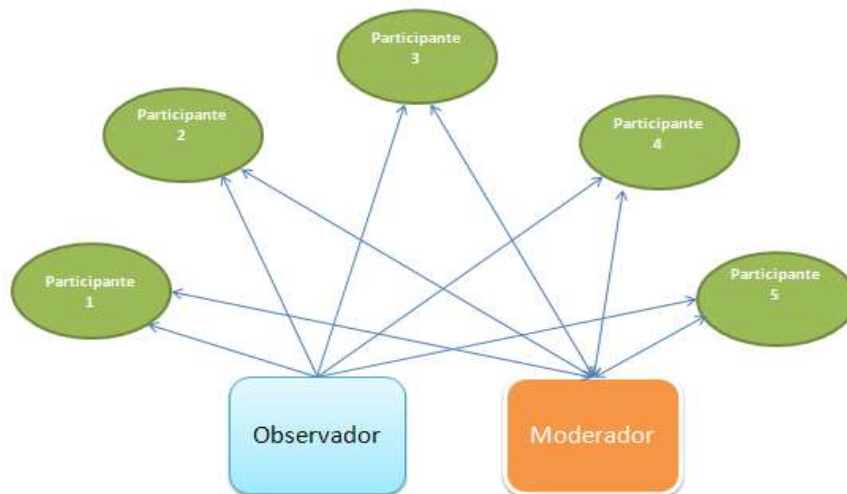
Como se ve, un gran beneficio que aporta la técnica del Grupo Focal a la investigación o al trabajo de estudio, es la dinámica del grupo, es decir cuando el moderador convoca a los participantes a exponer ideas sobre el tema que se está tratando, la interacción entre los participantes generará interesantes aspectos adicionales a los que se perciben con cada intervención.

Teniendo en cuenta las diversas posturas referenciadas en el marco teórico con respecto a la definición de las categorías elegidas para el estudio, se tomarán los conceptos de Manuel Dasí y Rafael Martínez, ya que mediante su obra exponen articuladamente cada una de ellas, comenzando por las relaciones interpersonales la cual no se llevaría a cabo sin la comunicación, seguida por la motivación que se genera en los trabajadores, lo que genera una excelente toma de decisiones mostrando así un verdadero y acertado cambio organizacional.

Técnicas y metodología de investigación.

Técnica	Metodología
Grupo Focal	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogo grupal con las personas que conforman la muestra • Entrevista grupal abierta y estructurada • Se tuvo en cuenta las preguntas concretas y orientadoras. • Se llevara la discusión de lo general a lo específico. • Las preguntas se hicieron en secuencia de lo general a lo específico de lo más fácil a lo más difícil y de lo positivo a lo negativo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene en cuenta que una persona de los investigadores actúa como moderador y el otro realiza la tarea de observador • Se discute acerca de experiencias personales la temática o hecho social el cual es el objetivo del estudio

Ubicación del personal en la sala.



Procedimiento

El desarrollo del presente estudio se constituyó a través de las siguientes fases:

Fase I: identificación del tema

En primer lugar se realizó la identificación del tema, donde se formuló el problema y los objetivos.

Fase II: identificación del grupo a investigar

En segundo lugar se identificó el grupo de personas a investigar, el cual se realizó en una empresa industrial y comercial del distrito capital, en el área de gestión humana con la participación de cinco personas con características similares que han vivido experiencias de cambio organizacional.

Fase III: identificación del tipo de muestra

Luego de esto se dio pie a una investigación cualitativa de tipo descriptivo; referenciada en las apreciaciones del personal perteneciente a una entidad estatal, que tiene como actividad económica la prestación de servicios públicos domiciliarios, donde se da un valor a las características de cambio que se genera cada cuatro años en la organización, mediante el cambio de directivos.

Fase VI: identificación del instrumento

Se identificó el instrumento más adecuado para la recolección de la información, era el grupo focal debido a sus características y el objetivo principal de la investigación.

Fase V: desarrollo del instrumento

Inicialmente se realizó un grupo focal experimental con el objetivo de verificar si la herramienta de recolección de la información era la adecuada, de lo cual se pudo constatar que el método era adecuado pero se tenía que enfocar a las categorías definidas en el estudio.

Teniendo en cuenta el instrumento, se procedió a realizar el grupo focal definitivo, del cual se extrajo la información necesaria para su posterior análisis.

Fase VI: análisis del instrumento

En esta etapa lo que se realizó fue la recopilación y transcripción de los resultados obtenidos en la investigación, teniendo en cuenta cada una de las categorías evaluadas, para llegar a si a una mejor y mayor comprensión de la información, para esto se utilizó la matriz categorial la cual permitió una mejor y mayor comprensión de los resultados.

Fase VII: Conclusiones y Recomendaciones

Fue la última etapa del trabajo investigativo, donde se exponen las conclusiones que los autores del estudio dan sobre este y además las recomendaciones de acuerdo al análisis de la información, realizado a profundidad.

Resultados

El objetivo general de esta investigación fue establecer las apreciaciones del personal de planta, frente al cambio directivo cuatrianual en la Empresa, los resultados arrojados mediante la utilización del grupo focal permitió la recolección de la información con respecto a las categorías definidas para este estudio.

Tomando como punto de partida la información recolectada y clasificada en la matriz categorial, se comienza por determinar los aspectos más relevantes que en cada categoría arroja el estudio. Según criterio unificado por los participantes, el área de Gestión Humana donde se realizó el ejercicio es una Dirección importante de la empresa ya que se cuenta continuamente con programas de capacitación y desarrollo de personal, bienestar social y mejoramiento del clima organizacional, manteniendo un alto nivel de calidad en la gestión del conocimiento, objetivos que en la mayoría de los casos se mantienen con cada cambio de directivos, las estrategias de la organización están ligadas a la conformación de equipos de trabajo, que facilitan el logro de los objetivos de la organización, además se cuenta con el modelo de organización formal y de esta forma se constituye como base para todos sus procesos.

En cuanto a la categoría de Comunicación: lo que arrojó el resultado de acuerdo con las apreciaciones hechas por cada uno de los participantes del estudio y que en realidad es de carácter relevante para saber si la comunicación entre directivos y trabajadores se fortalece o se debilita con el cambio que se da cada cuatro años fue:

P.1, “La comunicación entre las personas se enriquece porque el directivo esta en constante comunicación con los trabajadores dado que no conoce los procesos y tiene que estar en continuas sesiones para que todo se logre como se desea”.

