

**CARACTERIZACION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL
EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL VALLE
DE SUGAMUXI**

Área de investigación: Administración de Recursos Humanos

José Javier González Millán

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
javier.gonzalezmillan@uptc.edu.co

Miryam Teresa Rodríguez Díaz

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
miryam.rodriguez@uptc.edu.co

Jenny Mairena Herrera

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
mairena0325@hotmail.com

XIX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



CARACTERIZACION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL VALLE DE SUGAMUXI

Resumen

En el ámbito empresarial es muy común escuchar la afirmación “*la única constante es el cambio*”, por lo cual vale la pena considerar que este proceso tan común en el medio, conlleva en algunos casos a la premura y a la destreza gerencial para salir adelante en situaciones que normalmente no han sido planeadas, hecho que se presenta con frecuencia, por situaciones como las que expresan Quirant y Ortega (2006, p. 50), “no nos tiene que hacer olvidar que debemos entender todo cambio no como un evento puntual y localizado en el tiempo, sino, por el contrario, como un proceso continuo, lento, interactivo y multifactorial”. De lo anterior, se infiere que el cambio en nuestra sociedad se ha convertido en una de las actividades más cotidianas para nuestras organizaciones, no obstante el reto es gigante y la ventaja competitiva radica en los conocimientos, puesto que abordarlo implica adentrarse en escenarios de alta complejidad, debido a las diferentes visiones o enfoques (Zapata & Mirabal, 2011, p. 92).

La presente ponencia presenta los resultados de un trabajo investigativo riguroso, intitulado: “Caracterización y medición del cambio organizacional en las medianas y grandes empresas del valle de Sugamuxi, para la elaboración de un modelo de gestión.”, desarrollado por la universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, la cual tiene como objetivo principal medir los procesos de cambio organizacional (C.O.) en las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi, las cuales constituyen un número de 40 entidades, para obtener dicho fin, se aplicaron 561 encuestas estructuradas (distribuidas de manera aleatoria entre los empleados de cada entidad). En torno al documento, este tratará en cuatro capítulos distribuidos así: en primer lugar se realizará una corta revisión bibliográfica sobre el cambio, la historia del cambio y el cambio organizacional. En segunda instancia, se presentará el marco metodológico aplicado en la investigación, un tercer punto, referirá a los resultados más relevantes del estudio, centrados en presentar la caracterización del cambio corporativo de las empresas en mención, para luego hacer una recapitulación de la gestión del cambio organizacional, seguido de la identificación de las barreras y aspectos que favorecen el cambio de las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi. Un cuarto momento lo constituyen las conclusiones más relevantes halladas en la investigación. En lo concerniente a la parte metodológica, esta pertenece al paradigma funcionalista planteado por Durango (2005); el tipo y método de estudio es descriptivo e inductivo; como instrumento de recolección de información se contó con la encuesta estructurada, realizada a los empleados de dichas compañías. El paquete estadístico utilizado fue el SPSS™ (v.20), el cual permitió realizar un análisis descriptivo (frecuencias y tablas de contingencia).



Referente Teórico

Acercamiento Histórico del cambio

Al hablar de cambio, es importante hablar de la historia, pues el autor más destacado es Lewin (1951), quien esgrime básicamente que el proceso de cambio se compone de tres pasos: 1) descongelamiento, 2) movimiento o cambio, 3) recongelamiento: **1. Descongelamiento**, es la fase en la cual, se pone de presente la sensación de insatisfacción con el estado actual del sistema de fuerzas, identificándose un desequilibrio; **2. Movimiento**, es la etapa en la cual se lleva a cabo propiamente el cambio en el sistema en tres fases: 1. inicio del cambio, 2. se alcanza la peor situación y 3. Se presenta el cambio en sí; **3. Recongelamiento**, es el último ciclo en la cual se considera que se logra la situación deseada, el nuevo estado de equilibrio compuesto del nuevo par de fuerzas impulsoras y restrictivas. Luego, Lawrence y Lorsh (1967), resaltan de manera vehemente como ciertos factores exógenos (clientes, tecnología, política, institucionalismo, cultura, entre otros) hacen que las organizaciones se adapten para sobrevivir, pues es el cambio, la única manera de sobreponerse a las exigencias de presiones del entorno. De la misma manera, Katz y Kahn (1990) y Haecckel (2000), engloban la concepción del cambio centrados en organizaciones flexibles y adaptables, organización como sistema abierto, cultura o clima organizacional, dinámica de sistemas (recompensas), la eficacia organizacional y los sistema de roles, para que se amolden a las exigencias del medio y de la misma organización.

Concepto de Cambio

Al revisar en los diccionarios, el termino cambio, textualmente quiere decir “acción y efecto de cambiar”. Ahora bien, de acuerdo a esta percepción el término cambiar se entiende como un proceso de reposición de una acción o una cosa en relación a otra, aunque es un concepto muy sencillo, se hace claro en la realidad que Los cambios se presentan de una manera tan vertiginosa que en un determinado momento, lo que fue un paradigma, hoy ya no lo es (García, 2005), así las cosas, como lo sugieren López, Marulanda e Isaza (2011) cuando se reseña el término es sinónimo de “*dejar de ser o hacer esto por hacer o ser aquello*”, aclarando previamente que existen una serie de fuerzas endógenas y exógenas que ostentan influencia en las decisiones y en los intereses de los seres humanos (Miquilena, 2006). En torno a las fuerzas propiciadoras del cambio, Benoit (1996, p. 11) las diferencia en dos grandes grupos a saber: las **causas externas**, corresponden a cambios que son provocados por el mercado, las acciones de la competencia, la innovación tecnológica, la evolución de la legislación y de la reglamentación y la evolución de la sociedad, modos de vida y de pensar, a su vez, las **causas internas**, corresponden a cambios en la personalidad o los inducidos por la empresa como: cambio de filosofía de vida, clima organizacional, el desarrollo de la empresa y la visión del ser humano. Continuando con el análisis conceptual, Collerette y Gilles (1998, p.30) establecen que “toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable”, en esta última definición es preciso considerar el amplio sentido con el cual se debe entender la palabra modificación, donde se ponen de manifiesto, las transformaciones generadas por fuerzas exógenas (antes citadas) y que hacen que este proceso si se convierta en una constante. Otro importante aporte, lo



