



Universidad Externado De Colombia
Facultad De Ciencias Sociales Y Humanas
Maestría En Gestión Social Empresarial

David Alberto Reyes Durango

**Determinantes de la Gestión del Cambio Organizacional, Una Mirada desde la
Comunicación Corporativa para Mitigar los efectos de la Incertidumbre Laboral: Caso de
los Colaboradores de una Empresa del Sector Transporte en Santiago de Cali**

Bogotá D.C., Colombia, 6 de marzo de 2018

Universidad Externado De Colombia
Facultad De Ciencias Sociales Y Humanas
Maestría En Gestión Social Empresarial

David Alberto Reyes Durango

**Proyecto de Investigación presentado como requisito para optar al título de Magíster en
Gestión Social Empresarial**

**Determinantes de la Gestión del Cambio Organizacional, Una Mirada desde la
Comunicación Corporativa para Mitigar los efectos de la Incertidumbre Laboral: Caso de
los Colaboradores de una Empresa del Sector Transporte en Santiago de Cali**

Bogotá D.C., Colombia, 6 de marzo de 2018

Agradecimientos

A la vida por permitirme explorar, disfrutar, aprender y cumplir mis sueños.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional, por todo su esfuerzo y compromiso.

A mis amigos, por su paciencia, apoyo y lealtad.

A todos gracias por confiar en mí, por su excelente energía y valiosos aportes para concluir con éxito este gran proyecto académico y profesional.

David Alberto Reyes Durango

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	1
Capítulo I: Proceso de investigación.....	4
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.1.1. Pregunta problema.....	6
1.1.2. Preguntas específicas.....	6
1.2. Objetivos de investigación.....	6
1.2.1. Objetivo general.....	6
1.2.2. Objetivos específicos.....	6
1.3. Justificación.....	7
1.4. Alcance y limitaciones.....	8
1.5. Metodología.....	9
1.6. Categorías y subcategorías.....	13
Capítulo II: Aspectos teóricos y conceptuales.....	14
2.1. Marco teórico.....	14
2.1.1. La gestión del cambio organizacional.....	14
2.1.2. Incertidumbre laboral.....	19
2.1.3. La comunicación corporativa.....	27
2.1.4. Desarrollo humano.....	32
2.1.5. Calidad de vida laboral.....	35
2.1.6. Cultura organizacional.....	36
2.1.7. Instrumentos para evaluar la incidencia de la incertidumbre en la gestión del cambio.....	39
Capítulo III: Resultados de la investigación.....	43
Capítulo IV: Conclusiones de la investigación.....	76
Referencias Bibliográficas.....	82
Anexo. Cuestionario aplicado.....	86

Lista de Gráficas

	Pág.
Gráfica 3.1.: Edad	44
Gráfica 3.2.: Género.....	45
Gráfica 3.3.: Área.....	46
Gráfica 3.4.: Escolaridad.....	47
Gráfica 3.5.: Tiempo de Vinculación con la Empresa	48
Gráfica 3.6.: Información oportuna acerca de cambios	49
Gráfica 3.7.: Cuando los cambio son solo para algunas áreas	50
Gráfica 3.8.: Cuando no me tienen en cuenta para participar en diferentes actividades	51
Gráfica 3.9.: Cuando aumenta mi carga laboral	52
Gráfica 3.10. Cuando mi contrato laboral es temporal o tercerizado	53
Gráfica 3.11.: Cuando me siento perseguido o presionado con el cumplimiento de nuevos objetivos	54
Gráfica 3.12.: Cuando no es claro el norte de las cosas.....	55
Gráfica 3.13.: Cuando el trato no es justo.....	56
Gráfica 3.14.: Cuando no hay oportunidades de crecimiento, ni desarrollo.....	56
Gráfica 3.15.: Cuando solo se hace lo que una persona quiere y no lo que realmente debería hacerse.....	57
Gráfica 3.16.: Cuando siento que puedo perder mi empleo.....	58
Gráfica 3.17.: La incertidumbre que me genera los cambios organizacionales.....	59
Gráfica 3.18.: Cuando se producen cambios la incertidumbre me genera inquietud	60
Gráfica 3.19.: cuando no tengo seguridad de las cosas no trabajo bien.....	61
Gráfica 3.20.: La incertidumbre me impide tener una opinión firme	62
Gráfica 3.21.: No puedo estar tranquilo(a) si no se lo que va a pasar cuando se genera un cambio.....	63
Gráfica 3.22.: Cuando llega el momento de actuar la incertidumbre me paraliza.....	64
Gráfica 3.23.: La incertidumbre que genera en mí u cambio en la empresa.....	64

Gráfica 3.24.: La más mínima duda de lo que puede parar me impide actuar.....	65
Gráfica 3.25.: Mi rendimiento laboral no es igual si no tengo certeza de las cosas	66
Gráfica 3.26.: La incertidumbre me produce falta de confianza en mí mismo(a)	67
Gráfica 3.27.: No tener seguridad de las cosas no me permite figurar entre los mejores.....	67
Gráfica 3.28.: La incertidumbre afecta mi sueño.....	68
Gráfica 3.29.: La incertidumbre por lo que pueda pasar con un cambio en mi trabajo afecta mis relaciones familiares.....	69
Gráfica 3.30.: La incertidumbre afecta la relación con mis compañeros de trabajo.....	70
Gráfica 3.31.: La incertidumbre me hace ser menos efectivo (a), eficaz y productivo (a).....	70
Gráfica 3.32.: La incertidumbre afecta mi liderazgo	71
Gráfica 3.33.: Implementar cambios al interior de la empresa sin consultarlos oportunamente, contribuye con el desarrollo empresarial y personal.....	72
Gráfica 3.34.: Son los cambios necesarios para el progreso y desarrollo de las empresas y sus colaboradores	73
Gráfica 3.35.: Pensar en cambios es pensar en mejoramiento de mi calidad de vida.....	73
Gráfica 3.36.: Los cambios me emocionan y motivan a hacer las cosas cada vez mejor.....	74
Gráfica 3.37.: Los cambios traen oportunidades de crecimiento para todos (as)	75

Introducción

“Prefería mantenerme el mayor tiempo posible en esa zona de incertidumbre en la que caben todas las posibilidades, a obtener una respuesta rotunda y negativa”

Guadalupe Nettel

En el presente trabajo de investigación se abordaran los determinantes de la gestión del cambio organizacional en especial desde la comunicación corporativa, para mitigar los efectos de la incertidumbre en el caso de los colaboradores de una empresa del sector transporte de la ciudad de Santiago de Cali.

El interés por dicha investigación surge a partir de la escucha y observación de diferentes comentarios expresados por los empleados de la organización, donde se evidencia que cuando se presentan cambios, el común denominador es una sensación de inseguridad por lo que pueda pasar y un malestar generalizado en la mayoría de los colaboradores, pues estos coinciden que el desconocimiento de la situación y la mala comunicación les genera temor, angustia e insatisfacción laboral, entre otras.

Teniendo en cuenta los recientes cambios estructurales, estratégicos y culturales que se han presentado en la organización, se busca profundizar en la gestión del cambio organizacional y sus determinantes, en especial desde la comunicación corporativa, para posteriormente diseñar una estrategia que mitigue los efectos que genera la incertidumbre laboral, por esta razón este se convierte en un escenario propicio y adecuado para desarrollar esta investigación.

Este trabajo también servirá como herramienta fundamental para que las organizaciones y sus líderes incluyan en sus procesos de cambio organizacional, un programa estratégico que les sirva

de apoyo al momento de tomar las decisiones que son de gran impacto para la organización de forma que se puedan facilitar los procesos de cambio organizacional y el impacto en sus colaboradores sea más amigable.

Cabe mencionar que este trabajo, aparte del tema de los determinantes de la gestión del cambio organizacional, la incertidumbre laboral y la comunicación corporativa, también abordará otras categorías de gran interés como desarrollo humano, calidad de vida laboral y cultura organizacional.

Esta investigación es de gran importancia porque beneficiará de forma directa a todos sus colaboradores, pues en la medida que se conozcan sus causas e identifiquen las consecuencias de la gestión del cambio organizacional, se podrá diseñar una propuesta con el fin de minimizar su impacto, lo que se convierte en una gran oportunidad para el desarrollo de la compañía y para el mejoramiento de la calidad de vida las personas que la conforman.

La presente investigación se desarrolla en una organización de carácter comercial de economía mixta, cuyo objeto social principal es la prestación de servicios conexos al transporte, ofreciendo a los usuarios una infraestructura en condiciones óptimas, con servicios complementarios que guarden relación con el negocio y que le sirva al usuario como solución óptima a sus necesidades.

Esta organización se creó en 1967 como una sociedad anónima que tomó la iniciativa de llevar a cabo un proyecto, expuesto como trabajo académico, por parte de un arquitecto quien concibió la idea de desarrollar en Cali una empresa que integrara el transporte terrestre.

El proyecto fue aprobado por Planeación Municipal y en el año 1971 se emprendió la edificación del complejo arquitectónico en una dimensión de más de 56.000 metros cuadrados. Una visión futurista del negocio que se convirtió en referente para el desarrollo de nuevos modelos en Suramérica, lo que le impone un peso histórico y cultural para la ciudad.

En la actualidad, la organización cuenta con 130 empleados distribuidos entre funcionarios de servicios ambientales, personal operativo y administrativo, vinculado directamente a la compañía, con contrato a término indefinido. Es una empresa sólida sin competencia directa en el mercado, lo que la ha hecho reaccionar con pasividad a lo largo de los años frente a los cambios que ofrece el mundo globalizado.

Por esta razón, la gerencia ha puesto en marcha un proceso de transformación y desarrollo con el que se pretende abrir la perspectiva del negocio, en el que es indispensable implementar una gestión del cambio organizacional. Este cambio debe iniciarse desde el alma de la organización: los colaboradores, e impacta en la estrategia hasta trascender hacia una transformación física en las instalaciones, para satisfacer las necesidades de los usuarios, brindar bienestar y mejorar calidad de vida de sus empleados.

La organización se proyecta como una empresa ágil en tecnología y servicios, para convertirse en modelo para otras empresas del sector transporte del país.

Capítulo I: Proceso de investigación

1.1. Planteamiento del problema

El mundo es cambiante y por ello las competencias, capacidades y los grandes logros obtenidos en el pasado no le garantizan a una organización poder sobrevivir en el largo plazo. Los mercados globalizados, de la mano de la tecnología, son cada vez más rigurosos y cuidadosos frente a resultados que desean alcanzar. Esto supone que las organizaciones en general, y puntualmente las empresariales, deban realizar cambios constantes para poder responder de forma eficiente a los desafíos del entorno; es allí donde aparece el temor a lo desconocido, la resistencia al cambio, la duda con lo que puede pasar y la incertidumbre sobre el presente y un futuro inexistente, pero que puede ser esperanzador.

Mencionar que, pueden existir determinantes asociados a los cambios organizacionales que en determinado momento generan incertidumbre y malestar en los colaboradores en una organización las cuales pueden llegar a ser negativas puesto que involucran todos sus procesos afectando la eficiencia, la eficacia y la productividad.

De igual manera las consecuencias generadas de un cambio organizacional sin objetivo las cuales crean inestabilidad, desconcierto e incertidumbre. Sobre todo cuando se transmite un mensaje confuso o en la dirección equivocada genera resistencia al cambio en los colaboradores.

De acuerdo a lo anterior la investigación se enfocara en la organización que posibilitó el desarrollo de la investigación, ya que esta se convirtió en un laboratorio ideal para ello, porque inició un proceso de gestión del cambio con un deseo de mejora a nivel estratégico, cultural y estructural, sin un propósito coherente que permitiera sincronía para establecer modificaciones en los procesos con la participación y el apoyo de los colaboradores, que fueron objeto de este estudio.

Los cambios propuestos fueron en este caso un paisaje idealizado el cual podría percibirse como un deseo de mejora que no fue planificado de manera estratégica, en el cual se propusieron estructurar el Balanced Scorecard, BSC, para integrar los procesos que venían trabajando de forma aislada, y de allí continuar con el con el informe Global Reporting Initiative, GRI, que reemplazaría el actual informe de gestión que realiza la empresa. Al culminar el proceso de planificación y presentar la matriz, la gerencia decidió dejar de lado su aplicación.

Un proceso que se dio de forma autoritaria de parte de la gerencia que se evidenció desgastante y que afectó la cultura de la organización, porque no hubo involucramiento, sinergia, cooperación y porque no se identificó un norte claro, el cual fuera apropiado por los jefes de proceso y a su vez fuera transmitido a toda la organización.

En la parte estructural, los cambios se concretaron al realizar un cambio físico en las oficinas administrativas y al establecer un espacio para la alimentación de los colaboradores el cual no existía. Un proceso que inicialmente fue motivante, pero que al final se convirtió en una molestia generalizada, debido a la falta de implementación de estrategias que contribuyeran al cambio sistemático de los hábitos en la cultura.

Esto se convirtió en un reto con el manejo de la cultura organizacional, la cual se vio fragmentada cuando la gerencia concibió una forma de represión, como la más adecuada para hacer respetar los nuevos espacios físicos y para coartar las iniciativas de los líderes de procesos en la parte estratégica, generando un ambiente de incertidumbre laboral.

Es desde allí, que nace el interés por realizar esta investigación, en relación a los determinantes de la gestión del cambio organizacional y los efectos de la incertidumbre laboral, para posteriormente diseñar un plan de acción desde la comunicación corporativa que mitigue el malestar generado por dichos procesos, en el caso de los colaboradores de una empresa del sector transporte de la ciudad de Santiago de Cali. Por lo anterior, definir la gestión del cambio organizacional, la incertidumbre laboral y la comunicación corporativa es un paso importante en el proceso de exploración.

1.1.1. Pregunta problema

¿Cuáles son los determinantes de la gestión del cambio organizacional, en especial desde la comunicación corporativa para mitigar los efectos de la incertidumbre laboral en el caso de los colaboradores de una empresa del sector de transporte en Santiago de Cali?

1.1.2. Preguntas específicas

- ✓ ¿Cuáles son las causas en la gestión del cambio organizacional que generan incertidumbre laboral en el caso de los colaboradores de una empresa del sector transporte en Santiago de Cali?
- ✓ ¿Cuáles son las consecuencias en la gestión del cambio organizacional que genera la incertidumbre laboral en el caso de los colaboradores de una empresa del sector transporte en Santiago de Cali?
- ✓ ¿Qué importancia tiene la comunicación corporativa en la gestión del cambio organizacional en el caso de los colaboradores de una empresa del sector transporte en Santiago de Cali?

1.2. Objetivos de investigación

1.2.1. Objetivo general

Establecer los determinantes de la gestión del cambio organizacional, en especial desde la comunicación corporativa para mitigar los efectos de la incertidumbre laboral en el caso de los colaboradores de una empresa del sector de transporte en Santiago de Cali.

1.2.2. Objetivos específicos

- ✓ Conocer las causas de la gestión del cambio organizacional que generan incertidumbre laboral en el caso de los colaboradores de una empresa del sector transporte en Santiago de Cali
- ✓ Evidenciar qué consecuencias tiene la gestión del cambio organizacional en el caso de los colaboradores de una empresa del sector transporte en Santiago de Cali.
- ✓ Diseñar un plan de acción desde la comunicación corporativa que mitigue los efectos que genera la incertidumbre laboral en la gestión del cambio organizacional en el caso de una empresa del sector transporte en Santiago de Cali.

1.3. Justificación

La presente investigación se propone establecer los determinantes de la gestión del cambio organizacional, en especial desde la comunicación corporativa para posteriormente diseñar una propuesta que mitigue los efectos generados por la incertidumbre laboral en los colaboradores de una empresa del sector transporte en la ciudad de Santiago de Cali.

El interés por realizar esta investigación surge después de la observación y escucha a varios de los colaboradores de la organización, donde manifiestan que la implementación de cambios físicos y culturales les genera malestar e incertidumbre laboral.

Por lo anterior es fundamental atender oportunamente esta situación ya que en la medida que se genera incertidumbre laboral, aparece la pérdida del talento humano, pérdida de la filiación hacia la empresa y en general un malestar que impacta directamente la eficacia, eficiencia y productividad de los colaboradores, lo cual no solo es negativo para la empresa sino que, también afecta considerablemente su calidad de vida y la de sus familias.

Los resultados arrojados por esta investigación sirven como base fundamental para generar acciones preventivas y correctivas, además de ofrecer una solución integral a la problemática en los diferentes procesos que tiene la empresa; también ayudará a tener claridad y certeza en el momento de implementar cambios en los diferentes niveles.

De otro lado, permite medir indicadores de gestión del cambio organizacional y se vuelve una oportunidad para formular planes de contingencia que favorezcan la salud mental de las personas que en algún momento se puedan ver afectadas por los efectos de la incertidumbre que les genera la implementación de cambios en el interior de la empresa.

Es importante mencionar que con esta investigación se benefician de forma directa los colaboradores puesto que, en la medida que se conozcan los determinantes de la gestión del cambio, se podrán tomar acciones que minimicen su impacto.

1.4. Alcance y limitaciones

Esta investigación busca establecer los determinantes de la gestión del cambio en los colaboradores de una empresa de transporte de Santiago Cali; para posteriormente diseñar un plan de acción que permita minimizar el impacto de los efectos de la incertidumbre laboral. La cual servirá como herramienta, no solo para mitigar sus efectos en las personas, sino también le permitirá a sus líderes de procesos tomar medidas de forma oportuna disminuyendo así el impacto negativo que pueda generar la implementación de los cambios organizacionales y de paso convertirlos en oportunidades que le aporten al desarrollo humano y empresarial.

Una de las mayores limitaciones para realizar esta investigación tiene que ver con la resistencia que muestran algunos colaboradores, quienes fueron la principal fuente de información en el momento de la recolección de los datos, pues al solicitarles su participación manifestaron sentir temor o incomodidad por posibles represarías de sus jefes.

De igual forma, para la investigación también fue una limitante las condiciones que desde el momento inicial de la investigación presento la alta gerencia frente al desarrollo de la misma, en tanto exigía realizar cambios de figura y fondo al planteamiento del problema y posteriormente la modificación en varias preguntas del instrumento de medición, situación que finalmente se resolvió de forma positiva, lo que permitió continuar con el proyecto.

En el desarrollo de la investigación, las limitaciones también estuvieron relacionadas con los conflictos internos que existen en la empresa, tales como persecución laboral, comunicación escasa o deficiente, falta de liderazgo, carencia de habilidades gerenciales en algunos líderes y la división de criterios, entre otras, que no permitían concretar los tiempos y espacios requeridos para el trabajo de campo.

Los resultados de esta investigación pueden servir como referencia para que diferentes compañías, formulen o diseñen planes de acción que permitan contrarrestar los efectos negativos propiciados por la gestión del cambio. No obstante, al momento de su diseño e implementación se deben tener en cuenta diferentes variables, entendiendo que cada cultura organizacional es un

universo diferente y que los efectos que genera la incertidumbre laboral impactan de forma diferente a cada persona.

1.5. Metodología

El desarrollo este proyecto se fundamenta en el estilo empírico analítico el cual es,

Un modelo de investigación científica, que se basa en la lógica empírica y que junto al método fenomenológico es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias descriptivas. Su aporte al proceso de investigación es resultado fundamentalmente de la experiencia.

Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección sensorial, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio. Su utilidad destaca en la entrada en campos inexplorados o en aquellos en los que destaca el estudio descriptivo.

Características.

- Es un método fáctico: se ocupa de los hechos que realmente acontecen.
- Se vale de la verificación empírica: no pone a prueba las hipótesis mediante el mero sentido común o el dogmatismo filosófico o religioso, sino mediante una cuidadosa contrastación por medio de la percepción.
- Es autocorrectivo y progresivo (a diferencia del fenomenológico). La ciencia se construye a partir de la superación gradual de sus errores. No considera sus conclusiones infalibles o finales. El método está abierto a la incorporación de nuevos conocimientos y procedimientos con el fin de asegurar un mejor acercamiento a la verdad.
- Muestra: El muestreo es un parte importante del método analítico ya que si se toma mal la muestra los resultados serían erróneos o inservibles.

El enfoque de esta investigación es cualitativo, el cual permite profundizar de manera específica en cómo incide la gestión del cambio organizacional y los efectos de la incertidumbre

laboral en el caso de los colaboradores de una empresa del sector transporte en la ciudad de Santiago de Cali.

Se ha manifestado que “Las investigaciones cualitativas enfatizan la discusión del paradigma y los principios que sustentan la posición metodológica, mientras que las investigaciones cuantitativas se centran en la teoría sustantiva del problema a investigar” (Dalle, Boniolo, Sautu y Elbert, 2005, p. 46).

La investigación cualitativa se hace cargo de entender la realidad social a través de las personas que estudian. Bonilla y Rodríguez (1997) manifiestan al respecto que en ella “El investigador induce las propiedades del problema estudiando a partir de la forma como orientan e interpretan su mundo los individuos que se desenvuelven en la realidad que se examina” (p.84). Esta investigación se considera cualitativa porque persigue describir sucesos complejos en un entorno natural.

El procedimiento de la investigación es sintético. Según Behar (2008) este tipo de investigación

genera un saber superior al añadir un nuevo conocimiento que no estaba en los conceptos anteriores, pero el juicio sintético es algo difícil de adquirir al estar basado en la intuición reflexiva y en el sentido común, componentes de la personalidad y que no permiten gran cambio temporal (p. 21).

Este procedimiento permite integrar todos los elementos del objeto de estudio para que sean analizados en su totalidad.

El modo de esta investigación es deductivo porque,

Considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera. El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general. Esto lo

diferencia del llamado método inductivo, que se basa en la formulación de leyes partiendo de los hechos que se observan.

Esta investigación es de tipo explicativa debido a que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales que causan una problemática determinada y a su vez evidenciar el efecto que produce para generar un plan de acción que mitigue la incertidumbre en sus colaboradores.

La aproximación de esta investigación es científica. Así lo confirma Bunge (1982) quien plantea que “La investigación científica parte de la realidad objetiva, pasa por formular hipótesis reflexionando y comprobando empíricamente y controlado, dando origen a nuevos conocimientos de la misma realidad” (p. 8).