P.5, “Se enriquece ya que los trabajadores siempre queremos aprender nuevas cosas de parte de los directivos entrantes y nosotros también aportamos nuestro conocimiento en normatividad vigente y en procesos que ellos no conocen”.

En esta apreciación que dan los participantes 1 y 5, demuestra es que la comunicación que existe en la organización entre directivos y subalternos, únicamente surge por la falta de conocimiento que tiene el directivo que llega a la entidad y se hace necesario comunicarse con las personas que conocen de los procesos únicamente para afianzar conocimientos.

P.2, “Ni se enriquece ni se debilita dado que todo se mantiene como antes y no veo el cambio en el proceso de transición”

P.3, “Creo que con el proceso de cambio organizacional que se da cada cuatro años en esta organización, Se debilita la comunicación porque no existe confianza entre directivos y colaboradores, es decir que no hay conexión entre estos grupos”.

La apreciación que da el participante 3, lo que refleja es que la comunicación es nula entre directivos y subalternos en el momento de la etapa de transición dado que como no se cuenta con la confianza para comunicarse se opta por no hacerlo.

P.4, “Como no se tiene afinidad entre directivos y trabajadores la comunicación se limita a lo necesario pero a medida que pasa el tiempo se logra una estabilidad y se mejora la comunicación para que se ejecuten los procesos como se desea y se logre llegar a cumplir con los objetivos planteados anteriormente, ya que en la entidad se existen trabajadores comprometidos que trabajan grupalmente, también es cierto que el respeto y las buenas costumbres son excelentes y en muchos de los casos estos se mantiene con los nuevos directivos”.

El cuarto participante lo que muestra en su apreciación es que en realidad durante el proceso de cambio de directivos la comunicación se limita, pero que una vez se genere la necesidad de comunicarse de acuerdo a los procesos que lleva cada una de las áreas de la empresa, esta surge y se fortalece sin importar si quienes se comunican son nuevos o antiguos en la empresa, sino que se mantienen las buenas costumbres que hacen parte de la cultura organizacional.

Mediante el interrogante de cómo es la comunicación entre directivos y trabajadores de la entidad los participantes dieron sus apreciaciones las cuales fueron:

P.1, “la comunicación entre directivos entrantes y el personal de la organización la mayoría de las veces es Buena ya que hay afinidad entres ellos, y si no existe, esta se va cultivando con el paso de tiempo y con el trabajo a diario pues de esto depende que las buenas relaciones surjan y se cree el ambiente laboral favorable para la organización”.

P.2, “No lo noto pero si puedo decir es que es bueno el cambio porque además se oxigena la entidad y los cambios se dan siempre para el mejoramiento, independientemente de los cambios que se generen estos siempre serán para mejorar.

P.3, “Si no se tiene afinidad en cuanto a partidos políticos se dan malas relaciones entre las partes”

P.4, “Los directivos nuevos no le dan la importancia que merece el Talento Humano en el área”.

P.5, La comunicación se enriquece ya que es bueno trabajar siempre con gente que esté cambiando así se reciben nuevos conocimientos y además se afianzas lasos de afecto, redes sociales y contactos profesionales.

Ya teniendo los aspectos mas relevantes que arrojaron las apreciaciones de los cinco participantes del estudio en cuanto a la categoría definida como comunicación, es preciso abordar otra categoría que también tiene mucha importancia en la presente investigación como es la toma de decisiones.

En esta categoría se realizaron dos preguntas, para lograr recolectar la información mediante apreciaciones de los participantes del grupo focal, el primero de ellos fue si durante el proceso de cambio es fácil o difícil alcanzar los objetivos estratégicos de la organización en las diferentes etapas del proceso, a lo que las respuestas más importantes fueron:

P. 1, “Es fácil dado que los objetivos están enmarcados en un plazo y mediante un plan estratégico definido anteriormente, los cuales ya tienen una formulación adecuada y no se pueden realizar cambios que alteren su ejecución”.

P.2, “Es difícil alcanzar los objetivos dado que con la gente que llega no se puede dar continuidad a los procesos”.

P.3, “Es relativo y depende de quien haga las veces de líder ya que esta en su cabeza el tomar las decisiones acertadas y direccionar estratégicamente el objetivo”.

P.4, “Los objetivos de todas formas tenemos que cumplirlos así haya cambio o no”.

P.5, “En algunos casos es difícil dado que los procesos se truncan con los nuevos directivos por que no tienen conocimiento de la actividad económica de la organización, pero al pasar el tiempo se logran por qué todos vamos a trabajar en pro a conseguirlos sin resistirnos al cambio.

La empresa realiza planeación estratégica, para el logro de sus objetivos y metas estratégicas. Los procesos de producción en la organización son lo suficientemente flexibles para realizar cualquier cambio en la operación en busca de la satisfacción del cliente, por esta misma flexibilidad permite que se realicen los cambios que la nueva administración concediere pertinente.

El segundo interrogante que hace alusión a la toma de decisiones en el proceso de cambio en la organización es: Cómo reacciona usted en una situación

donde necesita tomar una decisión inmediata y no tiene el respaldo de su superior?
¿Qué proceso usted seguirá en una situación?.

Dos de los de los participantes respondieron que eran autónomos en la toma de decisiones en cuanto a lo que tenía que ver con sus labores ó funciones , sin embargo tres de ellos respondieron que es preciso contar con un líder en este caso el directivo quien es el que tiene la ultima palabra.

P.1, “Espero a que se autorice y se no se da la autorización no realizo la labor”.

P. 2, “Soy autónomo así que se que camino debo tomar en el proceso”.

P. 3, “Si no se da la orden no ejecuto la tarea”.

P. 4, “Quien tiene la última palabra es el directivo puesto que su cargo es para eso y sin su consentimiento y autorización se debe esperar dado que la decisión, es tan importante que podría generar traumatismos en la organización”.

P.5, “Es necesaria la autorización de los directivos por esta razón simplemente dialogo con él sobre el caso y resolvemos la situación y tomamos alguna medida que solucione el problema, dado que la toma de decisiones debe ser conjunta”.

Según lo evidenciado en las anteriores apreciaciones, el proceso de toma de decisiones durante el proceso de cambio de directivo en la organización se torna un poco lento, debido a que las personas entrantes (directivos nuevos) no conocen los proceso y procedimientos, sin embargo este se mejora con el paso del tiempo es decir entre con la adaptación de los nuevos cargos.