presenta Molina (2000, p.23), quien lo define como “una mezcla constante de modificaciones reactivas y proactivas guiadas por el propósito del momento”, esta percepción implica una serie de habilidades o aptitudes en torno a los sujetos o actores del cambio, continuando con esta percepción, Rabelo (2004, p.11) expresa en torno al tema, que “ya que el cambio requiere que los individuos se muevan de algo conocido hacia lo desconocido, los individuos que son relativamente intolerantes a la ambigüedad prefieren el mantenimiento del *status quo*”, de acuerdo a esto, el cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones de cualquier índole, por lo tanto, el término puede considerarse como la capacidad de adaptación a las transformaciones que presenta el exoambiente (García, 2011). Con base a lo anterior, es de acotar, que el cambio conlleva necesariamente a una necesidad del cambio (Arras, Jáquez y Fierro, 2008), el cual es un proceso tácito inicialmente, pero hay que promoverlo e incentivarlo, es por esto que cuando existen recompensas o dadas el proceso fluye con más rapidez, de tal forma que se pueden presentar éxitos o fracasos que dependen de los individuos, complementando el tema de las necesidades, Benoit (1996, p. 11) considera que existen una serie de necesidades del cambio, que refieren principalmente a las de metas, objetivos y planes de acción, estructura organizacional, implementar nuevos sistemas, acabar con las rutinas e innovar. Por tal motivo, los seres humanos deben introducir cambios actitudinales para superar la incertidumbre e incluso alterar la manera de pensar, llegando a tener incluso sentimientos negativos en algunos casos, por lo cual es fundamental que el proceso se realice de manera secuencial (Delgado, Gómez, Romero y Vázquez, 2007); seguidamente a esta temática, koontz y weirich (2004, p. 457) sugieren que el cambio debe darse acorde a la identidad y valores de las personas, es decir, que la coherencia entre estas dos variables es la clave del éxito para que el cambio sea asumido de la mejor manera, por tal motivo, el cambio es un reto tanto humano que debe ser compatible con los principios éticos (Camarena, 2007, pp. 83-84).

En este orden, Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) y Restrepo, Fajardo y Ladino (2007), aluden a una variable muy relacionada con el cambio a nivel personal y es la denominada resistencia, la cual se convierte en una fase normal de rechazo a la variación, pues es una respuesta o sistema de autodefensa, en la cual la persona persiste en sus buenas razones, mientras se recupera y acepta el cambio. Por consiguiente, Camarena (2007, p.81), insiste en el proceso denominado “*La resistencia a los cambios y la inercia de la organización*” en el cual el autor, considera que los motivos más relevantes para este proceso son: interés exclusivo en sí mismo, errores de interpretación y falta de confianza, apreciaciones diferentes y baja tolerancia al cambio, por su parte Benoit (1996, p. 15) afirma que el cambio presenta tres características claves que refieren principalmente a la profundidad del cambio, la rapidez de éste y el modo de imposición del mismo, en tal sentido, Johnson y Scholes (2001, pp. 446- 449) distinguen los tipos de cambio que van desde; el cambio planeado, que refiere una modificación pensada en términos de la previsión, hasta el denominado cambio Impuesto que se lleva a cabo de manera impositiva cuando existen intereses antagónicos, e incluso se hace uso del poder antes que de la autoridad. Para finalizar este acápite Scott & Jaffe (1999, p. 26), presentan gráficamente (Figura 1) las fases de la transición del cambio en los seres humanos, presentando la transición de las fases del pasado al presente de la siguiente manera:



En este orden de ideas, una primera corriente presentada por Charbonnier y El Akremi (2011), concibe el C.O. como la capacidad de adaptación al cambio de los colaboradores, un factor de desempeño clave para los empleados, a fin de acomodarse a las nuevas situaciones y problemas del diario transcurrir empresarial, los autores proponen tres capacidades básicas, a través de: demostrar la creatividad y el aprendizaje continuo, manejar situaciones estresantes y urgentes e impredecibles y adaptarse a las cambiantes contextos sociales y culturales, por tal motivo, se requieren de aspectos claves del desarrollo de la personalidad como el liderazgo y comunicación organizacional (Trujillo y Guzmán, 2008). En esta misma línea, Alvarez y Aldrich, citados por Arce (2009, p.54), afirman que “dentro de las organizaciones existe un conglomerado de variables en constante interacción, cambio y movimiento, inmersos en un sistema”, en el cual se actúa con otros sistemas y claro a nivel empresarial es en las áreas funcionales y en las unidades de negocios donde más producen los cambios de la organización (Acosta, , 2002, p.10-11), de acuerdo a estas percepciones, existen una serie de elementos valiosos que intervienen en el proceso, tales como las tecnologías, las estructuras, el comportamiento humano y las culturas organizacional de las compañías (Arellano, 2010). Por su parte, Raineri (2001) considera, que para poder tener organizaciones adaptables, es necesario crear estructuras heterarquicas, con modelos flexibles y planos e incluso los hoy denominados *modelos biológicos*, en los cuales hay que conceder autonomía y descentralizar la responsabilidad a los niveles inferiores de la pirámide organizacional, por consiguiente, el C.O. se refiere a una transformación organizacional causada por dinámicas que conllevan incluso a nivel empresarial a procesos tan importantes como la Innovación (Orengo, et. al., 2002; Alvarado, 2006; Alarcón, 2011, p.233).

Una segunda postura, presentada por Yaber & Malott (1998), se fundamenta en que el proceso no solo se basa en las capacidades empresariales y en la gente, sino en los modelos de gestión y de gerencia, para propiciar el cambio en la organización, este hecho que no es nada fácil, pues mantiene bastantes óbices, debido en primer lugar a nuestra percepción reacia al cambio y en segundo lugar a que este C.O. es una dimensión organizacional relegada y de menos valor en los estudios de recursos humanos (Calderón, 2006), por estas razones, se considera, que el cambio organizacional nace como respuesta a cambios que se presentan en el entorno empresarial que de alguna forma afectan a las empresas sin tener en cuenta su actividad o tamaño, en tal sentido, Lussier & Achua (2002, p.421), consideran que para triunfar en este ambiente dinámico, los líderes tienen el reto de transformar a sus organizaciones en sistemas flexibles capaces de aprender y adaptarse continuamente.

Una tercera corriente, presentada por Camarena (2007, p.81), concibe a las personas como el principal activo de la organización en aras a generar procesos de cambio al interior de las compañías, este aspecto debe soportarse en capacitación, estímulos y desarrollo de la creatividad, a través del apoyo a ideas novedosas que suplan las necesidades del medio ambiente, en esta misma dirección, Daft (2004, p.374), concibe a las empresas modernas como entes que pueden adaptarse continuamente a situaciones nuevas, por medio de la labor de los administradores de hoy en día, en este sentido aspectos claves como el liderazgo juegan un papel fundamental en la actitud de cambio de los colaboradores; otro aspecto importante que se debe tomar en cuenta cuando ocurren los cambios es la comunicación como lo afirman Johnson & scholes, (2001, p. 473), “la comunicación se produce en las organizaciones no solo porque los directivos que desean realizar cambios,



los quieran comunicar, sino porque los demás miembros de la organización tienen que saber lo que está ocurriendo, cuando la alta gerencia mantiene buenos canales de comunicación con sus colaboradores esto le permite comunicarles cada uno de los sucesos importantes que ocurren dentro de la empresa y que de alguna manera los afectará en sus actividades diarias”, es por esto que cuando los cambios se orientan a la mejora de la calidad de vida o por el bienestar de los empleados los procesos de cambio fluyen más rápidamente, claro está sin descuidar un último factor que se relaciona con la gente y es el tiempo de adaptación al cambio, el cual debe ser el apropiado para no crear malestar o generar situaciones de presión que choquen contra el buen clima organizacional de la entidad. Para finalizar, Ruiz, Ruiz, Martínez & Peláez (1999), presentan a manera gráfica (Figura 2) el resumen de los aspectos claves que inciden en el cambio organizacional.