De acuerdo con Kerlinger (1983) el diseño de esta investigación es “no experimental, es sistemática y en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables,” (p.269).

De igual forma, se admite el pluralismo de métodos porque existen múltiples de los cuales se sirve la investigación, pero no se privilegia ninguno. Por esta razón, para este proyecto se pueden evidenciar como métodos la investigación documental que se fundamenta en información consultada en escritos o material audiovisual (que se establecen como soporte de una realidad); y el estudio de caso, porque se centra en una organización y en un fenómeno específico.

De acuerdo con Behar (2008) una investigación cobra sentido con las técnicas de recolección de datos puesto que “estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados” (p.54). La técnica que se va a usar en esta investigación es la encuesta.

En cuanto a la investigación como tal hay que decir que, es de tipo empírica la cual está basada en la observación y busca evidenciar las causas y determinar las consecuencias de la

incertidumbre en relación a la gestión del cambio organizacional, así mismo y de acuerdo a los resultados obtenidos posteriormente plantear una propuesta para mitigar su incidencia.

De igual forma, dado el nivel de medición y el tipo de análisis de la información en esta investigación, y las técnicas usadas se pueden considerar cualitativa.

El método de investigación cualitativa es la recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados. Sin embargo, el concepto de método cualitativo analiza el conjunto del discurso entre los sujetos y la relación de significado para ellos, según contextos culturales, ideológicos y sociológicos. Si hay una selección hecha en base a algún parámetro, ya no se considerará cualitativo.

Así pues manifestar que es el método de investigación cualitativa no descubre, sino que construye el conocimiento, gracias al comportamiento entre las personas implicadas y toda su conducta observable lo que permite cumplir con los objetivos propuestos en dicha investigación.

El instrumento a utilizar en este proyecto de investigación es el cuestionario el cual se aplicó como encuesta a través de la plataforma de Google Drive – Google Form.

Al respecto, y con el ánimo de darle una mirada innovadora a la investigación, se hace uso de un instrumento que logran hacer un análisis de la incertidumbre laboral el cual se denomina, Adaptación hispana y validación de la escala de respuesta a la incertidumbre 2010, de la Pontificia Universidad Javeriana, Cali, que mide tres dimensiones de afrontamiento a la incertidumbre: Incertidumbre emocional, Incertidumbre cognitiva y Deseo de cambio.

Del anterior instrumento parte la creación de una herramienta que pretende conocer los determinantes de la gestión del cambio y los efectos de la incertidumbre en los colaboradores de una empresa del sector transporte, en la ciudad de Santiago de Cali. Enfocado en los objetivos de la investigación, con este instrumento aplicado a 67 personas, es posible conocer la percepción

del grupo de estudio frente a las causas y consecuencias que les generan la incertidumbre en un ambiente laboral, que presencia cambios organizacionales.

Finalmente, los medios de análisis de la investigación serán un archivo Excel con los resultados de la aplicación del instrumento, para recopilar la información que es transmitida por el grupo de estudio.

1.6. Categorías y subcategorías

CATEGORÍA	OBJETIVO	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTA
Gestión del cambio organizacional	Conocer los determinantes de la gestión del cambio organizacional que generan incertidumbre laboral en el caso de los colaboradores de una empresa del sector transporte en Santiago de Cali	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional. • Deshumanización de los procesos. • Resistencia al Cambio. • Pérdida del sentido pertenencia. • Innovación. • Globalización. • Tecnología. • Flexibilidad. • Visión. • Productividad. Líderes.	¿Cuáles son las causas en la gestión del cambio organizacional que generan incertidumbre laboral en el caso de los colaboradores de una empresa del sector transporte en Santiago de Cali?
Incertidumbre Laboral.	Evidenciar qué consecuencias tiene la gestión del cambio organizacional en el caso de los colaboradores de una empresa del sector transporte en Santiago de Cali.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva. • Bienestar. • Clima Organizacional. • Habilidades gerenciales. • Calidad de vida. • Desarrollo Humano. • Estrés. • Ansiedad. • Valores. Libertad.	¿Cuáles son las consecuencias en la gestión del cambio organizacional que genera la incertidumbre laboral en el caso de los colaboradores de una empresa del sector transporte en Santiago de Cali?
Comunicación Corporativa.	Diseñar un plan de acción desde la comunicación corporativa que mitigue los efectos que genera la incertidumbre laboral en la gestión del cambio organizacional en el caso de una empresa del sector transporte en Santiago de Cali.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación organizacional y estratégica. 	¿Qué importancia tiene la gestión del cambio organizacional en el caso de los colaboradores de una empresa del sector transporte en Santiago de Cali?

Capítulo II: Aspectos teóricos y conceptuales

2.1. Marco teórico

El presente marco teórico está soportado principalmente por tres componentes: La Gestión del Cambio Organizacional, la Incertidumbre laboral y la Comunicación Corporativa.

También se trabajan otras variables que se consideran de gran relevancia para esta investigación como por ejemplo: Desarrollo humano, calidad de vida laboral y cultura organizacional, aspectos también permitirán identificar qué dimensiones se adecúan al caso de estudio de este proyecto y con base en ello diseñar un plan de acción acorde.

Lo anteriormente expuesto permite tener un horizonte más claro sobre cómo se llevó a cabo esta investigación con el fin de evitar desviaciones del planteamiento inicial, establecer hipótesis y finalmente unir los criterios y conceptos.

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de esta investigación es el de establecer los determinantes de la gestión del cambio organizacional y los efectos de la incertidumbre laboral en los colaboradores de una empresa del sector transporte de la ciudad de Santiago de Cali, se hace necesario conocer los planteamientos de varios autores al respecto.

2.1.1. La gestión del cambio organizacional

La competencia, la globalización económica y la llegada de nuevas tecnologías, son solo algunos de los muchos factores que han promovido la gestión del cambio organizacional y que se basan en la innovación permanente, que son ahora una dinámica empresarial.

Robbins (2004) define el cambio organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente, interno o externo,

mediante el aprendizaje. Son muchos los factores que afectan de un modo u otro a una organización, provocando una necesidad de cambio.

Por su parte, Quirant y Ortega (2006) explican que

Las fuerzas impulsoras del cambio pueden provenir tanto del interior de la organización como de fuera, así mismo las fuerzas externas del cambio tienen un gran efecto sobre el cambio organizacional, puesto que la dirección ejerce poco control sobre ellas, estas también pueden ser del entorno político, económico, social, cultural o tecnológico/administrativo, por otro lado, son variaciones que ocurren dentro de la organización tales como una variación de los objetivos, las políticas administrativas, las actitudes del talento humano, etc.” (p.101).

Ambas fuerzas servirán como ejes de diagnóstico para el diseño de la propuesta metodológica; como bien se señaló antes, toda organización afectada por factores externos tiene una respuesta interna.

En este sentido, las organizaciones enfrentan día a día la necesidad de realizar constantes transformaciones en su interior para poder sostenerse, lo que hace que tengan que enfrentarse a grandes obstáculos, como la resistencia al cambio o la incertidumbre laboral. Estos son los nuevos desafíos que enfrentan las empresas, tanto las ya consolidadas como las que apenas están empezando, y que siempre inciden en su comportamiento y en su desempeño.

Por tanto, “La supervivencia organizacional se encuentra en función de la capacidad que tiene la empresa de abrirse al cambio, de transformarse y de poder seguir siendo competitiva al incrementar su competitividad y eficiencia” (Font, Gudiño, Sánchez y Martínez, 2002, p. 122).

Esto es un reto constante para los líderes, quienes son los encargados del diseño y la implementación de los cambios organizacionales, los cuales en su gran mayoría se convierten en retos llenos de oportunidades. Sin embargo, en algunas ocasiones surgen amenazas que de manera permanente y directa pueden afectar la estabilidad y supervivencia de las organizaciones. Así mismo, la globalización, de la mano de la tecnología, también trae consigo nuevos retos asociados a competidores internos y externos, al movimiento de capitales y a la deshumanización

en los procesos, lo cual repercute en la falta de pertenencia de los colaboradores y genera malestar y un impacto negativo en la productividad.

La gestión del cambio organizacional no significa entonces imponer nuevos modelos improvisados, que a la larga no son sino teorías efímeras, sino que, más bien, radica en un aprovechamiento constante de lo que el entorno presenta y exige: flexibilidad, innovación y la capacidad de los líderes de ver oportunidades en medio de las dificultades; por tanto, esta se convierte en una herramienta fundamental que permite identificar a tiempo riesgos que conllevan a avanzar en el desarrollo humano y empresarial. A pesar de ello, es natural que las personas sientan resistencia al cambio.

Por tanto, dado que de forma natural las personas tienden a presentar resistencia a los cambios, es necesario que estos se planteen teniendo en cuenta la gestión del logro de los objetivos estratégicos, sin dejar de lado el factor humano, condición que se produce como efecto de la implementación de cambios en la estructura empresarial.

En ese marco, “El cambio puede presentarse de distintas maneras. Identificar a qué tipo de cambio se enfrenta la organización es una condición fundamental para administrarlo” (Font, Gudiño, Sánchez y Martínez, 2002, p. 122). En el mismo sentido, se afirma que es importante identificar los tipos de cambios que existen y dentro de los cuales se encuentran:

- Los que se dan en una organización como respuesta a una coyuntura externa interna determinada.
- Los que buscan anticiparse a realidades del entorno o del interior de la organización. Su propósito es acoplar la empresa a escenarios futuros, identificando las oportunidades en el ambiente externo y ayudando a superar las debilidades en el ambiente interno.

De acuerdo con lo definido por Press (2008) se describen dos tipos de cambio: el primero es el cambio dentro del sistema, el cual es el cambio para que todo siga igual y son los cambios necesarios para mantener el equilibrio, cambios en procedimientos, estilos de dirección, en la política de contratación del personal, etc.; estos cambios se presentan cuando se mantiene la

estructura organizacional. El otro tipo de cambio es el cambio del sistema, donde se requiere un nuevo tipo de equilibrio, y por lo tanto más profundo.

Así mismo, Cisneros (2009) nos muestra aspectos importantes sobre gestión del cambio, a saber:

- Todas las organizaciones cambian, pero el reto que se plantean los directivos y en general, las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización.
- Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la anterior.
- Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero si bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que una gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.
- Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano.
- Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso complejo, tanto a nivel personal como organizacional.
- La motivación de los recursos humanos se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio.
- El cambio no debe ser autoritario ya que así es difícil de lograr; este debe ser flexible e implicar la participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

No obstante, se afirma que “La introducción de cualquier tipo de cambio genera una ruptura en el equilibrio existente entre las distintas fuerzas que convergen al interior de la organización, generando que el clima organizacional se vea permeado por la incertidumbre” (Font, Gudiño, Sánchez y Martínez, 2002, p. 123). Por ello es vital generar acciones que permitan reponer el equilibrio o generar un estado de tranquilidad en la nueva dinámica empresarial, destinadas a ejercer control a la resistencia.

La reacción que tengan los colaboradores frente a los cambios organizacionales está relacionada con la forma como estos fueron aplicados; por eso los autores Font, Gudiño, Sánchez y Martínez (2002), plantean que:

En el contexto de cambio y en la incertidumbre que éste puede provocar entre los integrantes de la organización, la calidad del clima organizacional y el papel que juega el líder formal en su establecimiento se convierten en elementos clave para el éxito del proceso de transformación organizacional” (p. 123).

Es el liderazgo entonces un factor primordial para generar cambios de trascendencia organizacional, en los que se tenga en cuenta no solo el alcanzar los indicadores de rentabilidad empresarial, sino el valor del capital humano, potencializando el talento y generando empatía y motivación entre los colaboradores para hacerlos más productivos. Por ello

Es necesario contar con líderes formales capaces de identificar, desarrollar y canalizar el potencial de los recursos humanos y lograr su compromiso con la nueva dinámica organizacional” ... “el liderazgo se convierte en el instrumento a través del cual los integrantes de la organización pueden generar y mantener actitudes receptivas hacia los requerimientos de flexibilidad, cambio y adaptación en situaciones laborales con una fuerte carga de incertidumbre (Font, Gudiño, Sánchez y Martínez, 2002, p. 123).

Una organización que logre mitigar la incertidumbre en la gestión de los cambios implementados, con seguridad estaría avanzando y añadiendo valor en cada uno de sus colaboradores, impactando en la calidad de vida, motivando y alineando el talento con la eficacia y eficiencia que necesitan las estructuras empresariales, para obtener los resultados esperados.

Conviene también manifestar que el cambio organizacional ocasiona incertidumbre y fomenta juicios por parte de los empleados, lo que determina en gran medida las actitudes y el comportamiento del trabajador. (Liu, Caldwell, Fedor & Herold, 2012).

Recordemos que la incertidumbre se refiere a un estado mental durante el cual los individuos no pueden predecir adecuadamente que sucederá en el futuro cercano. La incertidumbre en

ocasiones resulta en una resistencia al cambio por parte de los empleados, así como una resistencia a compartir información. (Clampitt & Williams, 2005). Un impacto inmediato del cambio organizacional es el incremento de la incertidumbre; la incertidumbre es uno de los estados psicológicos más comunes que los individuos experimentan durante un proceso de cambio organizacional. (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish & DiFonzo, 2004).

Así mismo en un ambiente de incertidumbre y cambios intermitentes, las organizaciones y los colaboradores tienden a reaccionar de manera anticipada con una actitud de fracaso, se sienten victimizados y se empeñan en continuar trabajando como si nada hubiera cambiado o fingiendo que avanzan. La única manera efectiva de encarar el mundo actual es haciendo valer una disposición positiva para aprender y hacer frente al cambio. Aprender a aprender es lo ideal para superar la mentalidad de fracaso que llega a apoderarse de las personas. (Firth, 2000).

De igual forma, Guillén, Montoya & Rendón (2003) señalan que se pasa de un viejo paradigma a uno nuevo: el de la organización que aprende. Debido a la complejidad del ambiente laboral actual; la capacidad del personal para aprender nuevas habilidades y adaptarse a nuevos contextos es de gran importancia para lograr la competitividad de las organizaciones. Estos comportamientos en el trabajo, se concentran bajo el término de desempeño adaptativo, son esenciales para conseguir los objetivos de la organización en un entorno marcado por el cambio continuo, la complejidad y la incertidumbre. (Charbonnier Voirin & El Akremi, 2011).

Por otro lado de acuerdo con Kim, Song & Lee 24 (2015), la relación entre cambio organizacional, incertidumbre percibida e identificación organizacional, varía de acuerdo con las percepciones de los empleados sobre los límites de permeabilidad entre su propia organización y organizaciones alternas a las cuales pudieran irse. Estos autores encontraron que las percepciones de incertidumbre de los empleados surgen del cambio organizacional, haciendo que la identificación organizacional sea más fuerte.

2.1.2. Incertidumbre laboral

Conviene que esta sea vista como un eje transversal en cuanto sus efectos pueden afectar todos los procesos en la organización.

La incidencia de la incertidumbre laboral uno de los temas fundamentales en el que profundizo en esta investigación, hay que decir que en la actualidad este tema ha sido poco explorada en las organizaciones colombianas. Conocer la incidencia en los colaboradores cuando se presentan cambios organizacionales y sus determinantes, son aspectos fundamentales que permiten fortalecer los procesos de cambio, evitando con esto que se vea afectada la consecución de los objetivos propuestos.

Son muchos los planes, proyectos y acciones que se desarrollan en el interior de las organizaciones y por la cuales se hacen grandes inversiones económicas, todos con un amplio número de propósitos para el desarrollo del capital humano, el crecimiento de las organizaciones o para el simple sostenimiento de la misma, tratando de ser competente frente a las exigencias del mundo globalizado. Así,

La incertidumbre se convierte en un reto permanente para las organizaciones y su administración, debido a que aquella no se produce en el ambiente ni en la realidad ambiental percibida, sino en la percepción e interpretación del entorno que hacen las propias organizaciones” (Font, Gudiño, Sánchez y Martínez, 2002, p. 121).

Frente al manejo de la incertidumbre es importante reconocer las barreras mentales o simbólicas que emergen entre los colaboradores con el fin de generar un plan de acción que acompañe los procesos de gestión del cambio organizacional, con los cuales se fidelice y acompañe al colaborador; Además esto puede permitir que los líderes tengan herramientas necesarias que les permita tomar decisiones y correctivos de forma anticipada mitigando el impacto de los efectos que la incertidumbre pueda generar a los procesos.

Al respecto Manucci (2006) afirma que:

La visión y el liderazgo corporativo definen una estrecha relación entre la estrategia y la incertidumbre. Toda estrategia corporativa implica una apuesta de desarrollo y crecimiento que, además de competir contra otras estrategias, lo hace con un contexto que no brinda certezas de estabilidad en el tiempo (p. 17).

Esto quiere decir que la incertidumbre se constituye como un manto de dudas en un proceso de cambio, pero a su vez, también puede ser entendido como un mundo de oportunidades, el cual dependerá la realidad y la percepción del que observa.

Así mismo, Manucci (2006), plantea que:

En contextos inestables, la actividad de la organización se transforma en una apuesta. La organización apuesta a que su propuesta (productos, servicio, proyecto social, etc.), sea valorada y aceptada por los sectores de la comunidad o el mercado a los cuales está dirigida. La propuesta es la base sobre la cual una organización elabora una estrategia para sostenerse y participar en la elaboración de un contexto social determinado. Pero en la dinámica de la trama actual, no hay garantías de permanencia de ninguna estrategia en el tiempo. La mayor competencia de un proyecto estratégico es la propia incertidumbre que genera su implementación y su desarrollo en el devenir de los acontecimientos (p. 18).

Así las cosas, cada cambio implementado por la organización genera incertidumbre, la cual se convierte en su propia competencia. Por eso es importante analizar el contexto, estar inmerso en las dinámicas de los sucesos e invertir en recursos para proceder de forma coherente y estratégica.

También plantea el autor que:

Cada una de las personas que integran una organización y cada una de las organizaciones que integran una trama social transitan la incertidumbre cotidiana con un conjunto de paradigmas, de narraciones y de metodologías a través de las cuales intentan otorgarle significación un conjunto fragmentado de acontecimientos. Un grupo limitado de herramientas por las que, tarde o temprano, la incertidumbre se escurre dejando a las organizaciones al borde de su paisaje más temido, (Manucci, 2006, p. 19)

Esto quiere decir que la incertidumbre está inmersa en cada acción que realiza la organización, impactando en las personas y convirtiéndose ya sea en una limitante o en una oportunidad de desarrollo; esto dependerá de cómo se mire o se aproveche la situación.

Conviene reflexionar entonces acerca de si la incertidumbre y su incidencia en las personas es realmente ese monstruo simbólico al que debemos temerle o si, sencillamente, es solo un cúmulo de oportunidades que las organizaciones y sus líderes deben aprovechar al máximo para avanzar en la consecución de los proyectos planteados.

Además, Manucci (2006) afirma que:

El contexto no es incierto, sino complejo. La incertidumbre no está en el contexto, está en la percepción que tienen cada observador sobre un contexto dinámico por naturaleza. La incertidumbre lo sitúa en el límite del horizonte de su mirada y define una posición en la cual la predicción de resultados a largo plazo es escasa (p. 24).

Así mismo asegura que:

Cuando las organizaciones diseñan estrategias, la complejidad del entorno será más o menos incierta en función del margen de predicción que establezca el horizonte de su mirada. Por lo tanto, la gestión de la incertidumbre tiene que ver con la gestión del observador ante su horizonte (Manucci, 2006, p.25).

Es posible afirmar entonces que la incidencia de la incertidumbre en las personas generada por los cambios implementados a nivel organizacional está estrechamente relacionada con la forma como cada una la perciba, según su realidad o su experiencia. Es claro que esa falta de certeza en algunas personas genera un impacto negativo y, en otras, seguramente se transforma en oportunidades.

Se entiende que las personas necesitan sentir seguridad para poder avanzar y obtener resultados deseados cuando su realidad es de estabilidad toda funciona; si este imaginario cambia entonces aparece el desconcierto.

Finalmente, Manucci (2006) dice que:

Somos alquimistas de símbolos y percepciones que procuramos agrupar, contener y definir la incertidumbre con herramientas, creencias, teorías e intuiciones. Es inevitable que vivamos saltando en la incertidumbre. A cada paso: certezas y azar caminos predeterminados y caminos abiertos. Esa es la alternativa de la incertidumbre, ese es el desafío (p. 203).

Sin embargo, también pueden existir factores en las organizaciones que generan incertidumbre en el ámbito laboral y que están inmersas en la forma o tipo de contratación que se manejan. Por ello, Orejuela Gómez (2009) plantea que “Los efectos de la flexibilización sobre las trayectorias laborales y relacionales actuales como una nueva estructura del mercado de trabajo ha determinado una nueva estética en la movilidad laboral, es decir una nueva configuración” (p. 59, 60).

Orejuela Gómez (2009) también plantea que:

El paso de una sociedad salarial, del pleno empleo, a una sociedad de riesgo laboral y plena actividad de la intensificación, pero también de la invisibilización del trabajo con sus consabidos efectos de: desregulación del mercado de trabajo, precarización pérdida de la protección social, y el establecimiento de una nueva configuración de lo laboral, una nueva subjetividad laboral (concepción del trabajo) y unas nuevas formas y condiciones y de inserción y tránsito por el mercado del trabajo, son condiciones de posibilidad que han determinado modificaciones sustanciales en la configuración tradicional de los recorridos o trayectorias laborales” (p. 59, 60).

Son estos cambios y nuevas formas de hacer los que generan incertidumbre laboral en las personas de las diversas organizaciones, entre esas la empresa usada para el estudio de esta investigación.

Otras causas que se identifican como generadoras de incertidumbre en la actividad laboral son:

el incremento y recrudescimiento de la competencia, la movilización de los capitales financieros que van más allá de fronteras y naciones, la dificultad de encontrar y retener mejores recursos humanos flexibles a los requerimientos organizacionales de cambio, el

continuo desarrollo de los procesos tecnológicos, las crecientes demandas por parte de los consumidores de productos y servicios de mejor calidad y precio y los cambios en las legislaciones laborales (Font, Gudiño, Sánchez y Martínez, 2002, p. 121).