En el proceso de cambio también se ve alterada la motivación del personal de trabajadores es por esta razón que se plantearon interrogantes para conocer si en realidad se afecta o se enriquece este aspecto a lo que los participantes respondieron:

P.1, “Me enriquece en la medida que puedo aprender de otros que posiblemente tiene mayor experiencia y experticia en los procesos que manejo, mejorando de esta forma el modo de realizar mis funciones y porque no optimizando tiempo y recursos y en ocasiones me afecta dado que no existe continuidad en algunos procesos que se adelantan en el área y eso desmotiva a las personas y nos hace trabajar sin ilusión.

P.2, “No se afecta si se da la continuidad en proyectos iniciados con anteriores administraciones dado que los trabajadores lo que queremos es seguir los procesos y lograr los objetivos planteados”.

P.3, “Si se ve afectada ya que se da inconformidad de los trabajadores frente al personal nuevo que llega dado que no se evidencian aportes significativos a la empresa”.

P.4, “No responde”.

P.5, “Los trabajadores se desmotivan porque no hay continuidad en políticas ni en procesos además se atrasan los proyectos planteados y planeados por directivos anteriores”.

En la discusión de los participantes del estudio se algunos opinan que en algunos casos el proceso de cambio de directivos afecta la remuneración y/o salarios de acuerdo a las funciones de los trabajadores. Sin embargo se aclara que en las políticas internas se mantiene que la organización estimula a sus trabajadores y ofrece incentivos para el logro de los objetivos o las metas alcanzadas. Sin embargo es preciso que los nuevos directivos se empoderen y conozcan las normas y leyes que regulan la actividad económica de la organización, para que reconozcan que mediante su aplicación se realiza un mejoramiento continuo en los procesos en cuanto a calidad, eficiencia, eficacia y efectividad.

Si bien es cierto el cambio de directivos crea fortalezas por los conocimientos nuevos que llegan a la empresa también pueden presentarse debilidades debido a aspectos que tienen que ver con que el personal entrante desconoce los procesos, procedimiento y la normatividad que regula la entidad.

Según las apreciaciones dadas por los participantes en cuanto a las relaciones interpersonales: la forma de gestionar el capital humano se encuentra definida y documentada, es conocida por todos los interesados y se cumple de forma adecuada. Sin embargo la forma de liderazgo a la cabeza de los nuevos directivos crea un ambiente de incomodidad en los trabajadores de planta, la cual se mejora a medida que llega la adaptabilidad con los nuevos directivos.

Algunos de los participantes del ejercicio expresan que los directivos entrantes incorporan nuevas y mejores prácticas en los procesos, y se evidencia que es una organización que no se resiste al cambio, sino que más bien lo toma y lo implementa en beneficio suyo, además se busca siempre la satisfacción del cliente externo e interno.

Si bien es cierto las relaciones interpersonales se ven alteradas en cualquier etapa del cambio organizacional, ahora veremos cuales fueron los resultados que ante esta categoría arrojó el estudio.

En el primer interrogante de esta categoría pretendió evidenciar si se puede ver afectado o enriquecido el desempeño laboral de los trabajadores a causa del cambio de Directivos y por que hechos y los resultados fueron:

P.1, Si se afecta porque no se comparte el mismo ambiente laboral que se desenvolvía con el anterior jefe, es decir que cambia desde todo punto de vista las relaciones interpersonales entre jefe y subalterno”.

P.2, “Si se afecta porque chocan las formas de pensamiento así como también las ideologías”.

P.3, “No se afecta porque se mantienen los mismos procesos y se trabaja de acuerdo a las normas”.

P.4, Si se afecta dado que quien llega no conoce los procesos y quienes tiene que realizar el máximo esfuerzo para conseguir las metas y los objetivos

planteados son los que siempre están estáticos es decir los trabajadores de planta”.

P.5, “Afectado porque los que llegan no tiene en cuenta al personal que realiza el proceso o la tarea además se genera aun ambiente laboral pesado dado que quienes llegan como tienen el poder se creen con el poder de manipular a las personas a su modo”.

En el segundo interrogante de esta categoría se pretendió indagar si alguno de los participantes ha presenciado algún hecho donde exista problemática o favorabilidad entre directivos y personal de planta en la entidad, y si podría ejemplificar este aspecto.

P.1, “No tanto como un hecho de favorabilidad sino más bien que no se continúa con los procesos que se venían desempeñando”.

P.2, “Sí he presenciado problemática entre directivos nuevos y personal de plata y esto se da por la ideología política, la cual no es compartida entre las dos partes”.

P.3, “Si existe favorabilidad en algunos casos dado que los directivos entrantes, traen su gente para que trabaje con ellos y quienes nos encontramos aquí quedamos relegados en nuestros cargos es decir que nosotros no podemos continuar con las funciones que hasta el momento desempeñábamos y en algunos casos se ven despidos y demás”.

P.4, “Pueda que favorezca en algunos casos y en otros afecten”

P.5, “Si existe favorabilidad por parte de la gente que ingresa, pero después de un tiempo el personal se adapta al cambio”.

Mediante los resultados obtenidos podemos interpretar que el cambio organizacional por el que atraviesa la empresa, es básicamente un cambio que afecta el desempeño laboral de los trabajadores, sin embargo esa afección no es simplemente negativa, ya que se encuentran aspectos positivos como pueden ser el afianzamiento de nuevas relaciones, nuevos proyecto, nuevos objetivos, entre otros aspectos.

Discusión

Teniendo en cuenta a los resultados obtenidos en la presente investigación y su respectivo análisis, se puede decir que el objetivo general del estudio se cumplió, dado que se logró establecer las apreciaciones de los trabajadores de planta frente al cambio de directivos en la organización.

Las derivaciones que se crean en la organización estudiada, mediante la experiencia del cambio organizacional que se da cada cuatro años, comparándolas con teorías y planteamientos de autores que han realizado investigaciones en cuanto al cambio organizacional, permiten determinar que si se altera el desempeño laboral de los trabajadores en cualquier proceso de cambio. Si bien es cierto en algunos casos enriquece el trabajo de unos cuantos trabajadores por aspectos de índole personal, profesional ó social y en otros los afecta pueden ser por los mismo aspectos pero lo real es que si se modifica la organización y los grupos de interés dentro de ella.