Figura 2. Modelo de Cambio organizacional y de gestión de cambio organizacional



Fuente: Ruiz, et. al. 1999, p 7

En conclusión, la figura muestra cómo las fases del cambio se originan en una necesidad y pasan a llegar a un proceso de implementación y control, de la misma forma se destacan los aspectos del cambio en las organizaciones que van desde el liderazgo, la comunicación, la cultura hasta la fijación de las metas y los objetivos, queda claro que las empresas que no se adaptan con facilidad a los cambios, estas tenderán a desaparecer en el corto o en el mediano plazo.

2. METODOLOGÍA

2.1 TIPO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El estudio fue de carácter descriptivo-explicativo de acuerdo con Méndez (1998), para realizar una interpretación de las variables, tarea que condujo a una mejor descripción de las diferentes características (Camacho, 2003).

2.2 FUENTE Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como fuentes primarias (Tamayo, 2002), se tuvieron en cuenta a los empleados en los niveles operativos y administrativos de las medianas y grandes empresas del valle de Sugamuxi. Para la recolección de información, se utilizó como técnica la encuesta estructurada (Autores Adaptada de Texto Gestión de Organizaciones y de www.rhtconsultores.net/cambio-organizacional).

2.3. POBLACIÓN, MUESTRA, TIPO DE MUESTREO Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La población, objeto de investigación estuvo conformada por 40 empresas (medianas y grandes) distribuidas por tamaño, para poder clasificar las empresas se tuvo en cuenta la ley 1111 de 2006, que estipula un margen de Unidades de Valor Tributario (UVT), los activos totales y el número de empleados, para las que se consideran empresas medianas y grandes. Con respecto al sistema de muestreo se aplicaron en total 561 encuestas se por el denominado aleatorio simple, para el tratamiento de la información, la herramienta utilizada fue el paquete SPSS versión 20, complementado con el MS. Excel.

2.4. FICHA TÉCNICA PROPUESTA. (Cuadro 1)

Cuadro 1. Ficha técnica tentativa del muestreo

FICHA TÉCNICA	
Fecha de realización encuesta:	Septiembre, Octubre y Noviembre de 2013.
Institución	UPTC – Sede Sogamoso - Administración de Empresas
Departamento	Boyacá
Zona de aplicación	Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Sogamoso
Población	Medianas y Grandes empresas del valle de Sugamuxi
Tamaño de la población	40 empresas (561 encuestas)
Procedimiento de recolección	Muestreo aleatorio simple
Tipo de escala de medición.	Likert en las dos primeras partes del instrumento.
Sistema de procesamiento	SPSS™ (v. 20)
Metodología:	Encuesta. Cuestionario Escrito.
Unidad de análisis:	Empleados operativos y Administrativos.
Realizador del estudio:	Investigadores del proyecto.
Prueba piloto	Se aplicaron un total de 20 encuestas, distribuidas así:10 a empresas grandes y 10 a empresas medianas,Distribuidas aleatoriamente por sector económico.

Fuente: Autores.

HALLAZGOS DEL ESTUDIO

Caracterización del cambio corporativo de las medianas y grandes empresas del valle de Sugamuxi.

Este punto se analizó bajo una perspectiva de información corporativa y una de cambio corporativo, en relación a la primera, se encontró que del total de compañías analizadas, el 55% de estas poseen únicamente un establecimiento comercial, seguido de un 35% con dos establecimientos, lo cual permite identificar que la política de expansión corporativa no es muy común a este nivel, de la misma manera se encontró que la actividad principal, el 13,5% correspondió a prestación de servicios financieros, seguido de un 9,4% de servicios médicos hospitalarios, para concluir con un 5,8% que hace mención a entidades de transporte de pasajeros, cargas y encomienda. Es claro en este punto, que las empresas de servicios son las que más abundan en estos dos segmentos empresariales, en lo concerniente a las actividades secundarias de las compañías más destacadas se refieren a instalación de maquinaria, trituración y bienestar social. En relación al tiempo de vinculación de los empleados, el 34% lleva entre 0-1 año; un 25% entre 1-3 años y un 18,4% superan los 7 años de servicio. Con relación al año de inicio de las actividades de las empresariales, un 48% de las entidades se originaron a finales de los años 70, así mismo se identificó que el 79,7% son propiedad de capital privado nacional, de las cuales la organización jurídica que más predomina es la sociedad de responsabilidad limitada con un 28,1%, seguida de la sociedad anónima con un porcentaje valido del 24,6%. Este hecho indudablemente demuestra que las entidades al ser manejadas por sociedades de capital, ofrecen más responsabilidad de los socios para con los terceros, pues a diferencia de las sociedades anónimas, los propietarios solo pierden el valor de sus aportes, esto demuestra el grado de compromiso de los dueños de estas compañías.

En lo concerniente al análisis del cambio corporativo se tuvieron en cuenta cinco perspectivas a saber: disposiciones organizativas, factores sociales, métodos de trabajo, objetivos empresariales y personal. En relación a la parte organizativa el estudio arrojó que el 44% de los encuestados están de acuerdo con los reconocimientos y recompensas ofrecidos por la organización, a su vez se encontró que la estructura orgánica favorece en un 49,2% al alcance de los objetivos, de igual manera tan solo el 30,5% de los encuestados está de acuerdo en que la administración de políticas y procedimientos es la adecuada. (Tabla 1)

Tabla 1. Organización, administración de políticas y procedimientos. empresas

P.II.1.3.Organización.admon.políticay.procedi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy en desacuerdo	11	2,0	2,0	2,0
En desacuerdo	10	1,8	1,8	3,7
Neutral	114	20,3	20,3	24,1
De acuerdo	255	45,5	45,5	69,5
Muy de acuerdo	171	30,5	30,5	100,0
Total	561	100,0	100,0	

Fuente: autores a partir del estudio

Con referencia a la dimensión social, se indagó si la entidad ofrece una cultura que permita la adaptabilidad y la flexibilidad, a lo cual los empleados respondieron que tan solo un 24,2% está totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que el 44,6% manifestó que este evento se presenta de manera esporádica; en lo relacionado a la forma de solución de los conflictos de forma interpersonal o grupal de manera positiva, quedó claro que el 43,1% resuelven sus problemas de una manera racional y propositiva, en referencia a la efectividad de la comunicación tanto vertical como horizontal en pro del cambio, tan solo 122 de los 561 encuestados estuvo de acuerdo en que este proceso es el adecuado, es importante también resaltar en este punto que del valor total, 151 empleados se abstuvieron de responder este interrogante, por último, en referencia a las habilidades de liderazgo gerencial como ejemplo de roles y modelos de toma de decisiones, 218 de los trabajadores están de acuerdo con la presencia de estas habilidades en sus jefes, mientras que tan solo 26 funcionarios asumen estar en total desacuerdo. (Figura 3).