En general la falta de garantías laborales, la tercerización de la contratación, entre otras medidas de empleabilidad precarias, hacen que las personas no se sientan a gusto en sus puestos de trabajo y pierdan en gran medida el sentido de pertenencia y la pasión por lo que hacen; por tal razón, al generarse cambios en el interior de las organizaciones, la incertidumbre se apodera de los colaboradores pues no cuentan con garantías plenas laborales que les permita confiar y tener la certeza que nada malo les pasará.

Por tanto, “Las nuevas reglas de juego se encuentran influidas por la incertidumbre que generan las continuas modificaciones del ambiente y la capacidad o incapacidad que posean las organizaciones para percibir y comprender los nuevos requerimientos” (Font, Gudiño, Sánchez y Martínez, 2002, p. 121). Esto es un foco de atención que deben considerar las estructuras empresariales y sus líderes pues son las que posibilitan la aplicación de los procesos cambio.

Por otro lado, el editor académico Orejuela Gómez (2014, p 23 y 163) plantea:

la importancia de la escucha política y clínica del sufrimiento en el trabajo, de la satisfacción al sufrimiento laboral y de la motivación y satisfacción laboral como determinantes asociados al cambio organizacional y que, por supuesto, generan alto nivel de incertidumbre en los empleados. Estas son contribuciones a la conceptualización de la cultura organizacional y justicia organizacional como factores predisponentes del estrés laboral, de variables moderadas de la relación fatiga laboral y de accidentes laborales en personal operativo y, finalmente, de aproximaciones a la reflexión sobre la calidad de vida laboral. Estas constituyen un sinnúmero de variables que, de forma indirecta, traducen o se convierten en incertidumbre en el momento de analizarlas en el entorno laboral de una organización.

Vale la pena resaltar que el sufrimiento, la insatisfacción, el estrés y la fatiga no son más que síntomas de incertidumbre laboral, que incluso así no esté determinadas con nombre propio, y se

manifiesten en muchas personas de formas diferentes, son una señal de la reacción silenciosa de la incertidumbre y las causas que lo originan.

Por tal motivo es pertinente tener en cuenta a Font, Gudiño, Sánchez y Martínez, (2002, p121), quienes afirman que:

El análisis del entorno y su posterior diagnóstico pretenden buscar, recolectar e interpretar información sobre los distintos acontecimientos, tendencias y cambios que provienen del ambiente, mismos que pueden afectar, ya sea positiva o negativamente, directa o indirectamente al comportamiento y, por ende, al desempeño organizacional.

Este análisis debe realizarse de manera constante para tener un diagnóstico eficiente de los retos que debe enfrentar la organización, determinando la toma de decisiones en los procesos de planeación, ejecución y medición de resultados, haciéndole frente a los posibles impactos negativos generados por la incertidumbre.

La clave de ello está en saber identificar los factores de la cultura que se consideran adecuados en el entorno donde se desarrolla el cambio organizacional, para debilitar las barreras de resistencia y disminuir la incertidumbre a la que se ven sometidos los colaboradores. En la medida en que se alcancen a reconocer, pueden proyectar tendencias en el comportamiento y trabajarla de manera oportuna para favorecer los resultados.

Así mismo hay que decir que la interacción es lo que le permite a la organización crear y mantener vínculos con el entorno, gestionar espacios de significación y ser operativos en la realidad emergente. El espacio de intervención para la organización emerge del encuentro de las realidades corporativas y subjetivas, igualmente el objetivo de la estrategia es gestionar realidades compartidas a través de una estructura de significación que le permita a la organización mantener vínculos con diferentes sectores de la sociedad. Manucci (2008).

De igual forma Manucci (2008) plantea que “La incertidumbre y el desconcierto, como estados posibles frente a lo desconocido, están relacionados con el desenvolvimiento de las

acciones en el tiempo”, dice también que la incertidumbre se transforma en desconcierto cuando operamos el mundo actual de alta inestabilidad con herramientas diseñadas para contextos absolutamente estables.

Al respecto, Bueno & Bowditch (1989) señalan que las fuentes de la incertidumbre se pueden clasificar en tres niveles: externo (incluyendo la incertidumbre del medio ambiente debido a cambios tecnológicos y del mercado), organizacional (incertidumbre debido a cambios en la cultura y la estructura organizacional) e individual (incertidumbre sobre el papel del trabajo y su puesto), en este mismo sentido Bordia, et al., (2014), plantea tres tipos de incertidumbres que se afectan entre sí. Es decir, que la incertidumbre estratégica es probable que lleve a la incertidumbre estructural y ésta, a su vez, contribuye a la incertidumbre relacionada con el trabajo.

Hay una parte importante de incertidumbre relativa al cambio, y es muy probable que las reacciones afectivas al cambio sean particularmente eficaces impulsoras de cambios exitosos. (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013).

Así mismo es importante tener en cuenta, posturas previas que en el ambiente académico relacionan la incertidumbre de forma directa o indirecta con la gestión del cambio, pues precisar el presente y plantear un futuro en las organizaciones, implica el difícil proceso en el que convergen la percepción individual, el diálogo estratégico y la construcción colectiva de significados. Comprender el presente señala la visión del futuro y viceversa, en tanto la visión de futuro determina la percepción del presente. Es imposible pensar el presente desligado del futuro e imaginar un desarrollo en el tiempo sin tener en cuenta la situación presente desde la cual se está definiendo.

Visto así, el presente y el futuro son procesos simultáneos de creación de realidades; una unidad de acción desde la cual las organizaciones diseñan sus intervenciones en la sociedad y donde los cambios y la incertidumbre están ligados.

Al respecto de incertidumbre laboral y para establecer la mirada que sostiene la presente investigación se va a tomar la visión de Duncan (1972), quien plantea que: La incertidumbre es resultado de la confluencia de tres componentes: Falta de información sobre los factores del entorno asociados a una determinada toma de decisiones.

Desconocimiento de los resultados de una decisión en términos de cuánto perdería la organización si la decisión fuera incorrecta. Incapacidad para asignar probabilidades con algún grado de confianza sobre cómo los factores del entorno influenciarán el éxito o fracaso de los resultados de las funciones de una unidad de decisión (p.27, 31).

En muchos casos dicha incertidumbre se invisibiliza en viejos paradigmas estratégicos basados en lo simple y lo lineal y es finalmente “el espacio de intervención de las organizaciones se presenta complejo, inestable e incierto. Hervé Séríeyx señala que en nuestra sociedad el cambio se vuelve una regla y la estabilidad una excepción” (p.81).

Por ello se puede afirmar que, la incertidumbre no puede ser vista como una variable aislada del cambio, sino que por el contrario está inmersa en cada uno de ellos por pequeño que sea y debe gestionarse a través de la comunicación efectiva, el dialogo y una interacción permanente a fin de minimizar su impacto.

De acuerdo con lo que dice Sáenz Vacas, “para que la empresa pueda afrontar con éxito la complejidad del entorno competitivo cambiante debe aumentar su complejidad, aunque no tanto en su estructura (orden) como en su función y tratamiento de la información (comportamiento).”(p.685).

2.1.3. La comunicación corporativa

La comunicación Corporativa también es un elemento fundamental en el funcionamiento de las empresas y es un instrumento elemental en una organización si se tiene en cuenta que juega un papel determinante para la sostenibilidad de la misma. Esta función tiene cabida gracias al intercambio de información entre los diferentes procesos y posiciones del medio; así, entre los diferentes miembros de las organizaciones se establecen códigos comunes de comportamiento

comunicacional, por tanto, se asume que cada persona tiene y ejerce un rol comunicativo específico.

Hay que decir que buena parte de la incertidumbre y su incidencia en las personas de una organización está relacionada de forma directa de cómo se comunican los cambios y de cómo se les entrega la información.

Por su parte Brown & Isaacs (2016) plantean que cualquier sistema posee la capacidad interna de desarrollar estrategias de supervivencia y adaptación. Las organizaciones tienen ya la sabiduría y la creatividad requeridas para hacer frente incluso a los desafíos más difíciles. El medio a través del cual sus miembros reconocen y utilizan los recursos es mediante la conversación.

Así mismo, Fernández (1999), manifiesta que esta comunicación, cuando se adapta en las organizaciones, es llamada comunicación organizacional. Dicha comunicación se permite naturalmente en toda organización, sin importar cuál sea su tipo o tamaño y, en consecuencia, no es posible imaginar una empresa sin comunicación. Bajo esta mirada, la comunicación organizacional comprende el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio.

En este momento existen ciertas organizaciones que no han evolucionado en comunicación organizacional de manera que su forma de comunicarse y comunicar su empresa termina retrasando sus procesos, dejándolas atrás frente a otras que sí lo hicieron de forma oportuna. Por tanto, estas empresas que no han evolucionado en cuanto a sus procesos comunicativos tienden a desaparecer cuando se presenta la resistencia al cambio.

Hay que decir también que el comportamiento humano ha sufrido importantes transformaciones, a través de las diferentes formas de aprendizaje, que han estado fundamentadas especialmente en el autoconocimiento y la autorrealización de las personas; en relación con esto resulta importante comprender la necesidad de que la comunicación hoy no solo se de en sentido descendente sino que se integre también la forma ascendente y esférica, con tráfico de

información que garantice la efectividad en las estrategias implementadas por los líderes administrativos, con transformaciones innovadoras altamente competitivas respecto a qué, cómo y a quién comunicar, sobre todo en tiempos de cambio. Todo esto es lo que permite mantener la unidad organizacional actualizada.

Fue Weber (1919) quien dio origen a la comunicación descendente y planteó nuevos escenarios para el flujo de la información. Este modelo de comunicación posibilita que la información trascienda hacia los objetivos propuestos para el logro de metas.

Por su parte, Mayo (1972) en sus experimentos de Hawthorne -1927-, planteó lo que se denomina como comunicación ascendente y como comunicación entre subordinados y empleadores. Este autor plantea que la organización debe tener una comunicación fluida desde la parte operativa hasta llegar a los mandos superiores puesto que así se logra tener una visión de lo que ocurre dentro de la organización y se logra que los líderes puedan reconocer las necesidades de sus colaboradores para poder tomar acciones de mejora dentro de las organizaciones.

Al respecto Scott y Michell (1978),

Afirman que la comunicación organizacional también es una transmisión de ideas, sentimientos o valores, entre individuos, grupos o máquinas. Siempre que hay comunicación, hay información”. “Una organización humana es un sistema social, cada acción tiene repercusiones en toda la organización, porque todas las unidades humanas y no humanas están conectadas (p.41)

Schultz (1996), Tannenbaum (1997) “La comunicación como solucionador de conflictos, la negociación y la respuesta práctica a las crisis cotidianas del entorno de la organización”. “La revolución mediática que estamos viviendo obliga a las empresas a optar por la integración de los medios de comunicación y a basar su política de medios en la sinergia”.

Muchas empresas han fortalecido el comportamiento humano para el logro de objetivos estratégicos a través de sistemas de comunicación organizacional, que giran en torno al

cumplimiento de las metas propuestas, generando sinergia en los equipo de trabajo, todo gestionado por la comunicación; un número importante de empresas, tienen un área encargada de las comunicaciones internas, y esta es aprovechada como un eje transversal que sirve de canal entre las diferentes unidades de la compañía, para posibilitar los procesos organizacionales.

De acuerdo con todo lo anterior se puede decir que la comunicación es también un instrumento mediador que contribuye en el desarrollo de los diferentes procesos de una organización, así mismo está mal utilizada se convierte en un elemento altamente negativo.

A este respecto dice Font, Gudiño, Sánchez y Martínez (2002 P. 123) que “Las organizaciones y sus líderes formales incurren en un silencio que miente e incursionan en decisiones que son equivocadas porque se realizan en estados de falta de comunicación que crean dificultades e incertidumbre, fenómenos éstos que comparten una semejanza: errores en las interacciones personales, particularmente en aquellas donde se supone se producirán resultados”.

Y que “la calidad del diálogo se determina por cómo la gente recopila y procesa la información, cómo se toman las decisiones, y cómo se responde al resultado de las mismas.

El dialogo puede conducir a ideas nuevas y dar velocidad para generar ventajas competitivas”.

Puntualizar que, la comunicación corporativa tiene relación directa con la gestión del cambio y la incertidumbre y sobre todo en esta última pues sirve como herramienta de mitigación, pues en la medida que se impone una comunicación clara, oportuna y estratégica, el impacto de la incertidumbre disminuye considerablemente.

Por lo anterior es preciso decir que, la estructura cognitiva de las organizaciones se pone en juego a costa de la comunicación estratégica logrando controlar el impacto nocivo de la incertidumbre.

Así lo platea Manucci (2005, p.45) quien afirma que:

Esta estructura cognitiva entrelaza las percepciones individuales, el dialogo estratégico y la construcción colectiva. Desde aquí la organización evalúa el pasado y proyecta el futuro. Por tanto, el futuro está en la cultura, en la conducta de la organización (en la cabeza y en el corazón de sus gentes).

De otro lado Joan Costa (1999), en su texto “La comunicación en acción informe sobre la nueva cultura de la gestión”, sugiere diez axiomas cuya finalidad es demostrar el por qué la comunicación es la actividad principal de toda empresa, los cuales se exponen a continuación.

1. Lo más importante de la comunicación es el receptor, no el emisor, ni el medio ni el mensaje.
2. La comunicación cuesta. Se puede observar la existencia de un costo generalizado para el receptor, la suma de los costos que llamamos “costo psicológico” o “costo generalizado”.
3. La comunicación como proceso dinámico contiene los principios de la retroacción (...) Interacción con capacidad para modificar las conductas de ambos comunicantes, y un mecanismo corrector para la estrategia de la empresa.
4. La comunicación es una dialéctica.
5. Hay una comunicación interpersonal que es el paradigma fundamental, y una comunicación de difusión, que es unilateral.
6. Hay dos modos, por los que la comunicación se manifiesta y se realiza: por medio de mensajes y por medio de actos.
7. La administración, la producción, la tecnología, la comercialización, etc., suponen acciones, actos, actuaciones que la empresa realiza y que son consustanciales a ella.
8. La comunicación abarca dos magnitudes: física y psicológica.
9. Los mensajes han de ser correctamente establecidos por la empresa y percibidos por sus destinatarios.
10. La comunicación no es sólo un proceso de influencias, sino que a veces también de poder; otras, persuasivo, otras informativo. Teniendo claro el concepto de comunicación, se hace necesario pensarla en un sentido estratégico, que trascienda las concepciones lineales.

Para lograr entender y pensar la comunicación de manera estratégica se requiere interpretar la comunicación corporativa como un instrumento de gestión “por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos

de los que la empresa depende” (Van Riel, 1997, pg. 26). Es por medio de la comunicación que se permite vincular la actividad productiva de una organización con las realidades de sus diferentes públicos.

Es importante decir que el personal que tiene acceso a información útil sobre el proceso de cambio organizacional, experimenta menor incertidumbre, y está más abierto al cambio organizacional. Por lo que la falta de información ocasiona incertidumbre entre las personas, porque no pueden predecir los efectos del cambio organizacional. En tanto, que la falta de información confiable sobre el cambio organizacional ocasiona rumores e incertidumbre. (Van den Heuvel, Schalk y Van Assen, 2015).

Por su parte Bisel (2011) analiza como dentro del proceso de comunicación de las organizaciones, los mensajes del cambio entre los agentes del cambio y los empleados, generan historias y posiciones que influyen en la manera en la que el personal experimenta el proceso de cambio.

Cuando un proceso de implementación de algún cambio se basa en comunicación de alta calidad hay poca incertidumbre con respecto a los cambios que están siendo implementados. (Van der Voet, 2015).

Finalmente decir que como parte de esta investigación, se desarrollara un plan de acción desde la comunicación corporativa para mitigar los efectos generados por la incertidumbre en los colaboradores de una empresa del sector transporte.

2.1.4 Desarrollo humano

El Desarrollo Humano es un paradigma de desarrollo que va mucho más allá del aumento o la disminución de los ingresos de una persona o de un país. Este comprende la creación en una organización y de un entorno en el que los colaboradores puedan desarrollar su máximo potencial y llevar adelante una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses. Entonces, las personas son la verdadera riqueza de una organización.

Por lo tanto, el desarrollo implica ampliar las oportunidades para que cada una pueda vivir una vida que valore e implica mucho más que el crecimiento económico, o la productividad, que constituye sólo un medio (si bien muy importante) para que cada colaborador tenga más oportunidades.

Entonces, para que existan más oportunidades en una la organización, lo fundamental es desarrollar las capacidades de sus colaboradores. Otro aspecto importante es el respeto por la diversidad de cosas que las personas pueden hacer o ser en la vida de manera que, a través de su empleo, logren disfrutar de una vida saludable, acceder a la educación y recibir ingresos justos que les permitan una buena calidad de vida y que se les permita participar de los diversos procesos en los que se involucren. Sin estas capacidades, se limita considerablemente la variedad de opciones disponibles haciendo que muchas oportunidades en la vida permanezcan inalcanzables para ellos.

Sabemos que este modo de pensarse el desarrollo humano es con relativa frecuencia olvidado debido al afán inmediato de las organizaciones por acumular bienes y riquezas. No obstante, este tema no es un nuevo descubrimiento pues diferentes líderes destacan desde hace mucho tiempo que el objetivo, o el fin, del desarrollo es el bienestar humano.

Así las cosas, para hablar de desarrollo humano en una organización, hay que hablar también de derechos humanos pues la libertad de las personas es determinante para que estas puedan desarrollar sus capacidades y al mismo tiempo ejercer sus derechos plenamente. La participación y la toma de decisiones garantizarán su bienestar y dignidad y les permitirá forjar el respeto propio y el respeto por los demás.

Según Castillo Contreras (2012) el capital humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones; este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende entonces, en gran medida, de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento de sus empleados. El proceso idóneo para perfeccionar los

conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal.

Con base en lo anterior el desarrollo humano podría definirse como la consecución, por parte de las personas, organizaciones y comunidades, de la capacidad de involucrarse activamente en la construcción de una civilización global que aporte al nivel personal, espiritual y económico de los seres humanos, que fomente y respete la libertad y que le apueste a la formación de las capacidades humanas para que se les amplíen y posibiliten nuevas posturas.

De otro lado, se ha pensado erradamente en el pasado que el desarrollo humano hace hincapié en el carácter instrumental del acceso a bienes y servicios, percibiéndolo solamente como un medio para poder alcanzar un plan de vida o una realización individual plena. Esta relación utilitarista que va directamente de mayor acceso a bienes a mayor nivel de utilidad se ha visto sustituida por una relación en la que el acceso a bienes abre un conjunto de capacidades, siendo estas las que impactan sobre el bienestar de los diferentes colaboradores.

Como resumen de lo anterior se puede afirmar que

El desarrollo del recurso humano precede al desarrollo económico de las organizaciones productivas de un país, su postulado fundamental es el desarrollo de las organizaciones a través del crecimiento evolutivo, metódico, gradual, y sistemático del recurso humano para que de la misma manera que el recurso humano desarrolla las organizaciones, estas desarrolladas, hagan lo propio con el medio social de su cobertura” (Londoño Sáenz, 2014, p.37).

Hay que decir que, el desarrollo humano está conectado de forma directa con la gestión del cambio y es un factor clave y por lo tanto comparte relación estrecha con la incertidumbre dado que, esta, se encuentra inmersa en cada uno de los cambios por pequeños que estos sean, por esta razón en la medida que la organización invierte en capacitación, desarrollo, tecnología, en optimización de sus procesos, está contribuyendo de forma directa a mejorar no solo la calidad de vida de sus colaboradores, sino que los fideliza y logra que se comprometan más y mejorando los resultados y su sentido de pertenencia.

Así lo afirma, en este sentido, Garay y Giménez (2009), quienes proponen que:

Todo proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional, así como el desarrollo tecnológico no es efectivo si no va acompañado por el crecimiento intelectual y cultural. Esto corresponde a una formación integral en la organización y de alto impacto en la productividad de la empresa.

2.1.5. Calidad de vida laboral

Diferentes investigaciones se han desarrollado, las cuales están vinculadas al estudio de factores humanos relacionados con el ambiente laboral (valores, compromiso, clima, satisfacción, autoestima, entre otros) y la forma como estas pueden estar influyendo en el rendimiento de los trabajadores para el desarrollo efectivo de las organizaciones. Peters y Waterman (1982) estudiaron los valores dentro de las organizaciones, encontrando que la mayoría de las características de las organizaciones exitosas se basan en los valores humanos, como prioridad de sus acciones. Por otra parte, Cruz (1996) y Rodríguez (1993, citado en Loli y Cuba, 2007), consideran que la autoestima y los valores organizacionales son importantes en el éxito personal y organizacional. Es así como las empresas deben asumir una nueva responsabilidad sobre el desarrollo personal de los trabajadores.

Las organizaciones se han vuelto más competitivas, se vive la ola de las empresas de calidad y de empresas eficientes; en todas ellas los trabajadores juegan un rol importantísimo por lo que la calidad de vida laboral es primordial para tener éxito en la gestión de hoy.

Cabe mencionar que la calidad de vida laboral tiene relación directa tanto con la incertidumbre como con la gestión del cambio, en tanto esta se ve afectada a raíz de la implementación de cambios aparece de inmediato la incertidumbre y paradójicamente cuando hay calidad de vida laboral la incertidumbre mengua o incluso desaparece.

Es importante puntualizar sobre ¿qué entendemos por calidad de vida la laboral? Es un conjunto de aspectos subjetivos y objetivos donde el factor principal es el bienestar del

colaborador y en la medida que este se altera se ve afectada la eficiencia, eficacia y productividad, así mismo aparece la incertidumbre laboral.

De acuerdo con el estudio de Rodríguez y Sanz (2013).

La Calidad de Vida en el Trabajo afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como la motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios, desarrollo social y personal, como integración familiar, recreación y deporte.

De igual forma Walton (1973) dice que:

Existen ocho factores que afectan a la calidad de vida laboral que son las siguientes: compensación justa y adecuada, condiciones de seguridad y salud en el trabajo, empleo y desarrollo de la capacidad, oportunidades de crecimiento continuo y seguridad, integración social en la organización, reglamentación, trabajo y espacio total de vida, importancia social de la vida en el trabajo.