Según las apreciaciones hechas por los trabajadores de planta de la empresa, en la organización se ejerce el modelo directivo mediante la realización de funciones, no tan centrado en el modelo de poder, y tal vez esto impide que el cambio organizacional sea aun mas fuerte como podría verse en una entidad privada; es decir que el directivo llega a la entidad y recibe toda la información requerida para la realización de las funciones propias de su cargo y no se centra tanto en el poder que posee a su cargo.

Si comparamos el estilo en el que los directivos lideran en la organización estudiada, contra la teoría de (Valentín Abadía 2000), quien afirma que “La función directiva es la que permite que permanezca en funcionamiento la organización”, se podría concluir según los resultados del estudio, que es de vital importancia la función directiva así como también el estilo de liderazgo que se ejerza en la organización, pero que siempre se debe tener en cuenta el grupo de colaboradores en el proceso de dirección de cualquier compañía, dado que quienes hacen la organización son los trabajadores y su labor diaria.

El cambio organizacional generado en la organización cada cuatrienio, permite identificar, ciertos aspectos de carácter relevante para cualquier investigación que trate de un proceso de cambio, entre ellos se tiene que:

En cualquier proceso de cambio es necesario identificar las relaciones de poder entre los miembros de la organización.

Que aspectos pueden verse afectados con dicho cambio.

Que grupos se pueden ver afectados

Que grupos se resisten a dicho proceso de innovación, Clegg, (1994)

En muchos otros aspectos antes de que se dé el cambio en la organización es preciso estar preparado, o por lo menos tener un plan que mitigue lo desfavorable que se pueda ocasionar o que reconozca lo positivo que la innovación pueda generar.

Con el objeto de analizar la relación entre el proceso de cambio de directivos en la organización y el ejercicio del poder en los procesos según lo enmarcan; Boonstra y Bennebroek Gravenhorst (1998) quienes establecen los cinco modelos que se van alternando las bases de poder en las que se sustentan propuestas de cambio, identificamos cada uno de ellos frente a la información recolectada en la investigación.

- a) *“Modelo de poder: quien promueve el cambio es una figura de autoridad dentro de la organización y será quien inicie y lleve a cabo el poder de cambio, excluyendo a los empleados de cualquier toma de decisiones”. Chin y Benne (1976).*

Según apreciaciones hechas por dos participantes en la investigación, hace notar que en realidad el modelo de poder se evidencia, pero no es muy relevante en el proceso.

P.2, *“Es difícil alcanzar los objetivos, dado que con la gente que llega es decir los nuevos directivos, no se puede dar continuidad en procesos y proyectos que se venían ejecutando”.*

P. 4, *“Quien tiene la última palabra, en la toma de decisiones siempre es el directivo, puesto que su cargo es para eso y sin su consentimiento y autorización, se debe esperar, dado que la decisión es tan importante que podría generar traumatismos en la organización.”*

b) *“Modelo Experto: el líder del cambio se basa en su poder formal o de posición para lograr implementar el cambio, la caracterización de este modelo reside porque la gente utiliza el poder de experto para ayudar a los grupos en el análisis y resolución de problemas”. Chin y Benne (1976).*

El poder no se evidencia en el cambio generado en la organización dado que la experticia en los planes y proyectos la tienen los directivos salientes, es decir que los nuevos directivos no tienen experiencia sobre los temas.

c) *“Modelo de negociación: se basa en la cooperación entre los diferentes grupos de la organización; el acuerdo entre ellos permite el funcionamiento óptimo de la organización y garantiza así su continuidad”. Chin y Benne (1976).*

De acuerdo al modelo anterior si evidenciamos muchas respuestas acordes, dado que la negociación hace parte del proceso de cambio en cada una de sus etapas llámese, incertidumbre, transición ó adaptación.

P. 5, *“Si existe favorabilidad por parte de la gente que ingresa (nuevos directivos), pero después de un tiempo el personal se adapta, mediante negociación”.*

- d) *“Modelo de cultura: se asume que las ideas, definiciones de la realidad y los valores compartidos son aspectos centrales de las organizaciones”, Alvensson (1996).*

En el modelo anterior se evidencia la cultura organizacional que pueda existir en el proceso de cambio, la cual genera un sentido de pertenencia de parte de los trabajadores, a lo que según apreciaciones de dos participantes apuntan cuando dicen:

P. 2, “Soy autónomo así que se que camino debo tomar”.

P.5, “En alguno casos el cambio es difícil, dado que lo procesos se truncan con el cambio de directivos, pero al pasar el tiempo se logra lo que se quiere se no tenemos resistencia al cambio”.

- e) *“Modelo de desarrollo compartido: es un modelo de aprendizaje organizacional con un fuerte énfasis en desarrollo compartido de cambio, en el que la toma de decisiones se basa en la consulta y en el intercambio de ideas y experiencia entre los miembros implicados en el cambio”. Kuipers y Van Eybergen, (1997).*

Modelo que en realidad es el más utilizado en la organización, puesto que los nuevos directivos como no poseen mucha información acerca de los temas y funciones a su cargo, se apoyan en el grupo de colaboradores, para llegar a un consenso y lograr tomar decisiones conjuntas y que favorezcan la organización.

Conclusiones y Recomendaciones

Mediante el análisis de los resultados obtenidos se muestra que fue posible responder los objetivos planteados en la investigación, de acuerdo con cada una de las categorías analizadas.

A nivel de relaciones interpersonales se pudo evidenciar que en realidad estas se ven alteradas con el cambio de directivos, dado que por el poder que el cargo de directivo genera, las relaciones interpersonales tienden a desaparecer convirtiéndose en una acción simplemente de carácter obligatorio entre las partes.

Las relaciones interpersonales constituyen una categoría que va estrechamente ligada con la cultura y el clima organizacional, se puede deducir según el análisis de los resultados, que en el estado de transición las relaciones interpersonales no son adecuadas, ya que los actores de estas son personas desconocidas, sin embargo en el estado de adaptación se mejoran y se fortalecen lazos de unión y compañerismo, llegando así al estado de incertidumbre y quedando como un ciclo en el proceso de cambio organizacional.

Mediante el análisis de la información se puede notar que la comunicación se ve afectada puesto que si no existen buenas relaciones interpersonales, la comunicación asertiva no tiene protagonismo, dado que esta se limita a ser utilizada solo para lo necesario entre directivos y subalternos.

Con la alteración de las relaciones interpersonales debido al cambio organizacional, también se genera un traumatismo en la motivación de los trabajadores, dado que si no existen buenas relaciones interpersonales, entre directivos y subalternos, obviamente los trabajadores se desmotivan y hacen que su trabajo se reduzca y de esta forma también su productividad.