Figura 3. Actitud de jefes como modelos de roles y de toma de decisiones



Fuente: autores a partir del estudio

En relación a los métodos de trabajo, se preguntó inicialmente sobre si el flujo de trabajo fomenta mayor rendimiento en calidad y cantidad, en tal sentido el 27,1% de los encuestados afirmó estar plenamente de acuerdo con este proceso, esto debido en cierta medida a los mecanismos de comunicación organizacional y de liderazgo que influyen los ciclos de trabajo, luego se analizó el uso eficaz y eficiente de la tecnología, donde se presentó que el 41,4% expresa hacer un uso racional y adecuado de la tecnología existente y la nueva como parte del cambio y reconversión tecnológica, para concluir se indagó sobre cómo los trabajadores solucionan las causas de los problemas y no los síntomas, respondiendo afirmativamente un 43%, es decir al estilo de los esquemas de espaldas de pescado, estos averiguan las verdaderas razones, inquieta en este punto como el 29,6% prefirió no contestar al respecto, tal vez debido al poco manejo del tema, pues a nivel operativo no es muy usual este análisis. (Tabla 2)

Tabla 2. Actitud para solución de problemas

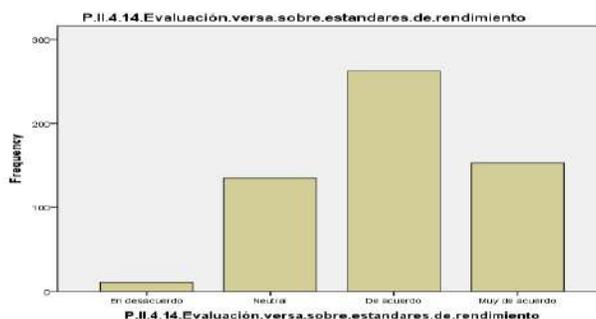
P.II.3.10.El personal soluciona causas profuy.no síntomas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy en desacuerdo	4	,7	,7	,7
	En desacuerdo	31	5,5	5,5	6,2
	Neutral	188	29,8	29,8	35,8
	De acuerdo	241	43,0	43,0	78,8
	Muy de acuerdo	119	21,2	21,2	100,0
	Total	561	100,0	100,0	

Fuente: autores a partir del estudio

En lo que tiene que ver con la faceta de objetivos empresariales, se examinó de primera mano, si el personal cuenta con las herramientas y recursos necesarios para el trabajo, encontrándose que en valores absolutos, 240 respondieron afirmativamente con respecto al suministro de estos medios por parte de la entidad, igualmente, se ubicó que la evaluación de desempeño hace alusión a estándares de rendimiento, por lo cual 262 empleados mostraron su existencia actual. (Figura 4)

Figura 4. Existencia de estándares en la evaluación del desempeño



Fuente: autores a partir del estudio

Haciendo alusión a la perspectiva de personal, el 48,5% dijo entender que la responsabilidad hace parte del trabajo, otro aspecto muy importante analizado fue si la gente se encuentra a gusto por trabajar en la compañía, ante el cual el 89,3% está muy de acuerdo con pertenecer a la entidad y tan solo 1,2% considera que no es la mejor opción para laborar, para concluir este ítem se consultó a cerca de la motivación y satisfacción en el puesto de trabajo, encontrándose que el 74,9% manifestó estar motivados y sentir agrado por las satisfacciones recibidas en su cargo.

3.2 Gestión del cambio organizacional EN las medianas y grandes empresas del valle de Sugamuxi.

Este objetivo se analizó bajo tres dimensiones fundamentales que fueron: ambiente empresarial propicio para el cambio, prácticas de educación, capacitación, formación y desarrollo que se aplican actualmente en la empresa y prácticas de gestión gerencial. En referencia al primer grupo el 24,9% de los indagados consideró que el modelo gerencial es muy importante para el cambio organizacional, de la misma manera, un 29,2% dejó claro que en el proceso los valores y principios permiten o no asimilar apropiadamente los cambios corporativos, por otro lado se resalta que un 23,9% considera a las normas y

reglamentos una variable de poca relevancia, esto debido según ellos a que la mayoría de empresas mantienen mecanismos muy coercitivos de control a través de las normas existentes, en relación a la capacitación y desarrollo, este se configuró en un factor que además de ser motivador es sin duda alguna facilitador del cambio, presentando un 29,6% de relevancia, para finalizar, el 29,1% describió como muy importantes los incentivos monetarios y salariales, pues en la gran parte de entidades son el único factor existente no solo para el desempeño, sino para el cambio. (Tabla 3)

Tabla 3. Variables de ambiente empresarial para el cambio

RANGOS DESTACADOS	MEDIANAMENTE IMPORTANTE	MUY IMPORTANT E
VARIABLE MEDIDA		
A. Modelo Gerencial		24,9%
B. Principios y valores		29,2%
C. Normas y reglamentos internos	23,9%	
D. Capacitación y Desarrollo personal		29,6%
E. Incentivos monetarios y salariales.		29,1%

Fuente: autores a partir del estudio

Un segundo grupo de variables referidas al bienestar social, indagó primeramente si se aplica un plan de inducción en las compañías, donde se estipuló que el 80,4% de entidades lo lleva a cabo, un segundo factor analizado atañe al conocimiento del plan de capacitación, donde se constató que el 67,7% conocen el plan, aunque a nivel interno no se ponen en práctica o se lleva a cabo en un bajo porcentaje, en relación a la existencia del plan de desarrollo investigativo, la gran mayoría (59,4%) expresó que no lo conocen, esto se puede deber principalmente a que en la mayoría de entidades de la región, no existe el área funcional de investigación, innovación y desarrollo, en lo referente a las recompensas a la labor investigativa, el 60,2% puso de manifiesto que no existe ningún tipo de estímulo a estas labores. (Tabla 4)

Tabla 4. Variables de formación, capacitación y desarrollo corporativas.

VARIABLE DE MEDIDA	VALOR PORCENTUAL	
	SI	NO
A. Se aplica programa de inducción al grupo	80,4%	19,6%
B. Se conoce la existencia del plan de capacitación	67,7%	32,3%
C. Existe plan de desarrollo investigativo	40,6%	59,4%
D. Se ofrecen ayudas para formación y desarrollo investigativo	46,9%	53,1%
E. Se recompensa la labor de investigación y desarrollo personal	39,8%	60,2%

Fuente: autores a partir del estudio

Con relación a las variables de la gestión gerencial, se concluyó grosso modo que un 82,5% de los trabajadores considero que la entidad si posee indicadores de gestión para medir el éxito y la efectividad, igualmente, el 87,3% manifestó que existe una gran disposición y actitud gerencial frente al cambio, esto se puede concluir con base en la formación y edad de los nuevos ejecutivos que gobiernan las entidades (González, Rodríguez, y Duarte, 2011), como complemento a esto el 24,9% cree que la organización es muy normativista, otro elemento tuvo que ver con la influencia del cambio en la empresa y en la gerencia, donde el 83,8% relacionaron directamente el cambio con la influencia corporativa y de la

dirección empresarial, de la misma forma, es tal el efecto de estas prácticas que el 85,2% de empresas se encuentran en procesos de certificación de calidad, estando a la vanguardia de los cambios y la globalización, un último factor que genero mucha discrepancia fue si en la empresa existe una cultura de cambio, al respecto el 59,2% afirmo que sí, pero no existe ningún tipo de cultura de cambio, debido al anquilosamiento de los puestos de trabajo y las prácticas cotidianas. (Tabla 5)

Tabla 5. Prácticas de Gestión Gerencial para el cambio.