Por tanto, los espacios laborales deberían prestar atención a estos ocho factores, considerados por el trabajador a la hora de juzgar su bienestar laboral y que guarda relación, sin duda, con su compromiso y desempeño.

2.1.6. Cultura organizacional

Para nuestra investigación el concepto y definición de cultura organizacional es de gran importancia dado que, recoge toda la parte cualitativa en la cual se encuentra inmersa la problemática a investigar. Esta relacionada con una serie de valores, actitudes, experiencias y hábitos entre las personas que interactúan dentro de la organización.

En la cultura organizacional se encuentran las normativas de carácter informal y no escritas, que guían el comportamiento diario de los colaboradores de la organización, conductas que pueden o no estar alineadas con el propósito sus objetivos.

Por ello es importante tener en cuenta lo que sugieren (Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart, Simard, 1992),

“al momento de hablar de cultura organizacional es necesario tener en cuenta las dinámicas funcionales referidas a aspectos administrativos y relacionales en el grupo de trabajo, ya que la industria no se puede definir únicamente desde el punto de vista de un empleado, como tampoco se puede definir a partir desde el punto de vista de una empresa particular, es por tanto que dependen de la relación jerárquica y la subordinación”.

“Dado que la cultura organizacional se constituye con percepciones del mundo y productos simbólicos, entonces llega a ser ésta un contexto dinámico cargado de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente” (Abravanel et al, 1992, p.15),

Así mismo se puede decir que existen expresiones internas de la cultura en una organización como lo define Schein (1988), el “lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión” (p. 79).

Schein, en 1988 introdujo el concepto de presunciones y creencias, para explicar de forma más amplia el significado que para la organización tienen el concepto de cultura, la define entonces como “respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” (Schein, 1988, p. 24),

Schein (1988) “en un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa” (pp. 24-25).

Según Schein (1988) en la esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias (Nivel 3), que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. Estas presunciones básicas, son la esencia, lo que realmente es la cultura organizacional, un modelo desarrollado por un grupo para ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación. Los valores y conductas desde sus producciones y creaciones, son en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural.

En 1988, Schein los conceptualiza como niveles de cultura, estos tres niveles de cultura no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional:

“El nivel 1: Producciones...está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

“El nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

“El nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada...” (Schein, 1988, pp. 30-32).

“Lenguaje común y categorías conceptuales, si el grupo no puede comunicarse ni entenderse bien, el grupo es imposible. Límites, grupales y criterios para la inclusión y exclusión, consenso común sobre quienes están dentro y quienes fuera. Poder y jerarquía, es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos. Intimidación amistad y amor, Relaciones entre iguales y entre los sexos. Recompensas y castigos, todo grupo debe saber cuáles son. Ideología y religión” (Schein, 1988, p. 79).

López (2007) sugiere abarcar los subsistemas, la cultura de determinado sistema social y transformar la experiencia vivida así mismo: “consiste precisamente en comprender desde la experiencia misma lo que se revela en ella, no desde una actitud meramente interpretativa, que busque la coherencia interna del texto analizado, sino que aboga por un respeto pleno del relato que hace el hablante, donde expresa la forma como él ha vivido lo que ha vivido” (López, 2007, p. 95).

Vemos pues como los tres autores resaltan de forma contundente la cultura organizacional como el lenguaje cualitativo de los colaboradores de una organización, lo que se convierte prácticamente en su religión laboral.

Importante resaltar que los colaboradores de la empresa de transportes de Cali donde se desarrolla la investigación tienen su propio idioma cultural desde donde nos planteamos para esta investigación.

Finalmente decir que la cultura organizacional, ya que esta es considerada como el eje transversal en una empresa al ser aprendida y estar inmersa no solo en sus colaboradores sino en sus acciones y comportamientos cotidianos. Como lo afirma Schein (1985, p. 72) “la esencia de la cultura es el resultado del aprendizaje y la experiencia. La cultura no puede ser impuesta o 'creada', sólo puede ser aprendida”.

2.1.7. Instrumentos para evaluar la incidencia de la incertidumbre en la gestión del cambio

A continuación, se mencionan diferentes instrumentos como cuestionarios, escalas e inventarios los cuales presentan características compatibles, que permiten caracterizar o evaluar los determinantes de la gestión del cambio y los efectos de la incertidumbre en los colaboradores de una empresa del sector transporte de Santiago de Cali.

Esto posibilita la elección del instrumento más adecuado e idóneo para utilizar en esta investigación.

Instrumentos:

- ✓ Adaptación hispana y validación de la escala de respuesta a la incertidumbre de la Pontificia Universidad Javeriana, Cali. Bacca, González, y Uribe, (2010). Estudio de validación, escala original en inglés de 48 ítems (Greco y Roger, 2001) que mide tres dimensiones del afrontamiento o respuesta a la incertidumbre: incertidumbre emocional, deseo de cambio e incertidumbre cognitiva.

- ✓ Adaptación de la Escala de Intolerancia hacia la Incertidumbre: procesos cognitivos, ansiedad y depresión). (Dugas y Ladouceur, 1998; Dugas y cols., 1998; Dugas y cols., 2005).
- ✓ Dimensiones de personalidad Cuestionario Revisado de Personalidad de Eysenck (EPQ-R) (Eysenck y Eysenck, 1985). Versión abreviada (EPQ-RS), compuesta por 48 ítems que evalúan las dimensiones de extraversión, neuroticismo, psicoticismo y deseabilidad social (versión española T.E.A., 1997). Variables de proceso.
- ✓ Cuestionario ¿Por qué Preocuparse? (¿PP?), de Freeston y cols. (1994). El cuestionario consta de 20 ítems con cinco alternativas de respuesta (1 = Nada característico de mí, y 5 = Extremadamente característico de mí). El objetivo de este cuestionario es localizar núcleos de preocupación y observar cómo se valoran dichos argumentos. El coeficiente de consistencia interna (alfa de Cronbach) informado por los autores del cuestionario oscila entre 0.87 y 0.91. La adaptación española informa de una consistencia interna de 0.91 y una fiabilidad test-retest de 0.76. Aísla un factor de preocuparse como estrategia negativa de afrontamiento y otro de preocuparse como perfeccionismo positivo (González, Bethencourt, Fumero y Fernández, 2006).
- ✓ Escala de Intolerancia hacia la Incertidumbre (EII), de Freeston y cols. (1994). La escala consta de 27 con cinco alternativas de respuesta (1 = Nada característico de mí, y 5 = Extremadamente característico de mí), con un coeficiente de consistencia interna de 0.91 y fiabilidad test-retest de 0.78.
- ✓ Inventario de Supresión de Pensamientos del Oso Blanco (WBSI), de Wegner y Zanakos (1994). Inventario de 15 ítems que miden la tendencia general de las personas a suprimir los pensamientos. El índice de consistencia interna para el total de la escala es de 0.89 y su fiabilidad test-retest varía entre 0.69 y 0.92. La adaptación española muestra que el WBSI aísla un factor de pensamientos intrusivos indeseados ($\alpha = 0.87$ y $r_{xy} = 0.70$) y acciones de distracción y supresión de pensamientos ($\alpha = 0.80$ y $r_{xy} = 0.60$). El coeficiente de consistencia interna es de 0.89 y la fiabilidad test-retest de 0.71 para el total del inventario (González, Ibáñez y Bethencourt, en revisión).
- ✓ Inventario de Resolución de Problemas Revisado (SPSI-R), de Maydeu-Olivares y D'Zurrilla (1996). Consta de 52 ítems y evalúa cinco factores de solución de problemas agrupados en cinco

Determinantes de la Gestión del Cambio Organizacional...: Caso de los Colaboradores de una Empresa del Sector Transporte en Santiago de Cali 41

escalas: orientación positiva al problema, orientación negativa al problema, resolución de problemas racionales, estilo impulsivo y estilo evitativo. Dimensiones psicopatológicas

- ✓ Inventario de Ansiedad de Beck (BAI) (Beck y cols., 1988). El coeficiente de fiabilidad test-retest es de 0.75 y la consistencia interna de 0.92.
- ✓ Inventario de Depresión de Beck (BDI-II) (Beck y cols., 1996). Se utilizó la traducción de Sanz, Perdígón y Vázquez (2003). Es un instrumento modificado respecto del original para incluir los síntomas de agitación, inutilidad, dificultad de concentración y pérdida de energía, que aparecen en el DSM-IV (APA, 2000) como los criterios diagnósticos más descriptivos de los trastornos depresivos. La consistencia interna es de 0.89.
- ✓ Inventario de Preocupación (PSWQ) (Meyer y cols., 1990). Es una escala de 16 ítems que evalúa el rasgo de preocupación. El coeficiente de fiabilidad test-retest es de 0.93 y la consistencia interna de 0.95.
- ✓ Cuestionario de Preocupación y Ansiedad (CPA) (Dugas, Freeston, Lachance, Provencher y Ladouceur, 1995). Evalúa los TAG mediante 10 ítems, con un índice de consistencia interna de 0.90 y una fiabilidad test-retest de 0.80. El CPA aísla dos factores: emocionabilidad (0.84) (síntomas físicos del TAG) y preocupación (0.86) (cfr. Ibáñez, González, Fernández y cols., 2000).

Después de evaluar la pertinencia acorde a las bondades que ofrecen los diferentes instrumentos utilizados para este tipo de investigaciones, se determinó que la Adaptación hispana y validación de la escala de respuesta a la incertidumbre, de la Pontificia Universidad Javeriana, Cali. Bacca, González, y Uribe, (2010), era la más indicada para la medición de esta investigación porque, recoge las tres dimensiones del afrontamiento o respuesta a la incertidumbre: Incertidumbre Emocional, Deseo de Cambio e Incertidumbre Cognitiva.

Así mismo dada la familiaridad y validez del instrumento con la investigación, se decidió que era este el instrumento más idóneo para la medición de los determinantes de la incertidumbre.

Hay que decir que, para su utilización fue necesaria la realización de ajustes en su adaptación respecto al instrumento original dado que, los resultados del análisis factorial redujeron la

versión hispana de la escala a 32 ítems que son los que conforman el cuestionario aplicado, pero siempre manteniendo su estructura de las tres dimensiones diferenciadas, de igual forma, la escala elegida, fue posteriormente administrada en una muestra de 67 colaboradores de una empresa del sector del transporte en Santiago de Cali.

A modo de conclusión, esta escala se constituye, entonces, en un instrumento válido para la medición de la respuesta de la incertidumbre, no solo de los colaboradores en mención, sino que también tiene aplicación en cualquier área donde los determinantes de la Incertidumbre sean los que se quieran determinar pues su validez, confiabilidad y adaptación lo convierten en el instrumento indicado.

Así mismo hay que decir que, los demás instrumentos, aunque con igual validez, confiabilidad y características similares al escogido, finalmente se alejan de los objetivos que persigue esta investigación, pues su adaptación y enfoque van en otro sentido y entre otras, tampoco reúne las tres dimensiones del afrontamiento o respuesta a la incertidumbre: Incertidumbre Emocional, Deseo de Cambio e Incertidumbre Cognitiva propuesto en el cuestionario.

Capítulo III: Resultados de la investigación

Los resultados aquí expuestos tienen como objetivo principal, evidenciar el sentir de un grupo de colaboradores en relación a los determinantes de la gestión del cambio y los efectos de la incertidumbre en una empresa del sector transporte de Cali, a través del análisis derivado de la aplicación del instrumento.

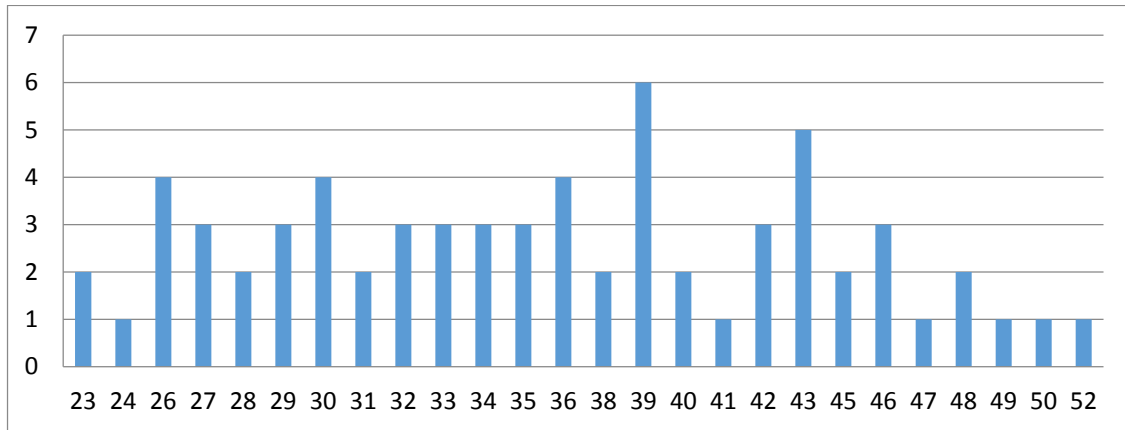
Así las cosas, lo expresado en este capítulo es una radiografía de la realidad vivida y sentida por muchas personas de la empresa, de las cuales un porcentaje importante amablemente se prestó a colaborar con esta investigación, una vez se les aclaró que esta tendría fines académicos y que los resultados del instrumento no serían expuestos ante la gerencia general; se hizo esto para generar mayor tranquilidad y confianza en el trabajador al responder la encuesta. Estas personas, luego de conocer el enfoque del proyecto, identificaron la importancia del mismo con la expectativa de que sus resultados puedan ayudar a generar un plan de acción que mitigue el impacto de la incidencia de la incertidumbre que se ha generado en ellos asociada a la gestión del cambio en la organización.

El mecanismo de medición se tuvo disponible por 15 días para todas las personas activas en la compañía. Como se señaló previamente, se les manifestó a los encuestados que se garantizaba la confidencialidad (todas las encuestas eran anónimas y los datos que se pidieron no eran suficientes para identificar a un empleado), a pesar de ello muchas personas manifestaron temor al realizarla, situación que si bien no se pudo medir de forma cuantitativa, sí queda como precedente en tanto los colaboradores prefieren no participar de encuestas o mediciones que están ligadas a evidenciar situaciones de sus empleos, no porque no existan sino por el temor a represarías.

Otro dato importante es que las personas que participaron del instrumento lo hicieron en el turno de la noche o cuando se encontraban en sus hogares, momento donde no se interrumpía la función del trabajador y la carga laboral (física o mental) es menor.

Los resultados obtenidos en la investigación fueron los siguientes:

Gráfica 3.1.: Edad



De las 67 personas que formaron parte de la muestra en la investigación se pudo evidenciar que es un grupo heterogéneo, con un rango de edad que oscila entre los 23 a los 50 años y un nivel de escolaridad en su mayoría bachiller o técnico. Aunque la muestra fue muy pareja entre las áreas operativa y administrativa, se evidencia una tendencia a la baja en el desarrollo académico de los colaboradores, el cual puede estar relacionado con el modelo de negocio.

Los colaboradores que tienen entre 39 y 43 años de edad fueron los que más participaron con un porcentaje del total de la muestra de un 9% y un 7.5%, respectivamente, seguidas de las personas con edades de 26, 30 y 36 años, con una participación del 5%; así mismo las personas con edades de 27, 29, de 32 a 35, y las de 42 y 46 años, mostraron una participación del 4% siendo estas las edades con más alta participación.

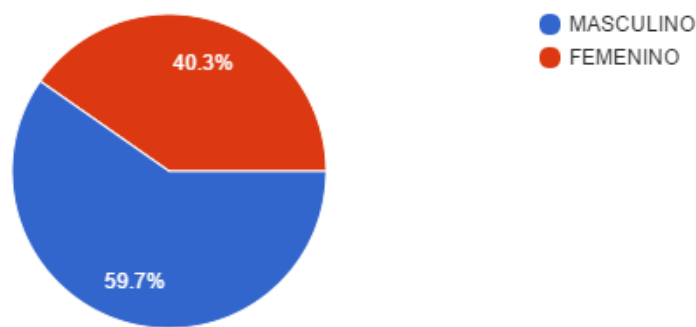
De acuerdo a lo anterior también se puede inferir que, a menor grado de escolaridad mayor participación en este tipo de propuestas, tal vez el deseo de cambio les genera alguna esperanza en sus proyectos de vida laboral.

Debido a la facilidad de aplicación y disponibilidad del instrumento se logró que participaran personas de diferentes no solo de diferentes edades, sino también de los diferentes

departamentos, situación que enriquece la calidad de los resultados puesto que, estos serán un reflejo de la organización desde todos sus frentes.

Otro aspecto importante tiene que ver con la flexibilidad y compatibilidad del instrumento en relación a las nuevas tecnologías, permitiendo la participación de personas desde otras ciudades o países, desde la comodidad de su hogar, trabajo estudio entre otras.

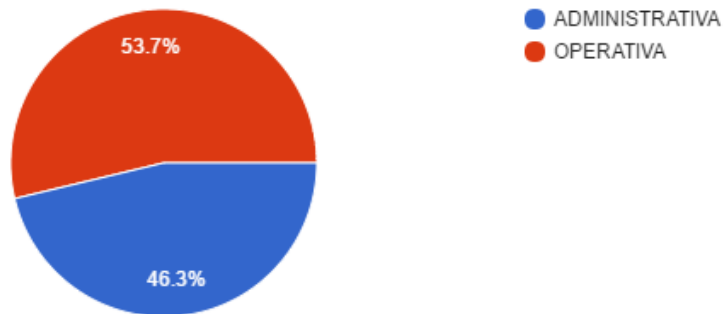
Gráfica 3.2.: Género



En cuanto al género también hay resultados importantes en la investigación, por ejemplo, del 100% de la participación, el 59.7% fue del género masculino un 40.3% del género femenino.

Es importante resaltar que tanto la información para el diligenciamiento del instrumento utilizado (encuesta virtual), celular con datos y computador portátil estuvo disponible para todas las personas de forma oportuna para ambos géneros, por igual cuando lo hacían desde su lugar de trabajo.

De acuerdo a estos resultados también se puede pensar que, en esta compañía como en la mayoría, las mujeres tienen menos participación laboral en cargos operativos, por tanto, la participación la lideran los hombres. Si esto es así, estaríamos frente a un caso de discriminación, situación en la que no ahondaremos pero que si es importante advertirlo.

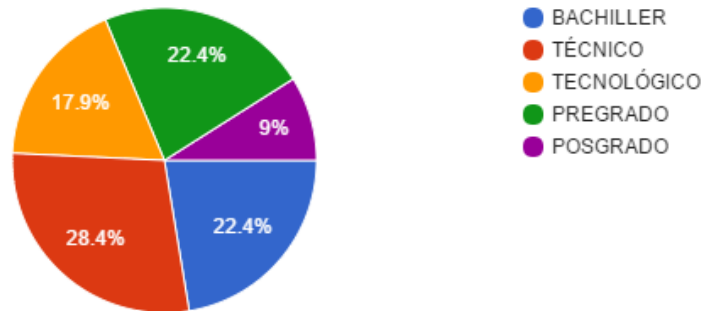
Gráfica 3.3.: Área

En este campo podemos observar que el 53.7% de las personas que participaron pertenecen al área operativa y un 46.3% al área administrativa.

Al analizar la información, y teniendo en cuenta el número de empleados de la empresa seleccionada para participar en esta investigación, se observa pues que el género masculino del área operativa es el que lidera la participación mientras que el personal femenino corresponde en su mayoría al área administrativa.

Lo anterior podría explicarse por el tipo de oficio o labor que realizan los colaboradores en la parte operativa, sin embargo, se tendría que definir si es realmente el perfil del cargo que desde su creación exige que solo sean personas de género masculino, o es sencillamente otra forma de excluir las mujeres.

Decir que la participación de las personas es fundamental en el desarrollo de las organizaciones, pues les permite tomar partido en las diferentes decisiones y proyectos lo cual, genera sentido de pertenencia y fidelización de los colaboradores y esto a su vez se traduce en eficiencia, eficacia y productividad.

Gráfica 3.4.: Escolaridad

En cuanto a la escolaridad de las personas que participaron en la investigación hay que decir que esta se encuentra representada, según los resultados de la investigación, en cinco rangos: 28.4% en grado técnicos, un empate del 22.4% entre bachiller y pregrado, 17.9% tecnólogos y tan solo un 9% en personal con posgrado.

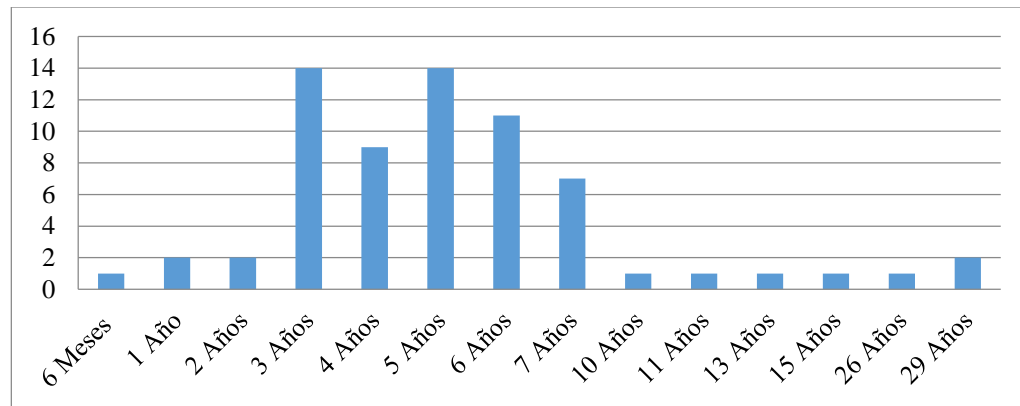
Es importante anotar que las personas con grado de escolaridad técnicos, fueron los que más participaron con sus respuestas, por lo anterior se puede inferir que, esto se da porque este grado de escolaridad está relacionada con el perfil exigido para la parte operativa de la compañía y es esta a su vez la que más personal ocupa.