La motivación se ve afectada en varios aspectos como son:

- a) Su trabajo se reduce ya que no es tenido en cuenta, las personas trabajan y realizan sus actividades porque para eso les pagan pero no se sienten bien con lo que hacen.
- b) El ambiente laboral es en general de estrés y pesimismo, ya que el líder no reconoce el trabajo que realizan las personas.
- c) El compromiso de los trabajadores a la hora de realizar su trabajo es muy bajo debido a que ellos sienten que no existe interés en las actividades ó funciones que realizan.
- d) El personal se ve desmotivado por la falta de continuidad en los procesos y proyectos que se han venido adelantando con directivos anteriores.

Para mejorar los aspectos anteriores es preciso que el nuevo directivo involucre a los trabajadores, dándole iniciativa, escuchando sus ideas y teniéndolos en cuenta en los procesos de toma de decisiones.

Dado que la toma de decisiones es de vital importancia en cualquier reorganización, se requiere que los nuevos directivos conozcan la normatividad que rige la organización, así como también su actividad económica y sus grupo de trabajo, además cuales son los objetivos y metas estratégicas, determinando las brechas por las cuales se van a lograr las metas con la colaboración de todos.

Mediante el análisis comparativo entre las apreciaciones dadas por cada uno de los cinco participantes en el estudio, se dedujo que a la mayoría de los participantes les afecta el cambio de directivos porque la gran mayoría de las personas que llegan a la organización no dan continuidad a los procesos, planes y proyectos que se han venido ejecutando con la administración anterior.

Otro aspecto que se ve alterado es la toma de decisiones dado que en un proceso de cambio es muy poco lo que se puede hacer con proyectos que no se conocen como es el caso del directivo que llega a la organización y no cuenta con el

conocimiento en procesos y/o proyectos que se han venido ejecutando anteriormente por otros lides.

Ante los anteriores hallazgos se proponen acciones de mejoramiento que permitan lograr que el cambio favorezca a las dos partes, tanto a los directivos nuevos que ingresan a la entidad, como también a los trabajadores que se mantienen en un estado estable.

- a) Implementar programas de inducción donde se realice un proceso de presentación más clara de los procesos y proyectos que llevará a cargo cada directivo.
- b) Lograr que el personal estático tenga voz y voto en la toma de decisiones, que tengan que ver con las labores propias de su cargo.
- c) Proponer un programa de reconocimiento e incentivos, para los trabajadores, por logros obtenidos o metas alcanzadas.
- d) Tomando a la Empresa como organización de personas, es de vital importancia crear estructuras de desarrollo organizacional las cuales faciliten la coordinación de las tareas y el control de las acciones de todos sus interesados; donde cada decisión que se tome, cada proyecto que se ejecute y cada programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre adecuado, permitiendo que la empresa imponga sus políticas, procedimientos y normas, de tal manera que el accionar de la organización se acerque lo más posible a las metas, las cuales deben ser claras y precisas, de tal manera que al cambio de directivos no afecte los procesos y procedimiento para la ejecución de dichos planes.
- e) Un aspecto importante que se debe considerar, es la tendencia de las personas de resistirse a los cambios. Se sugiere como primera medida crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, la cual se dé a conocer a los trabajadores de la entidad, permitiendo así acoger las buenas

iniciativas, de las personas que llegan a la empresa y a desechar las malas conductas de aquellos que ya no hacen parte de ésta.

- f) Los cambios organizacionales en general, no deben dejarse a la suerte, así como tampoco a la inercia de la costumbre y la improvisación, sino que se debe planificar de acuerdo a las etapas del proceso, y de esta forma estar preparados para los posibles cambio que se puedan generar con las nuevas personas que ingresan a la entidad.
- g) Para concluir, podemos decir que el proceso de cambio de directivos cuatrianual juega un papel importante en la organización pero más que eso, la estrategia de avance, consiste en ejercer un dominio sobre éste cambio, dominio que debe ser propio de aquellas personas estáticas en la organizaciones, ya que el concepto Desarrollo Organizacional lo que hace es que se preocupa por conocer y coordinar las conductas de las personas propias de la entidad, para afrontar y dirigir de una mejor forma los cambios que en ésta se generen, venciendo la resistencia que provoca en los stakeholders.

Referencias

- Alvensson, M. y Willmott, H., (1996). Making Sense of management. A critical introduction. London.
- Carlos Thiebaut, Conceptos fundamentales de la Filosofía, Alianza Editorial, Madrid, (1998.)
- Chin, R. y K. Benne (1969), estrategias generales para cambios efectivos en sistemas humanos.
- Constitución política de Colombia, (1991). Recuperado el 15 de julio de 2011, de <http://www.banrep.gov.co/regimen/resoluciones/cp91.pdf>
- Ernesto Herrnstadt, (1939). Derecho Social Colombiano. Ediciones Atena (p, 195).
- Floría, A. (2000). Entrevistas y Grupos Orientados Traducido del original "Interviews and FocusGroup". Centro Politécnico superior. Universidad de Zaragoza.
- H. Mintzberg, the nature of managerial word, Prentice Hall, (1980)
- Hastie, R. (2001). Problems for Judgement and Decision Making. Annual Review of Psychology.
- Heno Stella, Tesis de Grado, Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones, (2012)
- Hernández, R. A. y Coello, S. (2002). El paradigma cuantitativo de la investigación científica. Editorial Universitaria EDUNIV. La Habana. (p. 96).
- <http://definicion.de/relaciones-interpersonales/> 2011
- Idalberto Chiavenato, (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ª edición, editorial Mcgraw-hill, México D.F.

Kuipers y Van Eybergen, (1997), Dinámica de poder y cambio organizacional, editores Team, UK.

Leal Millán, A. (1991): Conocer la cultura de las organizaciones. Una base para la estrategia y el cambio, Madrid España, Actualidad Editorial

Ley 80 de 1993-1993, Propiedad de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor, Bogotá D.C. (pp 1) Recuperado el 15 de julio de 2011, de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0080_1993.html

Ley 909 de 2004, Propiedad de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor Bogotá D.C. (pp 2, 22, 24-25, 35-36). Recuperado el 15 de julio de 2011, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>

Lourdes Munduate, (2000), Psicología Social, Madrid España editorial Pirámide S.A.