TIPO DE PRACTICA GERENCIAL	VALOR PORCENTUAL	
	SI	NO
A. ¿la empresa cuenta con indicadores de medición del éxito, eficacia y eficiencia?	82,5%	17,5%
B. ¿El gerente de la empresa está consciente de la importancia del cambio para la organización?	87,3%	12,7%
C. ¿Los trámites administrativos en la empresa facilitan los procesos de cambio?	75,1%	24,9%
D. ¿Considera que los procesos de cambio influyen en la organización y su gerencia?	83,8%	16,2%
E. ¿Se hacen ejercicios de retroalimentación de los resultados de los nuevos cambios?	67,9%	32,1%
F. ¿Se utiliza en la empresa un sistema de gestión de calidad?	85,2%	14,8%
G. ¿Existe en la empresa cultura de cambio fácil?	59,2%	40,8%

Fuente: autores a partir del estudio

3.3 Identificación de las barreras y aspectos que favorecen el cambio de las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi.

Para analizar este objetivo, se tuvieron en cuenta las barreras internas y externas y los aspectos que favorecen el cambio, con relación al primer punto, las barreras que con mayor frecuencia aparecen son: el apego a las normas y exceso de normatividad con un 51,2%, seguidos de la multidisciplinaridad de las profesiones con un 51%, para luego llegar a la imposición de los criterios de los más antiguos (47,4%), para concluir con la estructura orgánica con una cifra de 43,9%. (Tabla 6)

Tabla 6. Barreras internas que influyen el cambio.

TIPO DE BARRERA INTERNAS	NO SE (1)	NUNCA (2)	ALGUNAS VECES (3)	SIEMPRE (4)
La multidisciplinariedad de profesiones obstaculiza los procesos de creación, difusión, uso y renovación del cambio.	16,8%	25,2%	51%	7%
La Estructura orgánica dificultan la Gestión del cambio.	12,3%	33,3%	43,9%	10,5%
La forma de contratación del personal interfiere con los procesos de gestión del cambio.	7,3%	32,6%	41,2%	18,9%
En la solución de conflictos ¿se impone el criterio de los empleados más antiguos?	9,4%	24,8%	47,4%	18,4%
Existe una fuerte resistencia al cambio en la empresa?	13,9%	31,7%	43%	11,4%
La empresa es muy apegada a las normas y procedimientos tradicionales pre elaborados	8,2%	17,3%	51,2	23,3%
La falta de estímulos reales en materia investigativa obstaculiza el desarrollo de la gestión del cambio organizacional	17,8%	19,3%	41,2%	21,7%

Fuente: autores a partir del estudio

En este punto de discusión se pueden entrever que muchos de los factores tienen que ver con la rigidez, la adaptación de la idiosincrasia, el machismo, e incluso el tradicionalismo típicos de los estilos de dirección (González, Cerón y Alcázar, 2010) y comportamiento, pues es marcada la resistencia al cambio, e igualmente la carencia de estímulos y estructuras más planas para que fluyan los cambios. Un segundo componente de este análisis, describe las principales barreras Externas, en este orden de ideas figuran en los primeros lugares: el modelo económico con un 46%, seguidos de algunas variables económicas como el poder adquisitivo con un 44,9%, continuando con la influencia del medio ambiente y los sistemas de comunicaciones con un valor del 44,4% y la idiosincrasia de la región con un 42,8%. (Tabla 7)

Tabla 7. Barreras externas que influyen el cambio.

TIPO DE BARRERAS EXTERNAS	NO SE (1)	NUNCA (2)	ALGUNAS VECES (3)	SIEMPRE (4)
CULTURA E IDIOSINCRACIA DE LA REGION.	20,1%	28,9%	42,8%	8,2%
MODELO ECONOMICO	15,5%	26,4%	46%	12,1%
GOBIERNO REGIONAL.	15,5%	30,1%	41%	13,4%
NORMAS Y LEGISLACION DEL SECTOR	15,1%	26,6%	43,7%	14,6%
MEDIO AMBIENTE	13,2%	27,1%	44,4%	15,3%
PODER ADQUISITIVO	16,1%	24,6%	44,9%	14,4%
SISTEMAS DE COMUNICACIONES	12,6%	28,7%	44,4%	14,3%

Fuente: autores a partir del estudio

El tercer aspecto evaluado, hizo referencia a los factores que favorecen el cambio al interior de la empresa, donde los más representativos son el liderazgo empresarial con un 48,1%, seguido del trabajo en equipo con un 40,8%, para continuar con el reconocimiento de la organización con una cifra de 39,2%; en atención a los que menos favorecen el cambio se

encontró que son la comunicación (34,4%) y la aceptación (30,1%), como fuerza impulsora para aceptar cambios. (Tabla 8)

Tabla 8. Factores que favorecen el cambio.

TIPO DE FACTORES	Valor %
Liderazgo – Existe capacidad para dar forma o visualizar el futuro de la organización y específicamente en el puesto de trabajo	48,1
Participación/integración - Existe Interés de las personas para involucrarse en actividades y decisiones específicas requeridas en un proceso de cambio	36,2
Comunicación – hay mecanismos de Transferencia de información en forma bidireccional y la percepción de libertad para expresar ideas y conocimientos de manera abierta	34,4
Trabajo en Equipo – Hay Realización de actividades y conocimientos en pro de facilitar la adopción de un cambio	40,8
Aceptación - Existe la fuerza impulsora sobre las razones de las personas para poder comprender la necesidad del cambio en las organizaciones	30,1
Conocimiento de la Organización – Existe Reconocimiento de la posición de la empresa en el mercado y de las metas perseguidas por la organización con el cambio y el papel de las personas en el proceso.	39,2
Cultura de Cambio. – Posee mecanismos de adaptación al cambio o existe mecanismos claros de la forma como se hacen las cosas en la organización.	35,5

Fuente: autores a partir del estudio

Para concluir la investigación se examinó sobre la existencia de estímulos para generar procesos de cambio, allí los empleados reportaron que tan solo un 35% han sido objeto de ellos, de este grupo se identificaron que los más destacados son apoyo a patentes e innovaciones (93%), ayuda a actividades artísticas (90%) y becas para estudio (90%), de este grupo las que menos se apoyan son inscripción a eventos de capacitación (79,7%) y transporte a eventos académicos con un 82,4%. (Tabla 9)

CONCLUSIONES

De la presente investigación, se logró concluir en la parte corporativa, un promedio del 50% de los encuestados considera que aunque existen sistemas de políticas, estructuras orgánicas y recompensas, muchas de estas no son aplicadas a cabalidad o no son las adecuadas, así mismo en lo social un 76% expresa que no hay cultura de flexibilidad y adaptabilidad corporativa, en este punto un 43% manifestó que a pesar de este obstáculo los problemas generados por el cambio se resuelven de manera propositiva con base en algunos esquemas de comunicación organizacional.