Así mismo decir que, se observa un empate entre las personas que participaron con grado de escolaridad Bachiller y Pregrado, lo que muestra que en la media que el instrumento se hizo partícipe a los diferentes procesos de la organización, este logro la inclusión y la participación de todos sin importar sus estudios, lo que también garantiza que las respuestas obtenidas están desde todos los niveles y grados de conocimiento que compone la empresa.

Lo anterior permite la oportunidad de tener una panorámica más clara y real desde donde nacen los determinantes de la incertidumbre, pues todos los niveles están involucrados.

Otra de las bondades del instrumento elegido para esta investigación, tiene que ver con la no discriminación de las personas permitiéndoles a todos y todas participar de igual forma.

Gráfica 3.5.: Tiempo de Vinculación con la Empresa



En esta categoría de tiempo de vinculación laboral los resultados mostraron una participación de personas en un amplio rango pues se encontraron personas con vinculación de entre 1 y 29 años, es decir, participaron personas que inician en la empresa, algunos que están en desarrollo y algunos que están ya finalizando su proyecto laboral.

No es lo mismo lo que piensa un colaborador que apenas inicia su proyecto laboral o profesional, o el que lleva algunos años, en comparación con el que está finalizando su proceso. Por lo tanto, los resultados aquí expresados son la fotografía del pasado y presente de la compañía.

Las personas con más participación en el estudio se ubican con una antigüedad de vinculación en la empresa de entre 3 y 5 años, una representación de un 20.9% de representación de la muestra; seguido por las personas que llevan 6 años de vinculación, con un 14.9%; y las que llevan entre 4 y 7 años de vinculación, con un 11.9% de representación. Las demás personas presentan una constante de vinculación que supera escasamente el 3%.

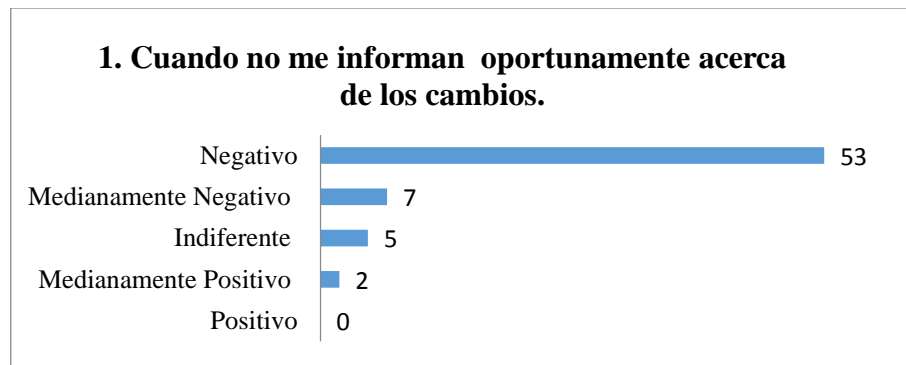
Es importante tener en cuenta que, las personas con mayor participación en la investigación llevan entre 3 y 7 años de vinculación en la compañía, es decir, son personas que ya han experimentado la cultura, conocen el manejo de la organización, saben de las oportunidades que se brindan y conocen el trato a la empresa, entre muchas más, y que por tanto tienen autoridad y

argumentos para diligenciar el instrumento con respuestas objetivas frente a la realidad organizacional.

Los siguientes resultados muestran los determinantes de la incertidumbre de la gestión del cambio organizacional en el caso de los colaboradores de una empresa del sector transporte de la ciudad de Santiago de Cali (Colombia).

Fase I. Incertidumbre Emocional – Causas

Gráfica 3.6.: Información oportuna acerca de cambios

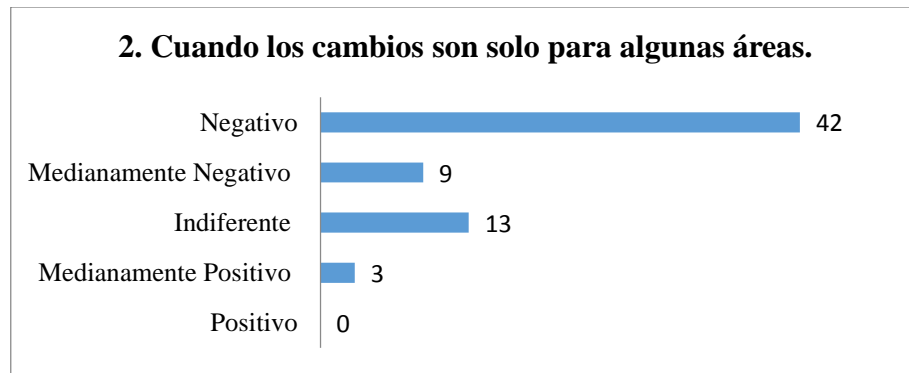


El 79% de personas manifestaron que su percepción es negativa frente a este ítem, seguido de un 10% en el cual su percepción es medianamente negativa. Así mismo, para un escaso 8% esto es indiferente y solo para un 3% les es medianamente positiva.

Es importante resaltar que ninguna persona percibió este ítem como positivo, lo que muestra que, de acuerdo con la percepción de los empleados que participaron, cuando las cosas no se informan oportunamente esto se convierte en una bomba de tiempo y genera irritabilidad, desconcierto y malestar en la cultura organizacional.

La aplicación del instrumento también permitió entender, que los determinantes de la incertidumbre están asociados al hecho de que las cosas no sean comunicadas a tiempo, ya que la mayoría lo ve como algo realmente negativo.

Gráfica 3.7.: Cuando los cambios son solo para algunas áreas



El 65% de las personas manifestaron una percepción negativa frente a este ítem, de igual forma otro 13% manifestó que era medianamente negativo.

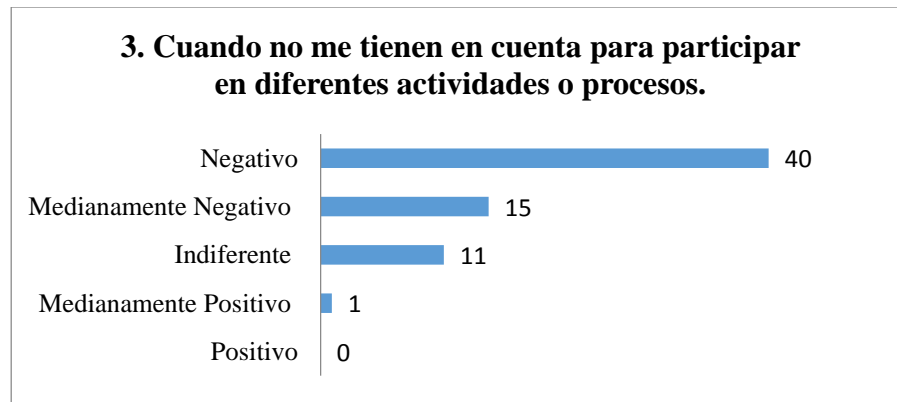
Es importante resaltar que para el 19% de las personas que participaron les es indiferente, lo que no solo muestra la tendencia al desinterés por las cosas que suceden en el interior de la organización sino también la falta de sentido de pertenencia hacia la misma.

También observamos que solo para un escaso 3% este aspecto es medianamente positivo y para ninguno de los participantes es positivo.

Con los resultados que arroja la medición se puede deducir que, tener en cuenta solo algunas áreas para el cambio y excluir otras genera molestia y negatividad en los demás procesos, generando con ello falta de compromiso y resistencia a los cambios como respuesta a la inconformidad, esto por supuesto desmejora no solo los resultados laborales si no que repercute de forma directa en la calidad de vida de los colaboradores y sus familias.

Así pues, la exclusión de áreas dentro de una organización es otra de las causas graves que determinan incertidumbre en los colaboradores.

Gráfica 3.8.: Cuando no me tienen en cuenta para participar en diferentes actividades

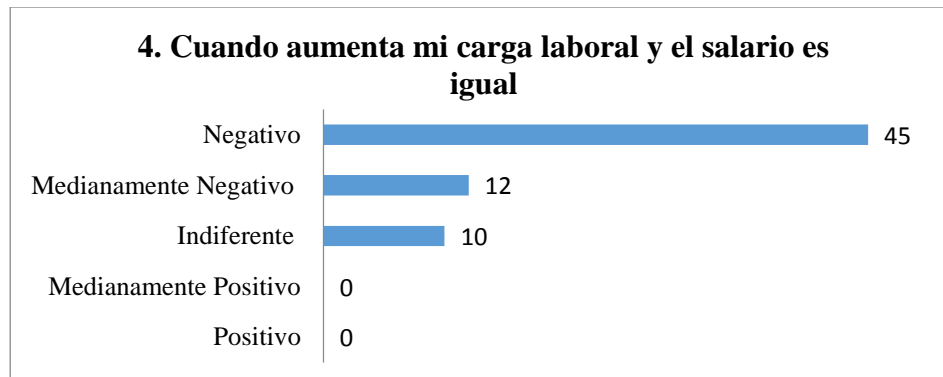


El 60% de las personas manifestaron que su percepción es negativa frente a este ítem, mientras que el 22% expresaron que su percepción es medianamente negativa. Así mismo, un 16% contestó que le es indiferente y solo un 2% afirmó que su percepción es medianamente positiva.

De otro lado hay que decir que ninguna persona percibió este ítem como positivo, lo que muestra que cuando en una compañía no se le tienen en cuenta a las personas para involucrarlas y hacerlas partícipes en las decisiones y eventos entonces se genera malestar e incertidumbre, alterando con ello el clima laboral, las relaciones personales, la productividad y, en general, los demás entornos.

Con los resultados que arroja el instrumento también podemos decir que, excluir las personas es un determinante de incertidumbre dado que, les afecta desde lo psicológico en tanto, los colaboradores perciben la organización como mala o que no cumple las expectativas por las cuales en algún momento decidieron hacer parte de ella.

Gráfica 3.9.: Cuando aumenta mi carga laboral



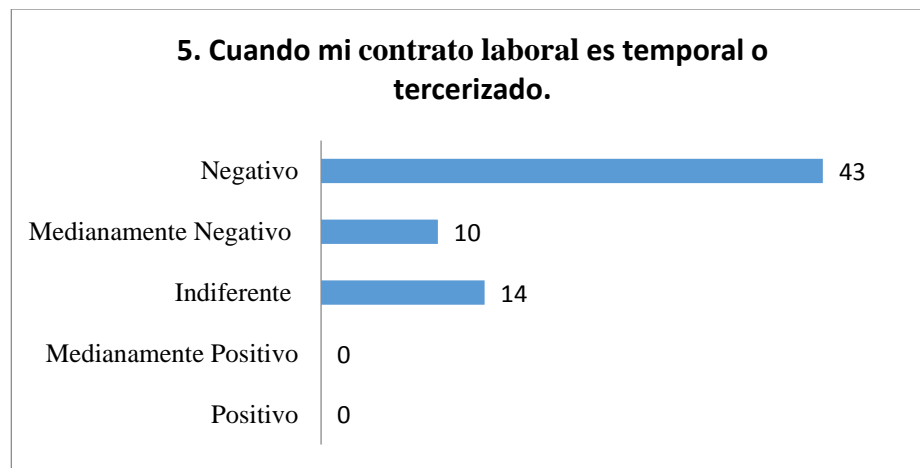
Del total de las personas que participaron en la investigación el 67% manifestaron que su percepción es negativa frente a este ítem. Así mismo, el 18% dijo que su percepción es que este aspecto es medianamente negativo. También observamos que para un 15% les es indiferente lo cual no deja de ser interesante, pues llama la atención pensar que a un porcentaje tan importante de colaboradores no le interese este tipo de situaciones o sencillamente no lo consideren importante al momento de responder.

A este respecto hay que decir que a ninguna persona le parece ni medianamente positivo, ni positivo que el aumenten la carga laboral por el mismo salario, esto muestra pues la inconformidad de muchos colaboradores a quienes se les carga el trabajo del personal que ha sido despedido y que no se ha reemplazado.

Esto puede también redundar en pérdida de talento humano importante, ausentismo laboral o deserción laboral.

Así las cosas, aumentar la carga laboral a un colaborador es una forma más de generarle incertidumbre.

Gráfica 3.10. Cuando mi contrato laboral es temporal o tercerizado



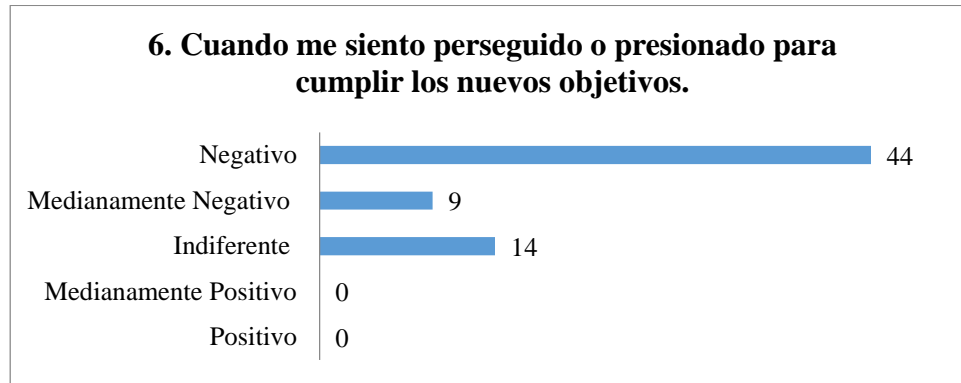
Para este ítem hay que decir que el 64% de las personas participantes manifestaron que su percepción es negativa, seguido por un 21% que les es indiferente, lo que no es menos grave pues parece manifestar que no se interesan en este tema que es trascendental para la gran mayoría de colaboradores. Igualmente, un 15% manifestó que les es medianamente negativo, así las cosas, o es negativo o no les interesa este aspecto.

También es importante decir que a ninguna de las personas que participo en la investigación les parece ni medianamente positivo ni positivo, un contrato laboral a través de una agencia temporal o un contrato tercerizado, lo que indica que, una de las formas de fidelizar un colaborador y mejorar su sentido de pertenencia será a través de contrato directos por la compañía.

Sin embargo, hay que resaltar que el 21% que manifiesta que el tema les es indiferente puede estar viciado porque ninguna persona de las que contestó tiene contrato temporal o tercerizado.

Por lo anterior podemos deducir que este tipo de contratación temporal o tercerizada degradan de forma importante las relaciones organizaciones, afectan el sentido de pertenencia y pueden, en algún momento, afectar la productividad de los empleados, llevando esto al incumplimiento de metas entre otros.

Gráfica 3.11.: Cuando me siento perseguido o presionado con el cumplimiento de nuevos objetivos



El 66% de las personas manifestaron que su percepción es negativa frente a este ítem, seguido por un 21% que les es indiferente y por un 13% al que le es medianamente negativa.

Hay que decir que para ninguna de las personas encuestadas esta variable es medianamente positiva o positiva, lo que muestra que cuando las personas se sienten atacadas o perseguidas se irritan y se llenan de ansiedad, generando un bloque el cual se traduce en disminución de la productividad.

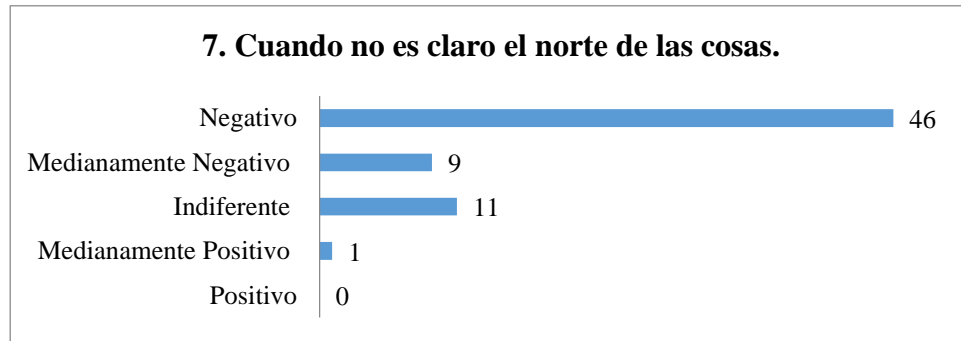
Así mismo, con esto se altera el clima laboral y, podemos deducir, que se genera impacto negativo en sus demás entornos.

Queda claro con lo anterior que la represión y la persecución laboral no son las estrategias más adecuadas para cumplir metas y desarrollar personal, por tanto, se deben tener en cuenta diferentes herramientas basadas en la inclusión y el trato justo, entre otras, a fin de potencializar el talento humano de la organización.

También podemos decir que es más rentable para una compañía tratar y pagarles bien a sus colaboradores y dejarlos hacer lo que saben que pagar barato y presionar con supervisores y demás capataces para que se haga al menos la mitad del trabajo.

Persecución laboral como determinante de incertidumbre en la gestión del cambio organizacional.

Gráfica 3.12.: Cuando no es claro el norte de las cosas

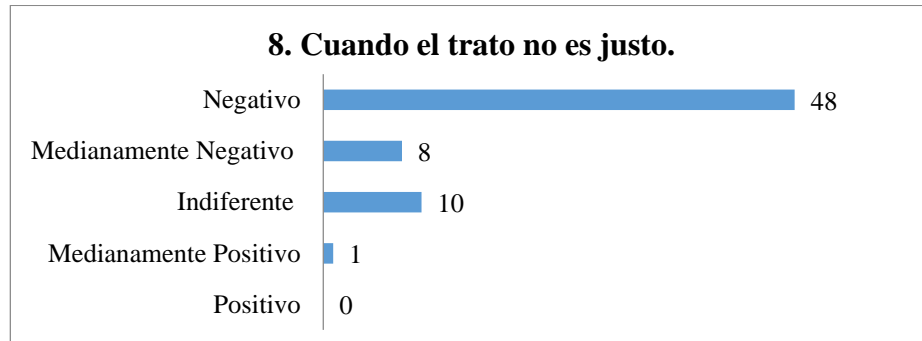


Para el 69% de las personas encuestadas la percepción frente a este tema es negativa y para un 16% es indiferente, lo cual es complejo pues implica que a un importante porcentaje de empleados le parece irrelevante no tener claridad de las cosas y no saber para donde va. Así mismo, para un 13% de los empleados esto es medianamente negativo y solo para un 2% es medianamente positivo.

Ninguna de las personas participante encontró este tema como positivo, razón por la que podemos deducir que, aunque para un 16% le es indiferente, esto tampoco quiere decir que lo vean como positivo; puede ser más bien la falta de pertenencia o el miedo a la represalia las que les llevan a ser neutrales.

Insistir que cuando un colaborador no tiene claro el norte de las cosas en su organización, esto le genera incertidumbre y malestar.

Gráfica 3.13.: Cuando el trato no es justo

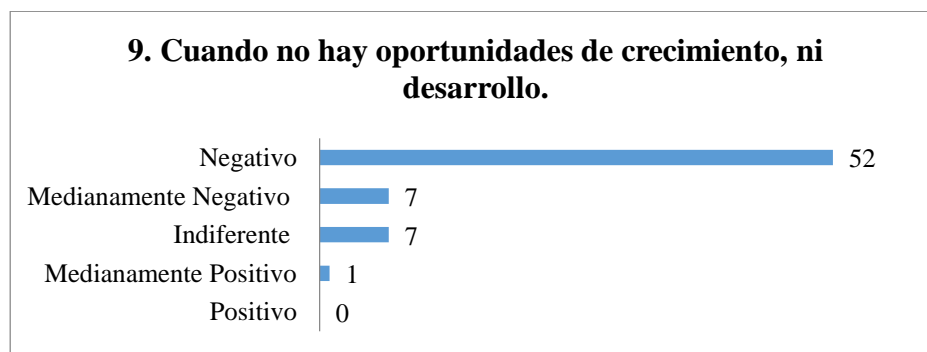


El 72% de las personas manifestaron que su percepción es negativa frente a este ítem, seguido de un 15% al que les es indiferente y por un 12% al cual le parece este aspecto es medianamente negativo. Solo para un 2% su percepción es medianamente positiva.

Es este campo se observa que a ninguna persona le parece positivo el trato injusto y por ello se entiende la incertidumbre y ansiedad generalizada que generan las decisiones y demás imposiciones de los líderes. Por ello los empleados buscan cumplir sus objetivos más personales que profesionales, sin importar el trato injusto hacia los demás colaboradores.

Con la aplicación del instrumento quedo demostrado que es de suma importancia para un colaborador el trato justo de sus líderes, ya que de aquí se deriva no solo el sentido de pertenencia y la productividad, sino el mejoramiento de la calidad de vida del mismo y su familia.

Gráfica 3.14.: Cuando no hay oportunidades de crecimiento, ni desarrollo



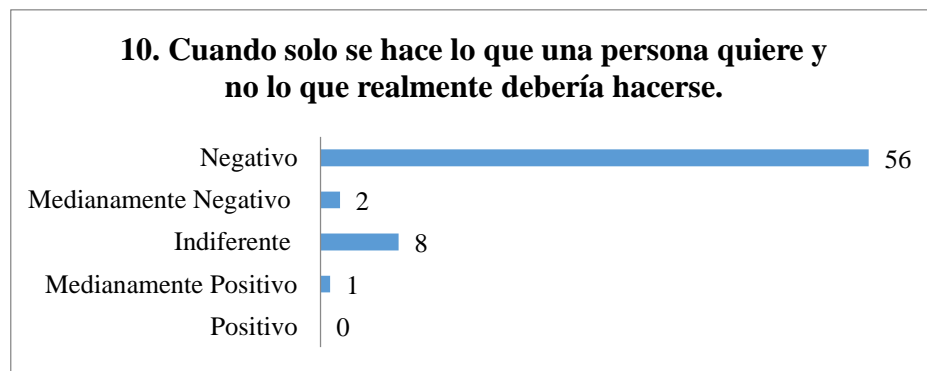
El 78% de las personas manifestaron que su percepción es negativa frente a este ítem. Así mismo, se observa un empate entre las respuestas medianamente negativo e indiferente, con un 10% cada una, mientras que para un escaso 2% esta cuestión es medianamente positiva.

Se puede observar también que ninguna persona considera positiva la falta de oportunidades, esto lo que genera es reproceso y deficiencias en los resultados.