Maslow, A. H. 1943. Teoría de la Motivación Humana. Psicología social.

Miguel Martínez Miguélez, (1999) Comportamiento Humano, Edit. Trillas, México (p. 118).

Procuraduría Gral. de la Nación, (2011). Directiva Unificada 003, Bogotá D.C. (pp. 1-3).

R.L Katz << Skills of an effective administrator >> Harvard business review, 52 (1974), (pp. 90-102).

Richard Beckhard, Rubén T. Harris, Transiciones organizacionales, Bogotá Fondo Educativo Interamericano 1980, (pp 112)

Valentín Abadía, (2000), Dimensiones de la función directiva, España, (pp 8-10).

Van de Ven, A.H. y People, M.S.(1995) cambio organizacional, academia de Administración (pp. 510-540)

Viñas, V. E. (1995). El uso de técnicas cualitativas en la evaluación de programas. Los programas de desarrollo regional financiados por la Unión Europea. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, número 1, (pp. 155-177).

Stuart Clegg, (1994). Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World, Londres.

Apéndices

Apéndice A Participantes Grupo Focal (Piloto)

Lista de Participantes Grupo Focal	
No.	Cargo
1.	Auxiliar Administrativo 32
2.	Profesional 22
3.	Profesional Especializado 21
4.	Secretaria nivel 40
5.	Psicólogo nivel 20

Apéndice B Recolección de Información Grupo Focal (Piloto).

No. Pregunta	No. Participante	Aspectos claves de respuesta	Frases Notables
1.	1.	<i>“No existe continuidad en los procesos No hay continuidad en políticas”</i>	No existe continuidad
	2.	<i>“No hay continuidad en proyectos iniciados Inestabilidad”</i>	No existe continuidad No hay estabilidad laboral
	3.	<i>“Inconformidad de los trabajadores No se evidencian aportes a la entidad”</i>	Inconformidad
	4.	<i>“El personal entrante es más flexibles e inexpertos”</i>	
	5.	<i>“No hay continuidad en políticas No hay políticas claras Retraso en los procesos y en las actividades”</i>	No existe continuidad
No. Pregunta	No. Participante	Aspectos claves de respuesta	Frases Notables
2.	1.	<i>“Rotación de personal Inadaptabilidad en los cargos”</i>	Rotación inadaptabilidad
	2.	<i>“Desplazamiento de cargos”</i>	
	3.	<i>“Cambio de contratos”</i>	
	4.	<i>“Falta de conocimiento del directivo entrante para tomar decisiones Inexperiencia de los directivos entrantes”</i>	

5 *“Cambio de funciones en los cargos
Rotación de personal
Entorpece la continuidad de procesos
Afectación al cliente”*

No. Pregunta	No. Participante	Aspectos claves de respuesta	Frases Notables
3.	1.	<i>“No se afecta el desempeño laboral más bien afecta la forma y el fondo de trabajo”</i>	
	2.	<i>“Desplazamiento de cargos Ingreso de nuevos cargos en mejores niveles sin tener en cuenta antigüedad”</i>	
	3.	<i>“Si afecta por el desplazamiento y cambios de los contratos”</i>	
	4.	<i>“No se ve afectado, porque la entidad cuenta con una filosofía corporativa establecida”.</i>	Filosofía corporativa
	5	<i>“Se ven afectadas las funciones de los cargos”</i>	

No. Pregunta	No. Participante	Aspectos claves de respuesta	Frases Notables
4.	1.	<i>“Se enriquece el desempeño laboral en cada una de las etapas, por las nuevas visiones y experiencias que traen”</i>	Enriquecimiento
	2.	<i>“Se enriquece el trabajo involucrando los trabajadores en los proyectos a desarrollar</i>	

		<i>por la nueva administración. Da oportunidad de aprendizaje y adquisición de experiencia”.</i>
	3.	<i>“Se ve afectado el desempeño laboral por las políticas nuevas que se incorporan”.</i>
	4.	<i>“Algunas personas se ven favorecidas, según el conocimiento y el estilo de liderazgo en cuanto a los procesos y procedimientos estos deben ejecutarse independiente de las actitudes del ser humano y las etapas del proceso”.</i>
	5.	<i>“Enriquece a los trabajadores por que se dan a conocer nuevas políticas y se adquieren nuevas experiencias”</i>

No. Pregunta	No. Participante	Aspectos claves de respuesta	Frases Notables
5.	1.	<i>“Como ventajas tenemos nuevas expectativas, procesos, políticas y compartir experiencia anterior. Como desventajas no continuidad de políticas, procesos y aplicación de prácticas privadas que no funcionan en el sector publico”.</i>	Practicas privadas
	2.	<i>“Ventajas que a pesar del cambio se culminan los proyectos que benefician la</i>	

		<i>empresa y sus trabajadores. Desventajas beneficio netamente personal”.</i>
	3.	<i>“Es relativo y cambian por personas sin experiencias y con malas relaciones interpersonales”.</i>
	4.	<i>“Ventajas Generan cambios en áreas que vienen mal, por choques con los jefes Desventajas la falta de continuidad en algunos proyectos”.</i>
	5.	<i>“Ventajas Nuevas políticas Desventajas la falta de continuidad en algunos proyectos”.</i>

No. Pregunta	No. Participante	Aspectos claves de respuesta	Frases Notables
6.	1.	<i>“La incompatibilidad de caracteres entre trabajadores y directivos Practicas clientelistas”</i>	
	2.	<i>“No”</i>	
	3.	<i>“Si no se tiene afinidad en cuanto a partidos políticos se entra en controversia y es difícil afianzar relaciones laborales”.</i>	
	4.	<i>“Los directivos nuevo no conocen la entidad y no ven la importancia del Talento Humano”</i>	
	5.		

No. Pregunta	No. Participante	Aspectos claves de respuesta	Frases Notables
	1.	<i>“Me enriquece aprender y aportar”</i>	El conocimiento de uno es crecimiento para todos
7.	2.	<i>“Afecta si la empresa se pone en riesgo en la parte financiera. Si no son respetados los procesos de selección De cualquier forma realizo mi trabajo haya o no cambio”</i>	
	3.	<i>“No afecta la estabilidad laboral”</i>	
	4.	<i>“Me afecta el temor a lo desconocido Enriquece porque me aporta cosas nuevas, estilo de liderazgo y en muchos momentos me es indiferente dado que tengo que realizar las funciones para las cuales he sido contratada”.</i>	
	5.	<i>“Siempre se debe ser receptivo a los cambios Y puedo aprender cosas buenas que puedan traer las nuevas políticas”.</i>	

Apéndice C Instrumento Grupo Focal piloto.