Con relación al ambiente empresarial del cambio, un 41% considera que la tecnología nueva y la existente es utilizada de manera efectiva y aunque no existen en la gran parte de las empresas un área de Investigación y Desarrollo, por otro lado son los valores corporativos, la capacitación y los incentivos monetarios los aspectos más referidos por los trabajadores, en tanto que las normas y reglamentos son los más denigrados por su apatía. Por parte de las prácticas gerenciales se concluyó que son los sistemas de gestión, la capacidad gerencial, los indicadores de medición los más aceptados.

En lo que tiene que ver con las barreras internas, se destacan el apego a las normas y el tradicionalismo, la multidisciplinariedad de profesiones, la resistencia al cambio propiamente, además de la imposición del criterio de los empleados más antiguos. Por parte de las barreras externas, se destacan el modelo económico, el poder adquisitivo, la influencia del medio ambiente y la cultura e idiosincrasia propios de la región.

BIBLIOGRAFÍA:

Achua, C., Lussier, R. (2002). *Liderazgo teoría y desarrollo de habilidades*. International Thomson Editores s.a., pp. 421-423.

Acosta, C. (2003). Paradoja de cambio organizacional de M. E. Malott. *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 35. Recuperado el 28 de agosto de 2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80535113>

Acosta., C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*. Recuperado 28/09/ 2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80401101>

Alarcón, D. (2011). Guía para el comportamiento organizacional de un agente líder de cambio. *Negotium*. 7. Recuperado 15/01/2013 de: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=78219156005>

Alis, D., & Fergelot, V. (2012). Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques: Pour un modèle dynamique de la construction de rôle. *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 16(3), pp. 25-37.

Alvarado, S. (2006). Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo. *Contaduría y Administración*, mayo-agosto. Recuperado 15/01/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39521901>

Arce, B. & Martínez, E. (2009). Concepción e Implementación de un Modelo de Cambio Organizacional para la Creación de PYMES de Productos no Tradicionales Ingeniería Industrial. *Actualidad y Nuevas Tendencias* Vol. Enero-Junio. Recuperado 25/04/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=215016874005>

Arellano, D. (2010). Reformas administrativas y cambio organizacional: hacia el "efecto neto". *Revista Mexicana de Sociología* 72 (Abril-Junio). Recuperado 25/04/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=32116014002>

Arras Vota, Ana María Jáquez Balderrama, José Luis, Fierro Murga, Luz Ernestina. (2008). *Comunicación y cambio organizacional*. *Revista Latina de Comunicación Social* 11 (Sin mes). Recuperado 25/04/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=81912006035>>

Arras, A., Jáquez, J. & Fierro, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*. Recuperado 25/04/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=81912006035>

Benoit, G. & Francis, M. (1996). *Reingeniería del cambio: Diez claves para transformar la empresa*. México D.F., Mexico, pp. 5- 20.

Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración* 19 (enero-junio). Recuperado el 28/11/2013 de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20503102>

Camacho, B., (2003). *Metodología de la Investigación científica, un camino fácil de recorrer para todos*. Tunja, Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Camarena, C. (2007). Desarrollo organizacional y consultoría. México D.F., México: Trillas S.A

Carassus, D., Favoreu, C., Gardey, D., & Marin, P. (2012). La caractérisation et le management des déviances organisationnelles liées à la mise en œuvre d'une démarche de performance publique: application au contexte public local français. *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 16(3), (pp.102-117).

Charbonnier-Voirin, A., & El Akremi, A. (2011). L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés. (French). *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 66(1), (pp. 122-149).

Collerette, Pierre y Gilles, Delisle. (1998). *La planificación del cambio*. México D.F., Mexico: Trillas.

Daft, R. (2004). *Administration. International*. Thomson Editores, pp. 374-378.

Delgado, M., Gómez, L., Romero, A. & Vázquez E. (2007). ¿Cómo gestionan las empresas emprendoras los recursos humanos? El caso de REDUR. *Cuadernos de Gestión* 7. Recuperado 29/05/2013 de: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=274320285003>

Díaz, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia* 10 (octubre-diciembre). Recuperado el 28/05/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29003205>

Durango, C. (2005). *Fundamentación Epistemológica de los estudios organizacionales*. Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.

García, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios Gerenciales* (96), (pp57-106).

García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9. Recuperado el 28/10/2013 de: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80118612003>

Gibson, J., Donnelly, J. & Ivancevich, J. (1994). La nueva dirección de empresas de la teoría a la práctica. México D.F., Mexico: McGraw Hill Interamericana s.a., pp. 495-500.



González, M., Cerón, C., Alcázar, F. (2010). Caracterización Emprendedora De Los Empresarios En Los Valles De Tundama Y Sugamuxi, Boyacá. *Pensamiento y Gestión*, Universidad del Norte, 29 (Julio), pp.163-189

González, M., Rodríguez, M., Duarte, L. (2011). Necesidades de consultoría en las MIPYMES del Valle de Sugamuxi en Boyacá. *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, 27 (45), pp.67-80.

Haeckel, S. (2000). *La Empresa Adaptable. Lo impredecible: la única cosa segura*. México D.F., México: Mc Graw Hill

Hill, C. & Jones, G. (1996). *Administración estratégica un enfoque integral*. México D.F., México: Mc Graw-Hill Interamericana s.a., p. 440.

Johnson, G. & Scholes, k. (2001). *Dirección estratégica*, Pearson Educación s.a., pp. 446 - 449.

Katz y Kahn (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. México D.F., México: NAMA

Koontz, H. & wehrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México D.F., México: McGraw Hill Interamericana s.a.

Lawrence, P. & Lorsh, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), pp. 1-47

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York, USA: Harper & row
López Trujillo, Marcelo Marulanda Echeverry, Carlos Eduardo, Isaza Echeverri, Gustavo Adolfo. Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (Mayo-Agosto). Recuperado 30/07/2013 de: [en:http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=194218961008](http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=194218961008).

López, M., Marulanda, C. & Isaza, G. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. En *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, Vol. Mayo-Agosto. Recuperado el 28 de enero de 2013: de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=194218961008>

Martínez, L. (2010). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. Bogotá D.C., Colombia: Ediciones de la U.

Méndez, C. (1998). *Metodología, Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y contables, Fundamentos Teóricos*. Bogotá D.C., Colombia: Mc Graw Hill.

Miquilena, M. (2006). Significación y usos de las categorías cambio y transformación en el entorno organizacional. *Negotium* 2 (noviembre). Recuperado 28/05/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=78220502>.



Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*, Octubre – Diciembre. Recuperado el 28/01/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21207701>

Orengo, V. Grau, R., & Peiró, J. (2002). La innovación tecnológica como proceso de cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 18. Recuperado el 28/01/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=231317661001>

Pérez, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado* Recuperado el 23/03/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=65821209>

Prieto, J. (2003). *La gestión estratégica organizacional*. Bogotá D.C., Colombia: Ecoe Ediciones.

Quirant Espinosa, A., & Ortega Giménez, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista De Empresa* 18, (pp. 50-63).