De acuerdo al resultado obtenido

Lo anterior también demuestra que, la falta de oportunidades dentro de la organización es causa de malestar e inconformidad lo que traduce en incertidumbre al no saber qué puede pasar en temas de crecimiento y desarrollo profesional, convirtiéndose en un determinante de incertidumbre a gran escala para muchos.

Gráfica 3.15.: Cuando solo se hace lo que una persona quiere y no lo que realmente debería hacerse



Observamos que el 84% de las personas manifestaron su percepción negativa frente a este ítem, seguido de un 12% a quienes le es indiferente. Así mismo, para un escaso 3% es medianamente negativa y solo para un 1% es medianamente positivo. Para ninguna persona de la empresa esto es positivo.

Esto lo que indica es que cuando solo se hace lo que una persona quiere, sin importar si es válido o no, solamente porque es quien manda, se cae en varios errores como, por ejemplo, tomar

decisiones erradas o anular el desarrollo de los demás profesionales, entre muchas cosas negativas para la organización.

Los resultados demuestran que la figura de los jefes autocráticos o capataces ya está obsoleta, mandada a recoger, pues las personas los ven como un obstáculo no solo para el crecimiento de la empresa, sino para el desarrollo de ellos mismos, por ello se requiere que las compañías hoy sean lideradas por personas democráticas, capaz de liderar de forma participativa, que involucren a todos sus colaboradores y los participen de las diferentes decisiones y proyectos.

Es claro entonces, que el hecho que la empresa este gerenciada por un jefe y no por un líder, da como resultado un determinante de incertidumbre para sus colaboradores.

Gráfica 3.16.: Cuando siento que puedo perder mi empleo



El 82% de personas manifestaron que su percepción es negativa frente a este ítem, seguido por un 11% al que les es indiferente y un 7% para quienes les es medianamente negativa.

Es de resaltar que a ninguna de las personas encuestadas les parece medianamente positivo ni positivo el tema de que puedan perder el empleo.

Los resultados muestran claramente que, cualquier situación que ponga en riesgo su empleo, les genera de forma inmediata ansiedad e incertidumbre, por ello la falta de comunicación clara y oportuna y las diferentes variables de duda que se muestran en el instrumento aplicado, dejan ver que todos estos son determinantes de incertidumbre en la gestión del cambio organizacional.

Fase II. Incertidumbre Cognitiva – Consecuencias

Gráfica 3.17.: La incertidumbre que me genera los cambios organizacionales



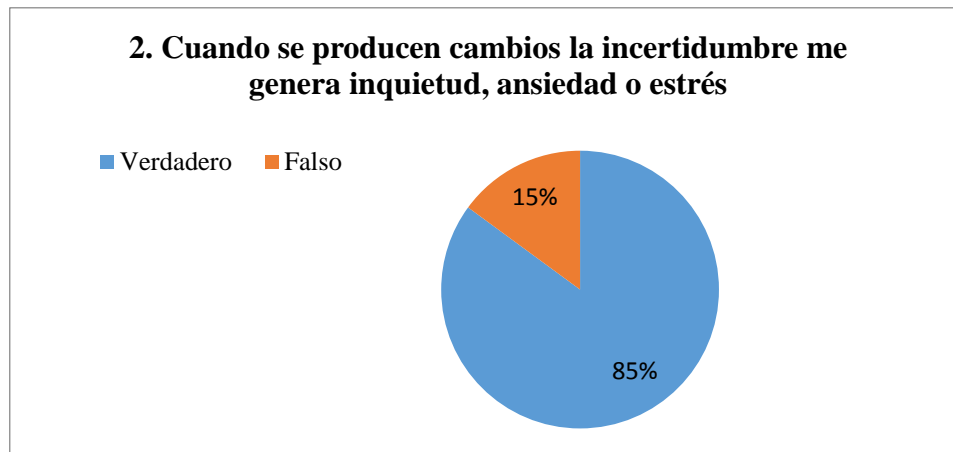
El 87% de las personas encuestadas acerca de este ítem manifestaron que, es cierto que la incertidumbre laboral les impide el disfrute pleno de la vida, esto quiere decir que les impacta de forma negativa, mientras que para el otro 13% restante no les genera ninguna consecuencia que les impida disfrutar plenamente de la vida y dicen que por el contrario cuando se presenta un cambio esto se convierte en una oportunidad de crecimiento y un reto para ellas.

También es importante resaltar que la mayoría de las personas que participaron en la investigación manifestaron que su calidad de vida se desmejora cuando sienten que la incertidumbre generada por un cambio laboral les invade. Por lo anterior se puede decir que las consecuencias son negativas para la mayoría de las personas y esto traduce en malos resultados, estrés, ausentismo y deserción laboral, entre muchas más, lo que por supuesto no les permite disfrutar plenamente de su vida.

En general y de acuerdo con los resultados observados, la mayoría de las personas que componen la organización sienten que la incertidumbre que les genera los cambios organizacionales les hace percibir más negativo que positivo su vínculo laboral, pues sienten que esto les altera su calidad de vida y el buen desarrollo de la organización, por tanto, se puede

inferir que los resultados a nivel laboral, personal y profesional, al igual que en temas de productividad serán muy deficientes.

Gráfica 3.18.: Cuando se producen cambios la incertidumbre me genera inquietud



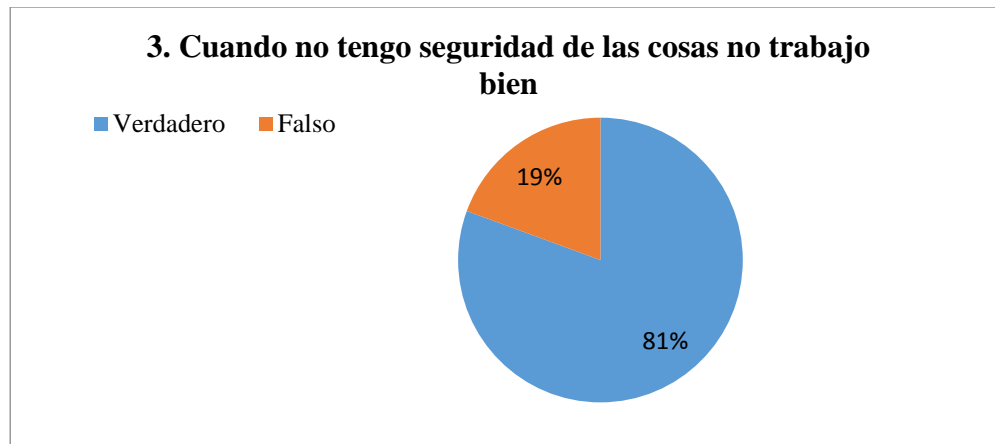
El 85% de las personas encuestadas acerca de este ítem manifestaron que, es cierto que cuando se producen cambios en la organización esto les genera inquietud, ansiedad y estrés, mientras que el 15%, restante contestó que esta afirmación es falsa.

De acuerdo a los resultados arrojados en la investigación también podemos decir que, las consecuencias que trae consigo los cambios mal programados, informados o implementados, pueden ser muy nocivos para la organización y sus colaboradores en tanto las personas lo ven como algo incierto, inestable e inseguro.

Por tanto, cuando se generan cambios a la ligera, estos son percibidos como una consecuencia negativa u amenaza porque les afecta de forma directa la tranquilidad y salud mental.

También es importante referirnos a ese 15% que manifestó que, los cambios no les genera ninguna sensación o consecuencia negativa, es posible que tenga que ver con la resiliencia, formas de afrontar o ver la vida o el mismo conformismo de muchas personas que les da igual todo, o sencillamente están en la organización como “escampadero” esperando una oportunidad para migrar.

Gráfica 3.19.: cuando no tengo seguridad de las cosas no trabajo bien



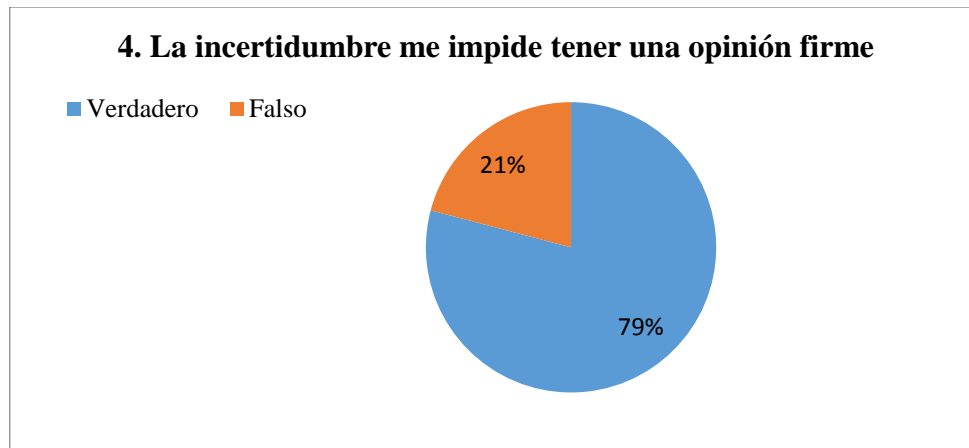
El 81% de las personas encuestadas acerca de este ítem contestó que es cierto que cuando no tiene seguridad de las cosas no trabaja bien, mientras que el otro 19% restante manifestó que es falso y que sí rinden, que trabajan cómodos y que esto que pasa no les afecta.

De acuerdo a lo anterior es posible decir que los colaboradores no trabajan cómodos, se sienten cargados, estresados y con incertidumbre con lo que conlleva a no ser eficaces y efectivos y por ende poco productivos, lo que se convierte a su vez en un desencadenante de malestar laboral y desmejoramiento en su calidad de vida.

Así mismo las personas perciben el no tener seguridad de las cosas como una consecuencia negativa que afecta y desmejora los resultados para la organización.

Esto reafirma la necesidad de creación y presentación de una propuesta que mitigue la incidencia de la incertidumbre y que basada en una comunicación clara, asertiva y oportuna, permita no solo el cumplimiento de las metas propuestas, sino también el mejoramiento del ambiente laboral.

Gráfica 3.20.: *La incertidumbre me impide tener una opinión firme*



El 79% de las personas encuestadas acerca de este ítem coincidieron en que en cierto que la incertidumbre les impide tener una opinión firme, así mismo el 21% restante manifestó que es falso.

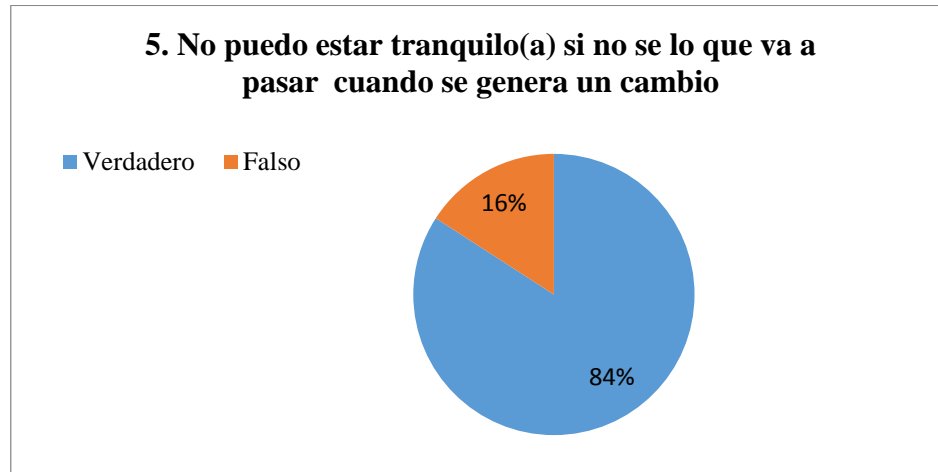
Acorde a estos resultados podemos pensar que, la incertidumbre laboral para la mayoría de personas encuestadas en relación a sus opiniones les afecta de forma considerable, es decir, la incertidumbre se convierte en una consecuencia que determina como se piensas las personas.

Por otro lado, hay que decir que el 21% restante de personas que contestó la opción falsa, es decir, que la incertidumbre no les impide tener una opinión firme, puede tener relación o explicarse en la forma como esta percibe la situación según la idea de Manucci (2006).

Es importante mencionar que para algunas personas cuando hay dificultades, estas se convierten en ejes de motivación, un aliciente que les permite continuar cada día buscando sus sueños y aunque para la mayoría sea vista como una consecuencia negativa, es respetable que para otras sea vista como algo positivo.

De acuerdo a los resultados que arrojó la investigación en este ítem también, se puede decir que, la opinión de las personas cambia o se debilita a razón de la incertidumbre laboral, lo que de paso afecta sus planteamientos de forma considerable.

Gráfica 3.21.: *No puedo estar tranquilo(a) si no se lo que va a pasar cuando se genera un cambio*



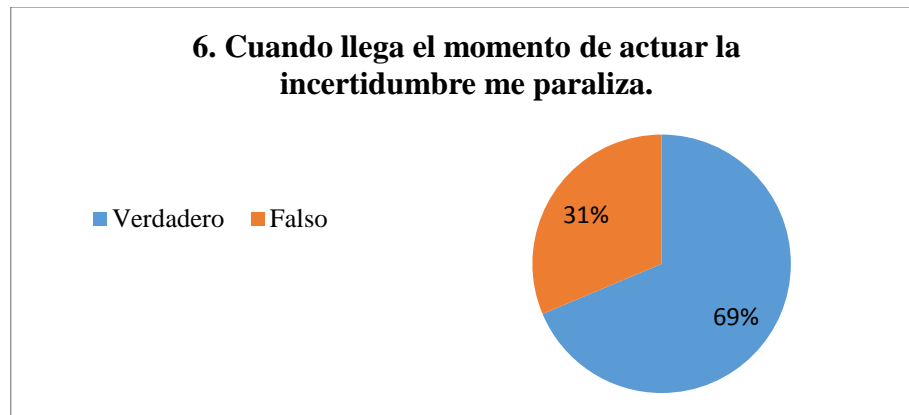
El 84% de las personas encuestadas acerca de este ítem contestó que, es cierto que no pueden estar tranquilos cuando no saben lo que pasará con un cambio organizacional, mientras que el 16% dijo que es falso.

Se puede decir que la incertidumbre para la mayoría de personas en la organización el no saber con seguridad lo que puede pasar, les genera intranquilidad, lo que a su vez se convierte en una consecuencia que afecta el normal desarrollo de las diferentes actividades de las personas.

De acuerdo a esto se percibe entonces la incertidumbre laboral como una consecuencia negativa, sin dejar de lado que para algunas personas los cambios son su motivación.

Conocer esta información permite, tener claridad hacia donde se debe enfocar la propuesta que se presentara para la mitigación de la incertidumbre.

Gráfica 3.22.: Cuando llega el momento de actuar la incertidumbre me paraliza

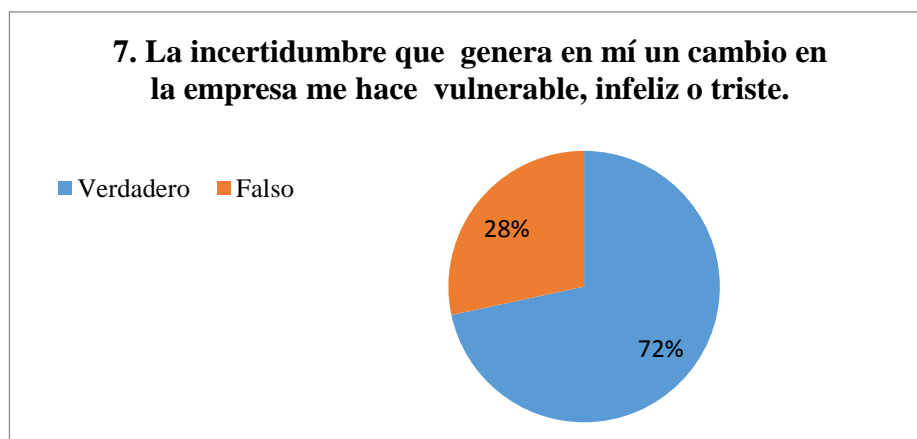


El 69% de las personas encuestadas acerca de este ítem contestaron que es cierto que cuando llega el momento de actuar, la incertidumbre les paraliza, por tanto, es una consecuencia grave, que altera el actuar de las personas, altera sus roles y por tanto los resultados de la organización.

El otro 31% de las personas encuestadas manifestó que, es falsa la afirmación y que la incertidumbre no les genera consecuencias negativas al momento de actuar.

Es importante resaltar que, para una persona dentro de una organización, puede ser muy negativo que no pueda expresarse ni participar en las diferentes decisiones o actividades a causa de una sensación de incertidumbre generada por un cambio.

Gráfica 3.23.: La incertidumbre que genera en mí u cambio en la empresa

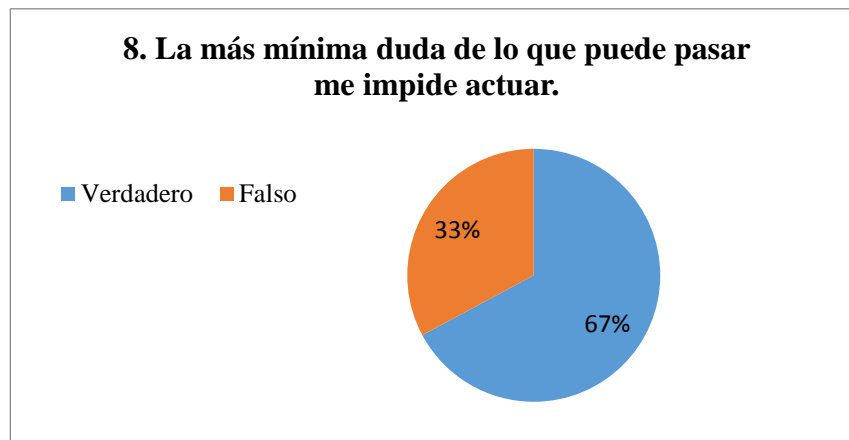


El 72% de las personas encuestadas acerca de este ítem contestaron que es cierto que la incertidumbre les genera cambios que los hace sentirse vulnerables, infelices o tristes, mientras que el 28% restante dicen que es falso.

De lo anterior podemos decir que La incertidumbre es un detonante de vulnerabilidad, infelicidad y tristeza en una organización, lo que podría convertirse en un indicador negativo para el desarrollo de la misma.

También es importante manifestar que, hay personas que no ven la incertidumbre como algo negativo y dicen sentirse plenas con este tipo de cosas, es importante aclarar que muchas veces el ego o el temor a consecuencias laborales, no les permite dar una respuesta acorde a su propia realidad y terminan distorsionándola.

Gráfica 3.24.: La más mínima duda de lo que puede pasar me impide actuar

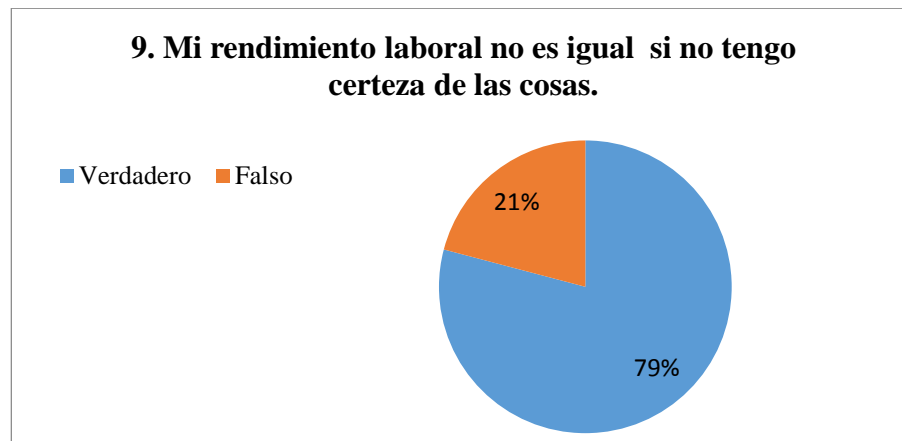


El 67% de las personas encuestadas acerca de este ítem manifestó que la más mínima duda les impide actuar, mientras que el 33% restante dice que esta afirmación es falsa.

De acuerdo a este resultado se puede decir que la duda es un indicador e influenciador negativo para los colaboradores de la organización, ya que no les permite actuar de forma normal.

Se percibe entonces la duda como una consecuencia negativa, no obstante, un 33% de las personas consultas manifestaron que esto no les afecta, lo que confirma lo planteado por el autor y soporte más importante de esta investigación Manucci (2006), quien dice que todo depende de la percepción de cada persona, es decir que la incertidumbre se convierte en una realidad simbólica para cada sujeto y esto puede ser bueno o malo depende de donde se mire.

Gráfica 3.25.: *Mi rendimiento laboral no es igual si no tengo certeza de las cosas*

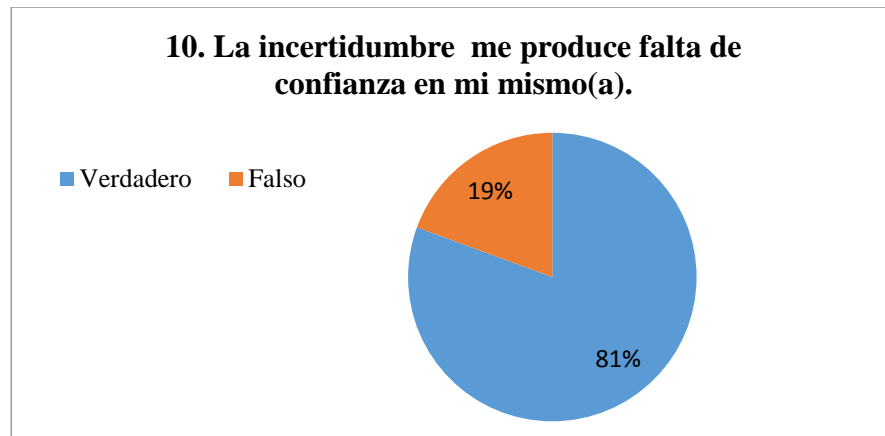


El 79% de las personas encuestadas acerca de este ítem manifestaron que es cierto que si no hay certeza de las cosas su rendimiento baja, así mismo el 21% restante dijo que esta afirmación es falsa.