Preguntas Temáticas - Estímulos

1. ¿Se puede ver afectado o enriquecido el desempeño laboral de los trabajadores a causa del cambio de Directivos en cuanto a las relaciones interpersonales?
¿Por qué?

2. ¿Ha presenciado usted algún hecho donde exista problemática o favorabilidad entre directivos y personal de planta en la entidad? ¿Cuál?

3. ¿Con el cambio cuatrianual de directivos es fácil o difícil alcanzar los objetivos estratégicos de la organización en las diferentes etapas del proceso?

4. ¿Cómo usted reacciona en una situación donde necesita tomar una decisión inmediata y no tiene el respaldo de su superior? ¿Qué proceso usted seguirá en una situación.

5. ¿Personalmente lo afecta o lo enriquece ó le es indiferente el cambio de directivos de la entidad en la parte motivacional?

6. ¿Cree usted que la parte motivacional se ve afectada con el cambio de directivos cuatrianual en la organización?

7. ¿Cómo es la comunicación entre directivos y trabajadores de su area?

8. ¿La comunicación entre directivos y trabajadores se fortalece o se debilita con el cambio que se da cada cuatro años?

Apéndice D Matriz de recolección de información Grupo Focal

No. Pregunta	No. Participante	Aspectos claves de respuesta
Relaciones inter personales	1.	<i>“Si se afecta porque no se comparte el mismo ambiente laboral que se desenvolvía con el anterior jefe, es decir que cambia desde todo punto de vista las relaciones interpersonales entre jefe y subalterno”.</i>
	2.	<i>“Si se afecta porque chocan las formas de pensamiento así como también las ideologías”.</i>
	3.	<i>“No se afecta porque se mantienen los mismos procesos y se trabaja de acuerdo a las normas”.</i>
	4.	<i>“Si se afecta dado que quien llega no conoce los procesos y quienes tiene que realizar el máximo esfuerzo para conseguir las metas y los objetivos planteados son los que siempre están estáticos es decir los trabajadores de planta”</i>
	5	<i>“Afectado porque los que llegan no tiene en cuenta al personal que realiza el proceso o la tarea además se genera aun ambiente laboral pesado dado que quienes llegan como tienen el poder se creen con el poder de manipular a las personas a su modo”</i>
No. Pregunta	No. Participante	Aspectos claves de respuesta
Relaciones inter personales	1.	<i>“No tanto como un hecho de favorabilidad sino más bien que no se continúa con los procesos que se venían desempeñando”.</i>
	2.	<i>“Sí he presenciado problemática entre directivos nuevos y personal de plata y esto se da por la</i>

		<i>ideología política, la cual no es compartida entre las dos partes”.</i>
2.	3.	<i>“Si existe favorabilidad en algunos casos dado que los directivos entrantes, traen su gente para que trabaje con ellos y quienes nos encontramos aquí quedamos relegados en nuestros cargos es decir que nosotros no podemos continuar con las funciones que hasta el momento desempeñábamos y en algunos casos se ven despidos y demás”..</i>
	4.	<i>“Pueda que favorezca en algunos casos y en otros afecten”</i>
	5	<i>“Si existe favorabilidad por parte de la gente que ingresa, pero después de un tiempo el personal se adapta al cambio”.</i>

No. Pregunta	No. Participante	Aspectos claves de respuesta
Toma decisiones	1.	<i>“Es fácil dado que los objetivos están enmarcados en un plazo y mediante un plan estratégico definido anteriormente, los cuales ya tienen una formulación adecuada y no se pueden realizar cambios que alteren su ejecución”.</i>
3.	2.	<i>“Es difícil alcanzar los objetivos dado que con la gente que llega no se puede dar continuidad a los procesos”.</i>
	3.	<i>“Es relativo y depende de quien haga las veces de líder ya que esta en su cabeza el tomar las decisiones acertadas y direccionar estratégicamente el objetivo”</i>

Motivación		<i>mis funciones y porque no optimizando tiempo y recursos”.</i>
5.	2.	<i>“No me resisto a los cambios ya puedo aprender cosas buenas que puedan traer las nuevas personas que llegan”.</i>
	3.	<i>“De todas formas realizo mi trabajo haya o no cambio de directivos y en cualquier etapa del proceso”.</i>
	4.	<i>“Me afecta si tiene que ver con que la empresa se pone en riesgo de lo contrario no”.</i>
	5.	<i>“No afecta la estabilidad laboral para los trabajadores oficiales o de planta”.</i>

No. Pregunta	No. Participante	Aspectos claves de respuesta
Motivación	1.	<i>“En ocasiones me afecta dado que no existe continuidad en algunos procesos que se adelantan en el área y eso desmotiva a las personas y nos hace trabajar sin ilusión”.</i>
	2.	<i>“No se afecta si se da la continuidad en proyectos iniciados con anteriores administraciones dado que los trabajadores lo que queremos es seguir los procesos y lograr los objetivos planteados”.</i>
	3.	<i>“Si se ve afectada ya que se da inconformidad de los trabajadores frente al personal nuevo que llega dado que no se evidencian aportes</i>

No. Pregunta	No. Participante	Aspectos claves de respuesta
		<i>significativos a la empresa”.</i>
	4.	<i>“No responde”</i>
	5.	<i>“Los trabajadores se desmotivan porque no hay continuidad en políticas ni en procesos además se atrasan los proyectos planteados y planeados por directivos anteriores”.</i>
Comunicación	1.	<i>“La comunicación entre directivos entrantes y el personal de la organización la mayoría de las veces es Buena ya que hay afinidad entre ellos, y si no existe, esta se va cultivando con el paso de tiempo y con el trabajo a diario pues de esto depende que las buenas relaciones surjan y se cree el ambiente laboral favorable para la organización”</i>
7.	2.	<i>“No lo noto pero si puedo decir es que es bueno el cambio porque además se oxigena la entidad y los cambios se dan siempre para el mejoramiento, independientemente de los cambios que se generen estos siempre serán para mejorar”</i>
No. Pregunta Comunicación	3.	<i>“Si no se tiene afinidad en cuanto a partidos políticos se dan malas relaciones entre las partes”</i>
8.	4.	<i>“Los directivos nuevos no le dan la importancia que merece el Talento Humano en el área”.</i>
	5.	<i>“La comunicación se enriquecen ya que es bueno trabajar siempre con gente que esté</i>

cambiando así se reciben nuevos conocimientos y además se afianzas lasos de afecto y contactos profesionales”.