Rabelo, N., Elaineros, M., Torres da paz, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 20. Recuperado el 23/02/2013 de: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=231317996002>

Raineri B., A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. *Estudios De Administración* 8(2), (pp.1-41).

Restrepo de Ocampo, Luz Stella Fajardo, Freddy Antonio, Ladino Suaza, Alvaro. (2007). Cambio de cultura organizacional para empresas que requieren evolucionar hacia la competitividad. *Scientia Et Technica* Recuperado el 23/02/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84903557>.

Restrepo, L., Fajardo, F. & Ladino, A. (2007). Cambio de cultura organizacional para empresas que requieren evolucionar hacia la competitividad. *Scientia Et Technica* XIII (agosto). Recuperado el 23/02/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84903557>

Ruiz Mercader, J., Ruiz Santos, C., Martínez León, I. M., & Peláez Ibarrondo, J. J. (1999). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las Pymes. <http://repositorio.bib.upct.es:8080/jspui/handle/10317/609>

Scott, C. & Jaffe, D. (1999). *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones*. México D.F., México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Smith, H. (2006). Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional. *Multiciencias* 6 (marzo). Recuperado el 23/02/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=90460106>

Stoner James. "Administración". USA: Edición MES.

Tamayo, M. (2002). *El Proceso de la Investigación Científica, La Investigación Científica*. Balderas, México: Limusa Noriega Editores.

Torres, S. (2001). Cambio organizacional y evolución tecnológica: la máquina-herramienta en el país vasco. *Cuadernos de Administración* 14 (junio). Recuperado el 23/02/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20502301>

Trujillo, M., & Guzmán, A. (2008). La forma de gobierno y su relación con el poder y el cambio organizacional: caso universidad del rosario. *Estudios Gerenciales* 24(108), (pp.129-143).

Vargas, G. (2008). Arquitectura del cambio organizacional: liderazgo, gestión del conocimiento e innovación tecnológica. *Revista de Ingeniería*, Noviembre. Recuperado el 23/02/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=121015051002>

Yáber, G., Malott, M. & Valarino, E. (1998). Gerencia de sistemas conductuales y cambio organizacional. *Revista Latinoamericana de Psicología* 30. Recuperado 28/01/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80530205>

Zapata, G., Mirabal, A. (2011). El cambio organizacional, un estudio teórico desde la perspectiva del control externo. *Estudios gerenciales* 7 (119), (pp. 99-121).



Instrumento de recolección de información

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA
FACULTAD SEDE SOGAMOSO
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA DE MEDICION DE CAMBIO ORGANIACIONAL EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL VALLE DE SUGAMUXI.

Nota Aclaratoria: La presente encuesta solo tiene fines académicos y educativos, no obedece a ningún estudio de inteligencia de mercado o investigaciones tributarias o financieras.

Grupo de investigación: MANAGEMENT
Centro de investigación: CIFAS
Escuela Administración de Empresas Facultad Sede Sogamoso
Nº Encuesta: _____ Fecha de aplicación: _____

OBJETIVO: Medir e identificar los factores relevantes que inciden en el el cambio organizacional de las medianas y grandes empresas del valle de Sugamuxi

Instrucciones:

De acuerdo al enunciado, y teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia indique con una (X) la respuesta que Usted considere más adecuada, esta información es confidencial por tal razón rogamos máxima sinceridad en sus respuestas. En los casos de Valorar numéricamente de 1-5, 5 será el valor más alto o el que más se presente y 1 el valor mínimo o con el cual no se presente la variable descrita.

I. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Rut:		Región:	Provincia:
Razón Social:		Barrio:	Ciudad:
		Calle:	Nº
Representante Legal:		Teléfono:	Fax:
Nº de Establecimientos (incluya sucursales):		E-Mail (de la Empresa)	
Actividad Principal:			
Nº de Años de la Actividad Principal indicada:			
Actividades Secundarias:			
Año de iniciación de actividad de la empresa			
Forma de propiedad		Organización Jurídica	
1. Privada Nacional 2. Privada Extranjera 3. Mixta (Privada nac/extranjera) 4. Estatal		(Si responde 1 pase a pregunta 2, 1 si responde de la 2 a la 8 salte a la pregunta 2, 13) 1. Persona Natural 2. Sociedad de Responsabilidad Limitada 3. Sociedad Colectiva 4. Sociedad Anónima Cerrada 5. Sociedad Anónima Abierta 6. Cooperativa 7. Pública	
Indique con el número <input type="checkbox"/>		Indique con el número	

II. CAMBIO CORPORATIVO.

Indique cual es el factor más relevante que define el ambiente propicio para la difusión del conocimiento en la universidad? Califique de 1 a 5 siendo cinco la más importante y 1 la menos importante.

1. Disposiciones Organizativas

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1.	La compañía cuenta con el reconocimiento Y las recompensas precisas para poder respaldar Tanto su finalidad como sus estrategias.	1	2	3	4	5
2.	La estructura de la Organización consigue que se facilite el logro de los objetivos.	1	2	3	4	5



3.	La organización administra apropiadamente sus políticas y procedimientos	1	2	3	4	5
Puntaje Total de Disposiciones Organizativas						

2. Factores Sociales

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
4.	La cultura de la empresa adaptabilidad y la Flexibilidad.	1	2	3	4	5
5.	El conflicto interpersonal y grupal se manejan en forma positiva.	1	2	3	4	5
6.	La comunicación horizontal y vertical es eficaz.	1	2	3	4	5
7.	Los líderes son buenos modelos de Roles y Decisores.	1	2	3	4	5
Puntaje Total de Factores Sociales						

3. Métodos

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
8.	El flujo de trabajo fomenta mayor rendimiento en calidad y cantidad.	1	2	3	4	5
9.	Se utiliza eficazmente la Tecnología.	1	2	3	4	5
10.	El personal centra su atención en la solución de las causa profundas de los problemas sin limitarse a sus síntomas.	1	2	3	4	5
Puntaje Total de Métodos						

4. Objetivos

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
11.	Estoy consciente de la finalidad y objetivos estratégicos de la organización.	1	2	3	4	5
12.	Cuento con todas las herramientas y recursos que necesito para mi trabajo.	1	2	3	4	5

13.	Los objetivos empresariales descienden en forma de cascada por toda la organización.	1	2	3	4	5
14.	Mi evaluación versa sobre mis estándares de rendimiento.	1	2	3	4	5
Puntaje Total de Objetivos						

5. Personal

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
15.	Esta organización consigue lo mejor que hay en mí en cuanto al rendimiento en el trabajo.	1	2	3	4	5
16.	Entiendo los deberes y personalidades inherentes a mi trabajo.	1	2	3	4	5
17.	Me gusta trabajar en esta compañía.	1	2	3	4	5
18.	El personal se siente motivado para realizar el trabajo de la mejor manera posible.	1	2	3	4	5
Puntaje Total del personal						

III. GESTION DEL CAMBIO

6. Indique cual es el factor más relevante que define el ambiente propicio para el cambio en la Empresa? Califique de 1 a 5 siendo cinco la más importante y 1 la menos importante.