Esto que quiere decir, que si la organización no da seguridad, la información no es clara o es deficiente, o falta de certeza en sus líderes o en sus planteamientos los resultados se desmejoran considerablemente.

Por esto la falta de certeza en cambios organizacionales es una consecuencia negativa para los colaboradores y para la organización misma puesto que se ven afectados los resultados, esto traduce al no cumplimiento de metas propuestas y demás compromisos.

Gráfica 3.26.: *La incertidumbre me produce falta de confianza en mí mismo(a)*

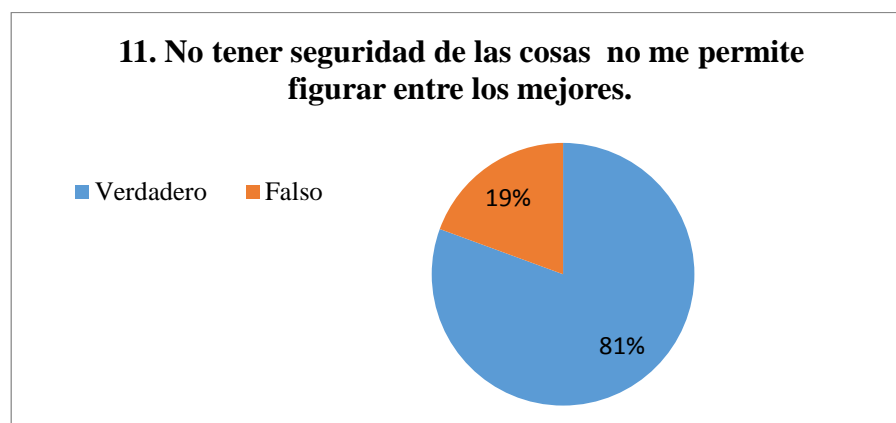


El 81% de las personas encuestadas acerca de este ítem contestó que es cierto que la incertidumbre les produce falta de confianza en sí mismos, mientras que el 19% contestó que es falso pues no se sienten así.

De acuerdo a lo anterior el resultado es negativo pues afecta la calidad de vida de las personas y puede inferir en sus resultados a nivel laboral, personal y profesional.

La falta de confianza también afecta su autoestima, desarrollo personal, sus relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y en general las consecuencias pueden ser bastante negativas.

Gráfica 3.27.: *No tener seguridad de las cosas no me permite figurar entre los mejores*

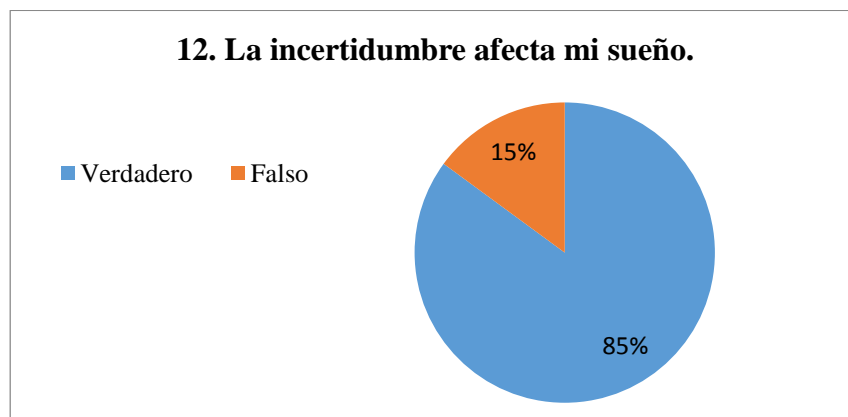


El 81% de las personas encuestadas acerca de este ítem contestó que es cierto que no tener seguridad de las cosas no les permite figurar entre los mejores, mientras que el 19% restante manifestó que la afirmación es falsa y, por tanto, no tener seguridad de las cosas no les afecta y que pueden seguir estando entre los mejores a pesar de las dificultades.

Es posible que para algunas personas su ego no les permita asumir el tema con firmeza y por tanto prefieran contestar que no les afecta, para no sentirse débiles.

Lo que sí es claro es que, para la mayoría no tener seguridad genera retroceso y pérdida de participación dentro de una organización.

Gráfica 3.28.: La incertidumbre afecta mi sueño

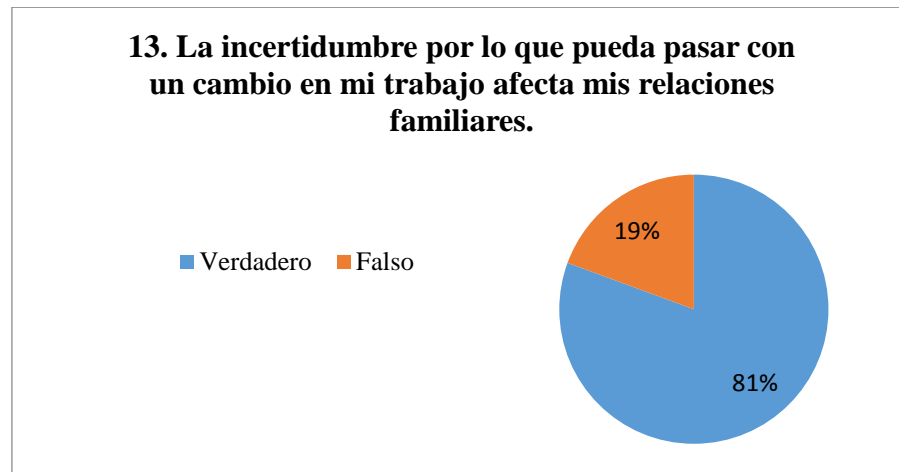


El 85% de las personas encuestadas acerca de este ítem contestaron que es cierto que la incertidumbre laboral les afecta el sueño mientras que el otro 15% manifestó que es falso lo que se afirma y que la incertidumbre no les quita el sueño pues siguen una vida normal.

De acuerdo a lo anterior este resultado se percibe como una consecuencia negativa porque afecta el sueño de las personas siendo este fundamental para el buen desarrollo de las diferentes habilidades del ser humano.

Es claro que una persona mal dormida puede no solo disminuir considerablemente sus resultados, sino que también puede generar accidentes laborales o representar diferentes consecuencias negativas para él o para la empresa.

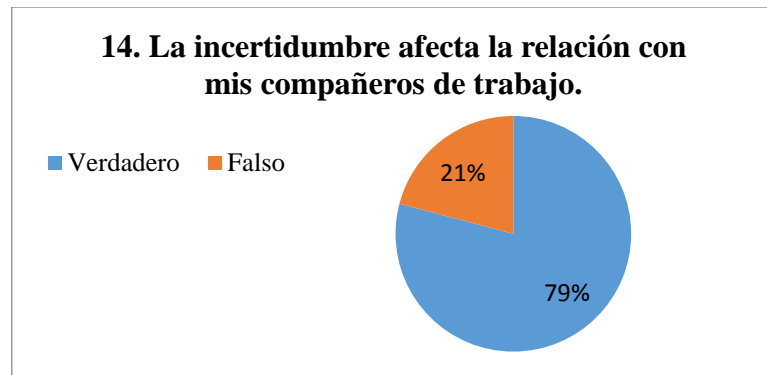
Gráfica 3.29.: La incertidumbre por lo que pueda pasar con un cambio en mi trabajo afecta mis relaciones familiares



El 81% de las personas encuestadas acerca de este ítem manifestaron que, es cierto que sentir incertidumbre laboral afecta sus relaciones familiares, mientras que el otro 19% restante afirma que no, que es falso y que la incertidumbre no les afecta sus relaciones familiares.

De acuerdo a lo anterior, es una consecuencia muy negativa pues no solo afecta la organización, sino al colaborador y su entorno familiar, lo que genera también cambios y movimientos negativos a nivel social.

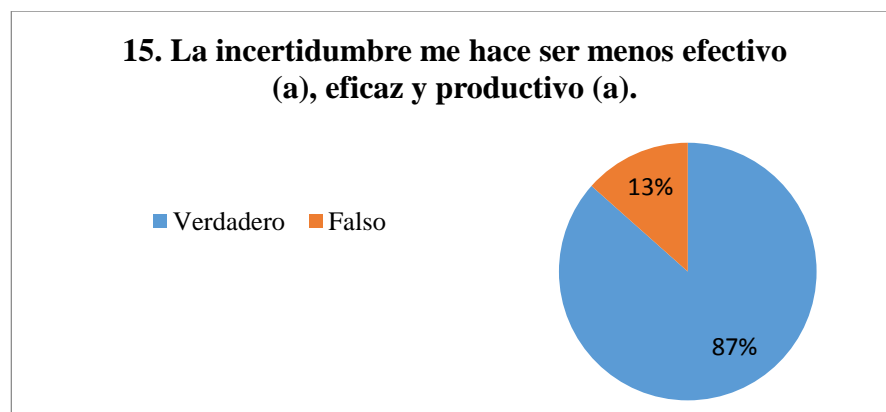
Gráfica 3.30.: La incertidumbre afecta la relación con mis compañeros de trabajo



El 79% de las personas encuestadas acerca de este ítem manifestaron que es cierto que la incertidumbre laboral les afecta en la relación con sus compañeros, mientras que el otro 21% restante manifestó que esto es falso, que no les afecta en nada.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que, la incertidumbre laboral si afecta la relación con los compañeros, por tanto, repercute de forma negativa en el trabajo en equipo y por tanto se ve afectada la eficiencia, la eficacia y la productividad de la organización y la calidad de vida del colaborador, esta situación es delicada en tanto puede verse afectada también su salud mental al verse alterada la relación con el otro.

Gráfica 3.31.: La incertidumbre me hace ser menos efectivo (a), eficaz y productivo (a)

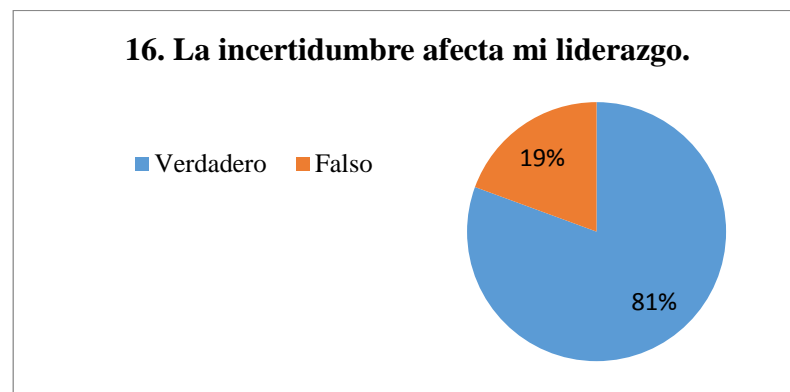


El 87% de las personas encuestadas acerca de este ítem contestaron que es cierto que la incertidumbre los hace menos efectivos eficaces y productivos, mientras que el otro 13% restante manifestó que es falsa dicha afirmación.

Lo anterior puede indicar primero, que la mayoría de personas sienten que esta afectación altera su rendimiento en todos los niveles, y segundo que para otras les es indiferente y esto podría explicarse por la percepción que cada uno tiene de las cosas o la forma como son asumidas.

Hay que decir que un colaborador por eficaz, eficiente o productivo dentro de una organización solo produce retrocesos y pérdidas para esta y para el mismo.

Gráfica 3.32.: La incertidumbre afecta mi liderazgo



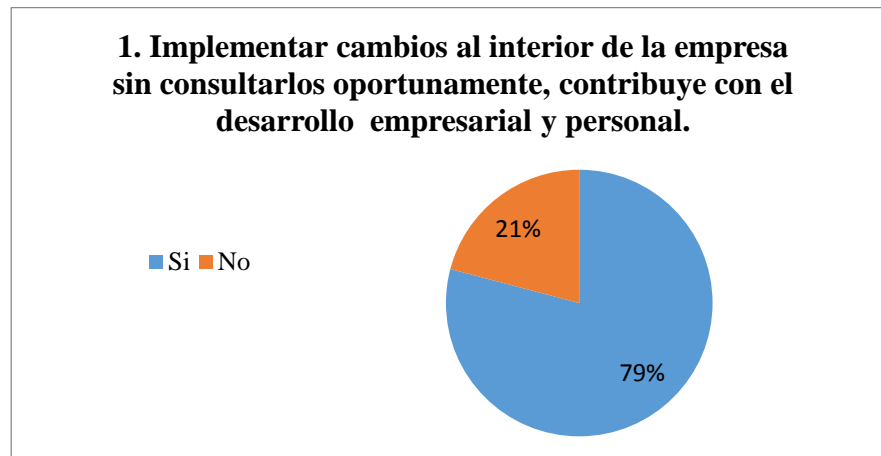
El 81% de las personas encuestadas acerca de este ítem contestaron que es cierto que la incertidumbre sí afecta su liderazgo, mientras que el otro 19% restante manifiesta que esto es falso, que no ven su liderazgo afectado. De acuerdo lo anterior se puede decir que para algunas personas cuando hay dificultades esto les motiva a continuar cada día.

Los resultados que arroja la investigación a través del instrumento de recolección de datos muestran claramente un número importante de consecuencias negativas a raíz de la incertidumbre laboral no solo para la organización en tanto se ve afectada su eficiencia, eficacia y productividad, sino para los colaboradores ya que les afecta de forma directa en todos los niveles, ya sea profesional, laboral, familiar, personal entre otros.

Por lo anterior se puede considerar la incertidumbre laboral generada por cambios organizacionales, como un riesgo para el entorno productivo no solo de una organización sino de toda la cadena social.

Fase III. Deseo de Cambio:

Gráfica 3.33.: Implementar cambios al interior de la empresa sin consultarlos oportunamente, contribuye con el desarrollo empresarial y personal

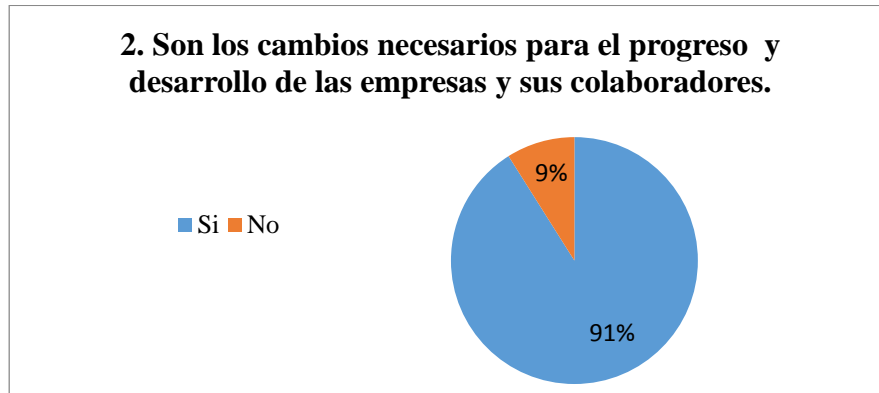


El 79% de las personas encuestadas manifestaron una percepción positiva frente a los ítems consultado. Quiere decir esto que la implementación de cambios de forma oportuna contribuye con el desarrollo empresarial y laboral, así mismo 21% contestó que no es cierto.

Es importante decir que para la mayoría de personas la implementación de cambios de forma oportuna contribuye con el desarrollo personal y empresarial.

También hay que mencionar que un 21% de las personas participantes dijeron no estar de acuerdo, esto muestra que hay resistencia al cambio, esto se explica tal vez por el modelo que se maneja actualmente al interior de la organización, que les ha llevado a perder la confianza en sus líderes y a sentir que los cambios no les aporta en nada positivo, por el contrario, les genera retroceso.

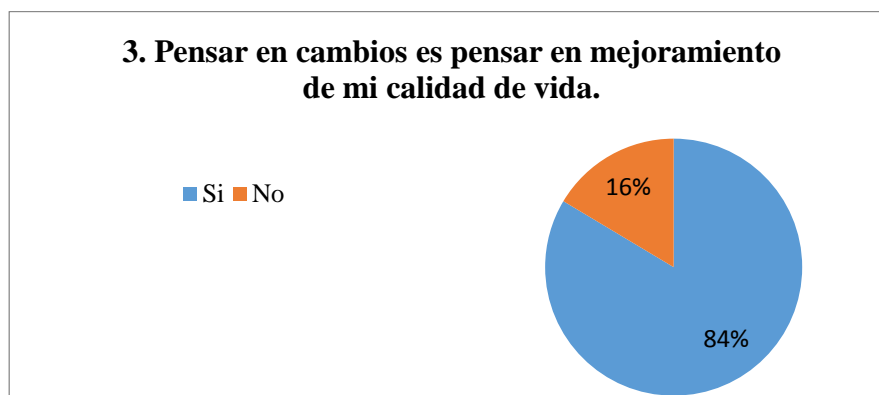
Gráfica 3.34.: *Son los cambios necesarios para el progreso y desarrollo de las empresas y sus colaboradores*



El 91% de las personas encuestadas manifestaron que sí, que los cambios son necesarios para el progreso y desarrollo, mientras que para el 9% restante respondió que, no es cierto que los cambios contribuyan con el desarrollo y progreso.

Esto indica primero, que los cambios son vistos para la mayoría de colaboradores como oportunidades me mejora constante y lo segundo, que en toda organización hay personas que no les sirve nada y que, por el contrario, entre menos se haga o proponga mejor, pues su confort no les permite ver más allá.

Gráfica 3.35.: *Pensar en cambios es pensar en mejoramiento de mi calidad de vida*



El 84% de las personas encuestadas manifestaron que sí, que pensar en cambios es pensar en mejoramiento de la calidad de vida, sin embargo, el 16% restante contestó que no es cierto y que pensar en cambios no es pensar en calidad de vida.

Lo anterior explica porque los cambios son tan necesarios, por supuesto planificados, participativos e informados, pues para la gran mayoría de los colaboradores estos generan calidad de vida.

De igual forma hay que decir que, para algunas personas los cambios no representan cosas positivas y esto tendría que revisarse en el caso a caso, para determinar si efectivamente tiene que ver con la forma de que es concebido el cambio por algunas personas o sencillamente se trata de un problema interno de la organización de como los comunica.

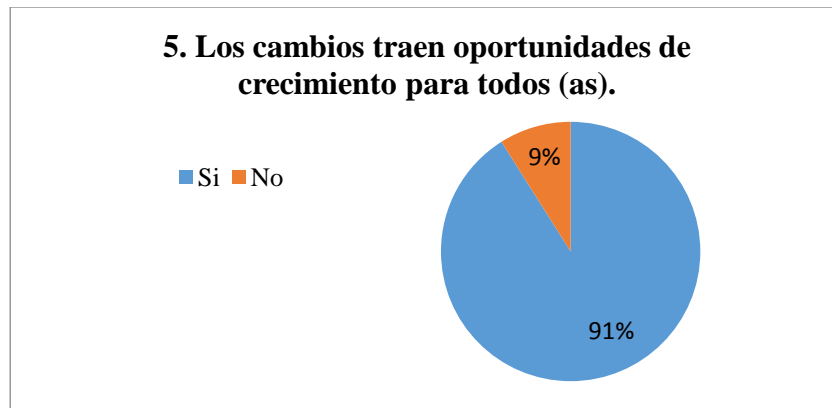
Gráfica 3.36.: Los cambios me emocionan y motivan a hacer las cosas cada vez mejor



El 84% de las personas encuestadas manifestaron que sí, que los cambios los emocionan y motivan a hacer cada vez mejor las cosas, no obstante, el 16% restante contestó que no es cierto que los cambios los motiven ni emocionen.

Así las cosas, para la gran mayoría de los colaboradores los cambios son vistos como una motivación y un aliciente para desempeñarse y continuar en la consecución de los objetivos, mientras que para otros, es simplemente un contratiempo en su labor laboral.

Gráfica 3.37.: *Los cambios traen oportunidades de crecimiento para todos (as)*



El 91% de las personas encuestadas manifestaron que sí, que los cambios traen oportunidades de crecimiento para todos, mientras que el otro 9% restante respondió que esto no es cierto.

De acuerdo al resultado anterior se puede decir que, la mayoría de personas ven en los cambios crecimiento y desarrollo personal, sin embargo algunos colaboradores ven los cambios como estancamiento o retroceso, esto podría explicarse por diferentes razones, entre ellas el confort laboral, la forma de percibir la vida entre otras.

Capítulo IV: Conclusiones de la investigación

Después de realizar un minucioso análisis a los resultados arrojados por la investigación podemos decir que:

Efectivamente como lo plantea (Font, Gudiño, Sánchez y Martínez, 2002, p. 121), “La incertidumbre se convierte en un reto permanente para las organizaciones y su administración”, vemos como en relación a los resultados evidenciados en la investigación se vislumbran un sinnúmero de oportunidades de crecimiento y desarrollo al interior de la organización.

La mayoría de personas que participaron de la investigación perciben los efectos de la incertidumbre como algo negativo, pero a su vez esto les motiva a pensarse de forma distinta, a preguntarse sobre varias interrogantes, lo que desde otra mirada no tendría que ser tan nocivo, y por el contrario, a través de un líder que plantee diferentes estrategias, esto que es visto como un problema resulta ser la forma como la organización y sus colaboradores innovan y evolucionan a pasos agigantados.

Observamos también como la mayoría de las personas que participaron en la investigación tienen una percepción negativa acerca de los efectos que genera la incertidumbre, por esta razón podemos inferir que cuando se presentan cambios organizacionales, los grados de incertidumbre se disparan, lo cual genera un sinnúmero de situaciones y síntomas negativos para los colaboradores.

Así mismo vemos un grupo menor de personas que participaron en la investigación que manifestaron que su percepción es indiferente. Al respecto es posible afirmar que esto puede deberse a la existencia de una indiferencia por las cosas que pasan o que puedan pasar y una notable falta de pertenecía hacia la organización. Este tipo de actitudes suele traducirse en poca efectividad, baja eficacia y disminuye en la productividad de todos los colaboradores.