No. Pregunta	No. Participante	Aspectos claves de respuesta
7.	1.	<i>“Se enriquece porque el directivo esta en constante comunicación con los trabajadores dado que no conoce los procesos y tiene que estar en continuas sesiones para que todo se logre como se desea”.</i>
	2.	<i>“Ni se enriquece ni se debilita dado que todo se mantiene como antes y no veo el cambio en el proceso de transición”.</i>
	3.	<i>“Creo que con el proceso de cambio organizacional que se da cada cuatro años en esta organización, Se debilita la comunicación porqué no existe confianza entre directivos y colaboradores, es decir que no hay conexión entre estos grupos”</i>
	4.	<i>“Como no se tiene afinidad entre directivos y trabajadores la comunicación se limita a lo necesario pero a medida que pasa el tiempo se logra una estabilidad y se mejora la comunicación para que se ejecuten los procesos como se desea y se logre llegar a cumplir con los objetivos planteados anteriormente, ya que en la entidad se existen trabajadores comprometidos que trabajan grupalmente, también es cierto que el respeto y las buenas costumbres son excelentes y en</i>

muchos de los casos estos se mantiene con los nuevos directivos”.

-
5. *“Se enriquece ya que los trabajadores siempre queremos aprender nuevas cosas de parte de los directivos entrantes y nosotros también aportamos nuestro conocimiento en normatividad vigente y en procesos que ellos no conocen”.*
-

Apéndice E Lista de Chequeo Grupo Focal Grupo Focal

Lista de chequeo elementos presentes en el grupo focal (evaluación del observador)	Chequeo
• Lugar adecuado en tamaño y acústica.	ok
• Lugar neutral de acuerdo a los objetivos del Grupo focal.	ok
• Asistentes sentados en U en la sala.	ok
• Moderador respeta tiempo para que los participantes desarrollen cada tema	ok
• Moderador escucha y utiliza la información que está siendo entregada.	ok
• Se cumplen los objetivos planteados para esta reunión.	ok
• Explica en un comienzo objetivos y metodología de la reunión a los participantes	ok
• Permite que todos participen.	ok
• Reunión entre 60 y 120 minutos.	ok
• Registro de la información transcripción de apreciaciones en la matriz categorial	ok
• Escarapelas con identificación de asistentes.	ok

Apéndice F Guía para el desarrollo del Grupo Focal

No. de participantes (muestra): 5 Trabajadores oficiales de la Empresa en estudio, pertenecientes al area de Gestión Humana.

Fecha: 18 de octubre de 2011

Lugar: Sala de capacitación

Hora: 1:00 p.m.

Objetivo del trabajo: Analizar las opiniones del personal de planta, frente al cambio directivo cuatrianual en la organización y describir si puede verse afectado ó favorecido el desempeño laboral de los trabajadores de planta por causa de este cambio.

Apéndice G objetivos del grupo focal y responsables

Objetivo del Grupo Focal

- Analizar las opiniones del personal de planta, frente al cambio directivo cuatrianual en la organización y describir si puede verse afectado el desempeño laboral de los trabajadores de planta por causa de este cambio en cuanto a categorías como relaciones interpersonales, comunicación, toma de decisiones y motivación.

Nombre del Moderador

- Erika Fernanda Méndez Chávez

Nombre del Observador

- Ciro Albeiro López Alarcón
-

Apéndice H Preguntas Temáticas – Estímulos Grupo Focal (Piloto)

Preguntas Temáticas – Estímulos utilizadas en la entrevista

1.

En la Empresa se lleva a cabo un cambio cuatrianual de Directivos, Que ha evidenciado Usted en este proceso?

2.

¿Cuáles son los aspectos más repetitivos en el proceso de cambio de directivos en los cuales se ven involucrados los trabajadores de planta de la entidad y como esto influye en la toma de decisiones?

3.

¿Se puede ver afectado o enriquecido el desempeño laboral de los trabajadores a causa del cambio de Directivos en aspectos como la motivación, la comunicación y las relaciones interpersonales?

4.

¿Cómo es el desempeño laboral de los trabajadores durante el proceso de cambio de Directivos?, teniendo en cuenta las diferentes etapas como son: presente transición y futuro

5.

¿Cree usted que puedan existir ventajas o desventajas con el cambio cuatrianual de directivos en la entidad? Mencíonelas y explíquelas.

6.

¿Ha presenciado usted algún hecho donde exista problemática o favorabilidad entre directivos y personal de planta en la entidad? ¿Cuál?

7.

¿Personalmente lo afecta o lo enriquece ó le es indiferente el cambio de directivos de la entidad?

Apéndice I Matriz Preguntas Temáticas – Estímulos Grupo Focal Por Categoría

Preguntas	Categoría
<p>1. ¿Se puede ver afectado o enriquecido el desempeño laboral de los trabajadores a causa del cambio de Directivos en cuanto a las relaciones interpersonales? ¿Por qué?</p>	<p>Relaciones interpersonales</p>
<p>2. ¿Ha presenciado usted algún hecho donde exista problemática o favorabilidad entre directivos y personal de planta en la entidad? ¿Cuál?</p>	<p>Relaciones interpersonales</p>
<p>3. ¿Con el cambio cuatrianual de directivos es fácil o difícil alcanzar los objetivos estratégicos de la organización en las diferentes etapas del proceso?</p>	<p>Toma de decisiones</p>
<p>4. ¿Cómo usted reacciona en una situación donde necesita tomar una decisión inmediata y no tiene el respaldo de su superior? ¿Qué proceso usted seguirá en una situación.</p>	<p>Toma de decisiones</p>
<p>5. ¿Personalmente lo afecta o lo enriquece ó le es indiferente el cambio de directivos de la entidad en la parte motivacional?</p>	<p>Motivación</p>

<p>6. ¿Cree usted que la parte motivacional se ve afectada con el cambio de directivos cuatrianual en la organización?</p>	<p>Motivación</p>
<p>7. ¿Cómo es la comunicación entre directivos y trabajadores de su area?</p>	<p>La comunicación</p>
<p>8. ¿La comunicación entre directivos y trabajadores se fortalece o se debilita con el cambio que se da cada cuatro años?</p>	<p>La comunicación</p>