F. Modelo gerencial	24,9%
G. Principios y valores	29,2%
H. Normas y reglamentos internos MEDIANAMENTE IMPORTANTE	23,9%
I. Capacitación y Desarrollo personal	29,6%
J. Incentivos monetarios y salariales.	29,1%

7. ¿Cuáles prácticas de educación, capacitación, formación y desarrollo se aplican actualmente en la empresa?

Marque con X

	SI	NO
F. Se aplica programa de inducción al grupo	80,4%	19,6%
G. Se conoce la existencia del plan de capacitación	67,7%	32,3%
H. Existe plan de desarrollo investigativo	40,6%	59,4%
I. Se ofrecen ayudas para formación y desarrollo investigativo	46,9%	53,1%
J. Se recompensa la labor de investigación y desarrollo personal	39,8%	60,2%



8. De acuerdo a la gestión gerencial. ¿cuáles de las siguientes practicas se llevan a cabo en la empresa?

PRACTICAS	Marque con X	
	SI	NO
H. ¿la empresa cuenta con indicadores de medición del éxito, eficacia y eficiencia?	82,5%	17,5%
I. ¿El gerente de la empresa está consciente de la importancia del cambio para la organización?	87,3%	12,7%
J. ¿Los trámites administrativos en la la empresa facilitan los procesos de cambio?	75,1%	24,9%
K. ¿Considera que los procesos de cambio influyen en la organización y su gerencia?	83,8%	16,2%
L. ¿Se hacen ejercicios de retroalimentación de los resultados de los nuevos cambios?	67,9%	32,1%
M. ¿Se utiliza en la empresa un sistema de gestión de calidad?	85,2%	14,8%
N. ¿Existe en la empresa cultura de cambio fácil?	59,2%	40,8%

IV. BARRERAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

9. Marque. la frecuencia con que se presentan las barreras que impiden el desarrollo del cambio de la empresa.

TIPO DE BARRERA INTERNAS	Marque con X			
	NO SE (1)	NUNCA (2)	ALGUNAS VECES (3)	SIEMPRE (4)
H. La multidisciplinaridad de profesiones obstaculiza los procesos de creación, difusión, uso y renovación del cambio.	16,8%	25,2%	51%	7%
I. La Estructura orgánica dificultan la Gestión del cambio.	12,3%	33,3%	43,9%	10,5%
J. La forma de contratación del personal interfiere con los procesos de gestión del cambio.	7,3%	32,6%	41,2%	18,9%
K. En la solución de conflictos ¿se impone el criterio de los empleados más antiguos?	9,4%	24,8%	47,4%	18,4%
L. Existe una fuerte resistencia al cambio en la empresa?	13,9%	31,7%	43%	11,4%
M. La empresa es muy apegada a las normas y procedimientos tradicionales pre elaborados	8,2%	17,3%	51,2	23,3%
N. La falta de estímulos reales en materia investigativa obstaculiza el desarrollo de la gestión del conocimiento investigativo	17,8%	19,3%	41,2%	21,7%
O. Otras. Cual?	—	—	—	—



TIPO DE BARRERA EXTERNAS	NO SE (1)	NUNCA (2)	ALGUNAS VECES (3)	SIEMPRE (4)
H. CULTURA E IDIOSINCRACIA DE LA REGION.	20,1%	28,9%	42,8%	8,2%
I. MODELO ECONOMICO	15,5%	26,4%	46%	12,1%
J. GOBIERNO REGIONAL.	15,5%	30,1%	41%	13,4%
K. NORMAS Y LEGISLACION DEL SECTOR	15,1%	26,6%	43,7%	14,6%
L. MEDIO AMBIENTE	13,2%	27,1%	44,4%	15,3%
M. PODER ADQUISITIVO	16,1%	24,6%	44,9%	14,4%
N. SISTEMAS DE COMUNICACIONES	12,6%	28,7%	44,4%	14,3%
O. Otras. ¿Cuáles?	_____	_____	_____	_____

10. ¿Cuando se presentan cambios en la empresa, el mecanismo más común de retroalimentar el concepto de los empleados es?
Marque con X

MECANISMO	
<input type="checkbox"/>	Buzones de sugerencias
<input type="checkbox"/>	Encuestas de clientes
<input type="checkbox"/>	Informes de grupos focales
<input type="checkbox"/>	Informes, o resúmenes postventa
<input type="checkbox"/>	Ninguna
<input type="checkbox"/>	Quejas y reclamaciones
<input type="checkbox"/>	Encuestas de clima laboral
<input type="checkbox"/>	Actas de entrevistas con empleados
<input type="checkbox"/>	Medios electrónicos (internet,extranet,intranet)
<input type="checkbox"/>	Otro (Por favor especifique)
	<input type="text"/>



V FACTORES QUE FAVORECEN EL CAMBIO

11. ¿Cuántos trabajadores por categoría de vinculación posee la empresa?

TIPO DE FACTORES	NO SE (1)	NUNCA (2)	ALGUNAS VECES (3)	SIEMPRE (4)
H. Liderazgo – Existe capacidad para dar forma o visualizar el futuro de la organización y específicamente en el puesto de trabajo				
I. Participación/integración - Existe Interés de las personas para involucrarse en actividades y decisiones específicas requeridas en un proceso de cambio				
J. Comunicación – hay mecanismos de Transferencia de información en forma bidireccional y la percepción de libertad para expresar ideas y conocimientos de manera abierta				
K. Trabajo en Equipo – Hay Realización de actividades y conocimientos en pro de facilitar la adopción de un cambio				
L. Aceptación - Existe la fuerza impulsora sobre las razones de las personas para poder comprender la necesidad del cambio en las organizaciones				
M. Resistencia al cambio – se presenta resistencias activas o pasivas que genera la persona frente a la posibilidad de cambio				
N. Conocimiento de la Organización – Existe Reconocimiento de la posición de la empresa en el mercado y de las metas perseguidas por la organización con el cambio y el papel de las personas en el proceso.				
O. Cultura de Cambio. – Posee mecanismos de adaptación al cambio o existe mecanismos claros de la forma como se hacen las cosas en la organización.				



12. Existen Estímulos cuando se generan procesos de cambio? SI _____ NO _____

Si su respuesta fue si ¿cuántos estímulos ha recibido el grupo de investigación?

TIPO DE ESTIMULO	PORCENTAJE
A. Transportes a eventos académicos	82,4%
B. Apoyo proyectos	86,6%
C. Apoyo gastos viaje	84%
D. Reconocimientos especiales	82,9%
E. Estímulo económico en dinero	84,1%
F. Inscripción eventos de capacitación	79,7%
G. Adquisición de pedidos de materiales	88,9%
H. Apoyos para actividades artísticas	90%
I. Apoyo patentes, innovaciones y creaciones	93%
J. Becas para estudio	90%
K. Apoyos a bienestar social	88,6%

13. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?

Marque con X

A. 0-1 años	
B. 1-3 años	
C. 3-5 años	
D. 5-7 años	
E. 7 años en adelante	

Fuente: Autores Adaptada de Texto Gestión de Organizaciones y de www.rhtconsultores.net/cambio-organizacional

Firma Encuestado y Sello de la Empresa: _____

Firma del Encuestador: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.