También podría pensarse que estas personas tienen el empleo por necesidad o por temor a enfrentarse al desempleo. Por tanto, el contribuir al logro de los objetivos y metas estratégicos de la empresa no les interesa y están allí solo por cumplir de forma que se genere un ingreso por lo que hacen, sin importar el cómo se sientan o se puedan desarrollar dentro de la organización. Por supuesto, esto afecta la calidad de vida laboral de las personas, lo cual les impacta en todos sus frentes y los lleva a experimentar altos niveles de incertidumbre laboral representada en indiferencia, falta de filiación hacia la empresa, las cuales redundan en malos resultados para todos.

Es importante decir que, la incertidumbre laboral como se comenta al inicio del marco teórico la componen una serie de barreras mentales o simbólicas que hacen que las personas en su mayoría perciban sus efectos como algo negativo en todo su proceso.

Por lo anterior el diseño de un plan de acción desde la comunicación corporativa que mitigue la incidencia de los efectos de la incertidumbre contribuye a gran parte de la solución de esta problemática.

La investigación también permitió conocer que, muchas personas en la empresa sienten miedo de expresar sus inconformidades por temor a ser despedidos de sus empleos o sencillamente porque se contaminaron de la misma cultura mediocre del confort, que les hace creer que los cambios son para empeorar.

De otro lado, decir que algunas personas manifestaron también una percepción medianamente negativa, esto que quiere decir, que hay algunas variables que sí validan aunque la situación siga siendo negativa para ellas; también se observa un pequeño número de personas con una percepción medianamente positiva, es decir que en medio de las situaciones que viven para la mayoría negativas, otras ven oportunidad de crecimiento y desarrollo.

Hay que decir que Al respecto Manucci (2006) afirma que: “La visión y el liderazgo corporativo definen una estrecha relación entre la estrategia y la incertidumbre”.

Es decir que para el autor este tipo de situaciones son normales dentro de las organizaciones, se debe entonces a través de un líder canalizar una estrategia que permita convertir las dudas, miedos y demás sensaciones en aciertos y oportunidades.

También plantea el autor que todo proceso de cambio constituye un manto de duda, es decir que la incertidumbre evidenciada en esta investigación hace parte de la cultura organizacional de una compañía dependerá más bien es de la percepción de cada colaborador.

Es importante resaltar que en ningún caso la percepción de los participantes fue positiva, es decir que se confirma que la incidencia de los efectos de la incertidumbre laboral generada por los cambios organizaciones produce baja productividad y afecta directamente la calidad de vida de los colaboradores.

La percepción de los colaboradores es entonces que la incertidumbre incide en sus resultados, en su rendimiento, eficacia, eficiencia y productividad. Así mismo afecta su entorno personal, familiar y laboral, entre otros.

De acuerdo a los resultados evidenciados en la investigación se puede decir que, la mayoría de los colaboradores de la empresa de transporte de Santiago de Cali, no son felices en su trabajo y que muchos laboran allí por necesidad, lo que genera daño emocional y estrés laboral. A parte la manifestación de una serie de síntomas negativos que se manifiestan en el trabajo, estas causas los llevan a cada uno a vivir irritado, a prestar un mal servicio y en ocasiones a perder sus empleos por situaciones aparentemente asociadas a la persona, cuando en realidad son cuestiones generadas por la organización, como la no comunicación asertiva o de forma oportuna o el no permitir la participación lo que limita el desarrollo de todos sus colaboradores, se sienten maltratados, perseguidos y mal pagos.

Según Manucci (2006), cada persona decide como simboliza la incertidumbre es ese camino de lo inestable y desde allí plantea la forma de su afectación.

Los resultados también arrojaron una percepción medianamente positiva sobre el tema de la incertidumbre, esto podría estar ligado a la forma de ver las cosas lo contribuye a que sea más fácil la implementación de una estrategia de cambio organizacional hacia el futuro en la empresa.

Lo mismo ocurre en el caso de los colaboradores que se muestran indiferentes en torno a estos temas pues en estos casos se pueden lograr que, por medio de la estrategia, las personas en la organización vean las cosas desde una óptica positiva y logren convertir problemas y dificultades en oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Es importante manifestar también que en los resultados arrojados por la investigación en la Fase II, los cuales tenían como objetivo identificar las consecuencias de la incertidumbre emocional, se evidenció que esta afecta considerablemente la calidad de vida de los colaboradores puesto que, los efectos que genera la incertidumbre llevan a las personas a bajar su rendimiento laboral, a desmejorar su calidad de vida y a afecta su salud mental. El no tener seguridad de las cosas hace que no trabajen bien y que no rindan.

Adicionalmente, los efectos generados por la incertidumbre no permiten tener una opinión firme y genera intranquilidad e irritabilidad en los colaboradores.

Así mismo la mayoría de las personas manifiestan que cuando los cambios son improvisados la incertidumbre los paraliza, y que por tanto no pueden hacer nada, caen en ansiedad generalizada y tristeza profunda, los nervios se disparan y lo único que quieren es salir corriendo sin importar las consecuencias.

De otro lado, los colaboradores también manifiestan que la incertidumbre les impide actuar y disminuye el rendimiento laboral lo que genera un caos a nivel interno en la organización.

La incertidumbre es un tema muy delicado que debe ser tratado de forma profesional pues puede llegar a generar elevados grados de ansiedad generalizada o depresión que generan que la autoestima se vaya al piso y todo su entorno se desmejore.

Según los resultados, la incertidumbre no permite que las personas brillen y compitan entre los mejores y por ello se opacan, se les altera el sueño y se afecta su metabolismo o el sistema gástrico.

De acuerdo con los resultados de la investigación la incertidumbre puede entonces generar, para muchas personas, dificultades con el liderazgo y puede afectar de forma directa las relaciones con los amigos y la familia. Lo que repercute directamente en la productividad de las personas y la organización.

Por tanto, se debe diseñar un plan de acción desde la comunicación corporativa que esté ligado a la gestión del cambio de manera que este permita contrarrestar, minimizar o mitigar el impacto que esto genera en los colaboradores.

Al realizar el análisis de los resultados arrojados en los 5 ítems de la Fase III, los cuales pretendían indagar sobre el aporte de los cambios en los colaboradores de la empresa de transporte de Santiago de Cali, podemos decir que:

Según los resultados, los cambios aportan en buena medida al desarrollo de las personas; en su mayoría los encuestados reconocen que los cambios son estrictamente necesarios para avanzar en las compañías.

En general, los cambios son percibidos por los colaboradores como instrumentos que aportan al mejoramiento de la calidad de vida, motivación y crecimiento para todos.

Se observa en las respuestas de los colaboradores que participaron, que los cambios son una oportunidad de crecimiento y desarrollo, aunque en principio generan pánico e incertidumbre en el momento de platearlos, sobre todo si se ejecutan de forma no adecuada.

Recordemos que de acuerdo a Orejuela Gómez (2009) “la incertidumbre también puede estar ligada a la forma o tipo de contratación”, y que de acuerdo a los resultados arrojados por la investigación en este caso este también sería un determinante de incertidumbre laboral.

Finalmente ratificar con base a los resultados obtenidos en la investigación, la pertinencia del diseño de una propuesta para la mitigación en la gestión del cambio generada por la incertidumbre laboral, la cual recoge el sentir de las mayorías y también visibiliza el de las minorías lo que desde ya contribuye con gran parte de la solución al problema de la incertidumbre laboral el sus colaboradores, esta propuesta a su vez, se convierte en un excelente indicador el cual puede replicarse en diferentes organizaciones con adaptaciones acordes a su cultura organizacional, porque aporta directamente a mejorar la calidad de vida de las personas y fomenta la eficacia, eficiencia y productividad en la organización.

Referencias Bibliográficas

- Abravanel, H; Allaire, Y; Firsirotu, M; Hobbs, B; Poupard, R; Simard, J. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Legis. Bogotá.
- Bonilla Castro, E. y Rodríguez Sehk, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. La investigación en ciencias sociales. 3ª ed. Santa fe de Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Boniolo, P., Sautu, R., Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Disponible en <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/formacion-virtual/20100719035021/sautu.pdf>
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. y DiFonzo, N. (2004). *Incertidumbre durante el cambio organizacional: ¿Todo se trata de control?* European Journal of Work & Organizational Psychology, 13 (3), 345-365.
- Bordia, P., Kiazad, K., Restubog, S. D., DiFonzo, N., Stenson, N. y Tang, R. L. (2014). *Rumor como venganza en el lugar de trabajo*. Group & Organization Management, 39 (4), 363-388.
- Brown, J. y Isaacs, D. "World Café (2016). *El nuevo paradigma de comunicación organizacional y social*" de Juanita Brown, David Isaacs Latinoamérica.
- Bunge, M. (1982). *La investigación científica*. Barcelona, España: Edit. Ariel.
- Buono, J. y Bowditch, J. (1989). *El lado humano de las fusiones y adquisiciones*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Castillo Contreras, R. del C. (2012) *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*, Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México.

Charbonnier-Voirin, A. y El Akremi, A. (2011). *El efecto del empoderamiento en el rendimiento de empleados adaptativos*. Relaciones industriales, 66 (1), 122-149.

Cisneros, P. (2009). *Proceso de cambio de una empresa*. Recuperado el 15 de octubre de 2012.

Clampitt, P. G. y Williams, M. L. (2005). *Conceptualizar y medir cómo los empleados y las organizaciones manejan la incertidumbre*. Communication Research Reports, 22 (4), 315-324.

Costa, J. (1999), *La comunicación en acción informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Barcelona, Paidós.

Daniel S. Behar Rivero. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Buenos Aires: Shalom.

Fernández Collado C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

Firth, D. (2000). *Smart. Lo fundamental y lo más efectivo acerca del cambio*. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Gonzales, E. M. (2011). *Sobre la experiencia hermenéutica o acerca de otra posibilidad para la construcción del conocimiento*. Medellín: Shalom. A. Rubeira, M.

González, M., Cubas, R., Rovella, A. T., y Darias; M. (2006), *Adaptación española de la Escala de Intolerancia hacia la Incertidumbre: procesos cognitivos, ansiedad y depresión*. Psicología y Salud, 168(2), 219–233.

Guillén, I. J., Montoya, M. T. y Rendón, M. (2003). *El conocimiento en la organización flexible*. Gestión Pública y Empresarial, 3(4), 29-42.

Hernández Sampieri, R., Baptista Lucio, P. y Collado, C. F. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª Ed. México: McGraw-Hill.

Isabel front playan, Patricia Pérez Gudiño, Arturo Sánchez Martínez. (2002). *El Dialogo en La Incertidumbre organizacional*. México: gestión y estrategia. 121-122.

Kim, J., Eugene, S. y Seongsoo, L. (2015). *Cambio organizacional y corporativo identificación: mediación de la incertidumbre percibida*. Comportamiento social y personalidad: una International Journal, 41 (6), 1019-1034

Liu, Y., Caldwell, S. D., Fedor, D. B. y Herold, D. M. (2012). *¿Cuándo se traduce el apoyo de la administración a un cambio en las percepciones de un trato justo? Los roles de moderación de las atribuciones de cambio y la conciencia*. The Journal of Applied Behavioral Science, 48 (4) 441-462.

López, H. (2007). *Investigación cualitativa y participativa*. Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado de http://eav.upb.edu.co/banco/sites/default/files/files/INVESTIGACIONPSICOLOGIAYEDUCACIONAMBIENTAL_0.pdf

Lousinha, A., y Guarino, L. (2010). *Adaptación hispana y validación de la escala de respuesta a la incertidumbre*. Pensamiento Psicológico, Vol. (8), 89-99.

Manucci, M. (2004). *La incertidumbre como espacio de intervención en Comunicación*. Bogotá, Saf Grupo.

Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos*. Bogotá: Norma.

Marcelo Manucci (28-10-2008). *Complejidad, Incertidumbre y Estrategia. Hipótesis y desafíos para transitar la inestabilidad del contexto actual*. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Número 10, V1, pp.3-43 ISSN 1669- 4015 URL del Documento: <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=951>

Orejuela Gómez, J. J. (2009). *Incertidumbre Laboral*. Cali, Colombia: Bonaventuriana.

Orejuela Gómez, J. J. (2014). *Psicología de las organizaciones y del Trabajo*. Cali, Colombia: Bonaventuriana.

Quirant, A. y Ortega, A. (2006). *El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. *Revista de Empresas*, 18, 50-63.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. y Armenakis, A. A. (2013). *Preparación para el cambio: una revisión multinivel*. *Journal of Management*, 39 (1), 110-135.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Sanabria Rangel, P. E. (2016). *Investigación en ciencias sociales y de gestión: Guía para el desarrollo de marcos metodológicos y procesos de investigación (Working Paper)*. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.

Van den Heuvel, S., Schalk, R. y Van Assen, M. (2015). *¿Tiene un empleado bien informado? ¿Una actitud más positiva hacia el cambio? El papel mediador del contrato psicológico Cumplimiento, confianza y necesidad percibida de cambio*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51 (1), 1-22.

Van der Voet, J. (2015). *Cambio de liderazgo y cambio organizacional del sector público: examen las Interacciones del Estilo de Liderazgo Transformacional y la Red Tape*. *Revisión estadounidense del público Administración*, 45 (5), 1-23.

Van Riel, C. (1997), *Comunicación Corporativa*, Madrid, Prentice Hall.

Anexo. Cuestionario aplicado

Instrumento: Cuestionario de Percepción 11/09/ 2017

Cuestionario de Percepción Determinantes de la Incertidumbre en la Gestión del Cambio Organizacional

Investigación: Cuáles son los determinantes de la gestión del cambio organizacional, en especial desde la comunicación corporativa para mitigar los efectos de la incertidumbre laboral en el caso de los colaboradores de una empresa del sector de transporte en Santiago de Cali.

Entrevistado: **ANONIMO** Fecha: Día___ Mes___ Año_____

Edad: ___ Género: H___ M___ Área: Administrativa: ___ Operativa:___

Escolaridad:_____ Tiempo de Vinculación:_____

A continuación, encontrará una serie de preguntas enfocadas a conocer su percepción sobre diversos aspectos relacionados con la incidencia que tiene la incertidumbre en la gestión del cambio organizacional. Mediante este instrumento queremos conocer su pensamiento sobre esta temática.

El cuestionario está compuesto por 32 preguntas divididas en tres secciones diferentes.

- 11 PREGUNTAS: Con calificación Negativo, Medianamente Negativo, Indiferente, Medianamente Positivo, Positivo.
- 16 PREGUNTAS: Con calificación Falso o Verdadero.
- 5 PREGUNTAS: Con calificación Si o No.

Por favor lea las instrucciones al inicio de cada sección y califique la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa. Sus respuestas serán tratadas bajo confidencialidad con el fin de garantizar que sus respuestas sean lo más objetivas y sinceras posible.

SECCIÓN 1: INCERTIDUMBRE EMOCIONAL. CAUSAS:

¿Cuál es su percepción frente a las siguientes preguntas? Evalúe con Negativo, Medianamente Negativo, Indiferente, Medianamente Positivo, Positivo.

PREGUNTAS:	CALIFICACIÓN.				
	NEGATIVO	MEDIANAMENTE NEGATIVO	INDIFERENTE	MEDIANAMENTE POSITIVO	POSITIVO
01 - Cuando no me informan oportunamente acerca de los cambios.					
02 - Cuando los cambios son solo para algunas áreas.					
03 - Cuando no me tienen en cuenta para participar en diferentes actividades o procesos.					
04 - Cuando aumenta mi carga laboral y el salario es igual.					
05 - Cuando mi contrato laboral es temporal o tercerizado.					
06 - Cuando me siento perseguido o presionado para cumplir los nuevos objetivos.					
07 - Cuando no es claro el norte de las cosas.					
08 - Cuando el trato no es justo.					
09 - Cuando no hay oportunidades de crecimiento, ni desarrollo.					
10 - Cuando solo se hace lo que una persona quiere y no lo que realmente debería hacerse.					
11 - Cuando siento que puedo perder mi empleo.					

SECCIÓN 2: INCERTIDUMBRE COGNITIVA. CONSECUENCIAS:

¿Cuál es su percepción frente a las siguientes preguntas? Evalúe Falso o Verdadero según sea su pensamiento.

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	
	FALSO	VERDADERO
1 - La incertidumbre que me genera los cambios organizacionales me impide disfrutar plenamente de la vida.		
2 - Cuando se producen cambios la incertidumbre me genera inquietud, ansiedad o estrés.		
3 - Cuando no tengo seguridad de las cosas no trabajo bien.		
4 - La incertidumbre me impide tener una opinión firme.		
5 - No puedo estar tranquilo(a) si no se lo que va a pasar cuando se genera un cambio.		
6 - Cuando llega el momento de actuar la incertidumbre me paraliza.		
7 - La incertidumbre que genera en mí un cambio en la empresa me hace vulnerable, infeliz o triste.		
8 - La más mínima duda de lo que puede pasar me impide actuar.		
9 - Mi rendimiento laboral no es igual si no tengo certeza de las cosas.		
10 - La incertidumbre me produce falta de confianza en mí mismo(a)		
11 - No tener seguridad de las cosas no me permite figurar entre los mejores.		

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	
	FALSO	VERDADERO
12 - La incertidumbre afecta mi sueño.		
13 - La incertidumbre por lo que pueda pasar con un cambio en mi trabajo afecta mis relaciones familiares.		
14 - La incertidumbre afecta la relación con mis compañeros de trabajo.		
15 - La incertidumbre me hace ser menos efectivo (a), eficaz y productivo. (a).		
16 - La incertidumbre afecta mi liderazgo.		

SECCIÓN 3: DESEO DE CAMBIO:

¿Cuál es su percepción frente a las siguientes preguntas? Evalúe con calificación de **SI** O **NO** según considere.

PREGUNTAS:	CALIFICACIÓN	
	SI	NO
28 - Implementar cambios al interior de la empresa sin consultarlos oportunamente, contribuye con el desarrollo empresarial y personal.		
29 - Son los cambios necesarios para el progreso y desarrollo de las empresas y sus colaboradores.		
30 - Pensar en cambios es pensar en mejoramiento de mi calidad de vida.		
31 - Los cambios me emocionan y motivan a hacer las cosas cada vez mejor.		
32 - Los cambios traen oportunidades de crecimiento para todos (as).		



Universidad Externado De Colombia
Facultad De Ciencias Sociales Y Humanas
Maestría En Gestión Social Empresarial

David Alberto Reyes Durango

Propuesta desde la Comunicación Corporativa enfocada al Cambio Organizacional que permita mitigar el Impacto de los Efectos de la Incertidumbre Laboral en los Colaboradores de una Empresa del Sector Transporte de la Ciudad de Santiago de Cali

Bogotá D.C., Colombia, 6 de marzo de 2018

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	92
Capítulo I: Contexto Empresarial u Organizacional	94
Capítulo II: Aportes del ejercicio de investigación.....	95
Capítulo III: Problema de intervención.....	101
Capitulo IV: Objetivos	102
4.1. Objetivo General.....	102
4.2. Objetivos específicos.....	102
Capítulo V: Metodología	103
Capítulo V: Esquema de intervención con indicadores	105
Capítulo VI: Presupuesto	108
Capitulo VII: Cronograma	109
Referencias Bibliográficas	110

Lista de Figuras y Tablas

	Pág.
Figura 5.1. Fases los cuatro círculos	104
Tabla 6.1. Plan Estratégico de Comunicaciones.....	107
Tabla 7.1. Presupuesto Fases de la Estrategia.....	108
Tabla 8.1. Cronograma Fases de la Estrategia.....	109

Introducción

A partir de los hallazgos que arrojó la investigación la cual tiene por título “Determinantes de la gestión del cambio organizacional en especial desde la comunicación corporativa para mitigar los efectos de la incertidumbre laboral en el caso de los colaboradores de una empresa del sector transporte en Santiago de Cali. Se diseñó un plan de acción desde la comunicación corporativa que permitirá mitigar los efectos generados por la incertidumbre que aparecen inevitablemente en la implementación de cambios organizacionales y en la implementación de todos los procesos estratégicos. Para ello se toma como apoyo los planteamientos del libro “La estrategia de los cuatro círculos” de Marcelo Manucci (2006).

Así mismo, esta propuesta busca crear herramientas de diseño estratégico para los líderes de la organización con el fin de contrarrestar la complejidad resultante de la incertidumbre, simplificando la forma de afrontar la problemática y posibilitando oportunidades que conviertan a dichos líderes de procesos en protagonistas de proyectos productivos y rentables, sin descuidar la calidad humana de sus colaboradores.

El diseño de esta propuesta basada en el modelo del libro los cuatro círculos, busca dinamizar y flexibilizar la manera en que se resuelven los problemas resultantes de la incertidumbre generada por cambios organizacionales. Hay que decir que dicha propuesta está planteada en los objetivos específicos de la investigación, por tanto, no solo se les da respuesta a estos, sino que también se crea una herramienta para hacerle frente y contrarrestar la incidencia que tiene la incertidumbre en los colaboradores.

Resaltar con esta propuesta la manera como desde la comunicación corporativa y con base en cuatro principios del libro los cuatro círculos Manucci (2006), (mirar, posicionarse, compartir y actuar) se puede minimizar el impacto negativo de los efectos de la incertidumbre en los empleados de la empresa. Así mismo sirve como instrumento de mejoramiento de eficiencia,

eficacia y productividad dentro de ella en tanto su aplicación permite impactar positivamente en la calidad de vida laboral del colaborador, lo cual se traduce a mejora en sus resultados.

También se puede decir que esta propuesta contribuye al mejoramiento en la calidad de vida y el entorno de los colaboradores de la organización. Esto que quiere decir que mejora no solo su entorno laboral, sino que también mejora su entorno personal, familiar y profesional.

Finalmente, esta propuesta está diseñada como plan de acción para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación. Se espera que su aplicación permita a las directivas y líderes de proceso, avanzar positivamente en la implementación de los diferentes cambios organizacionales y estratégicos y así lograr mejores resultados tanto para la compañía como para sus colaboradores.

Capítulo I: Contexto Empresarial u Organizacional

En 1967 se creó una sociedad anónima que tomó la iniciativa de llevar a cabo un proyecto, expuesto animalmente como trabajo académico por parte de un arquitecto, quien concibió la idea de entregar a Cali una empresa que integrara el transporte.

El proyecto fue aprobado por la oficina de Planeación Municipal e Cali y en el año 1971 se emprendió la edificación del complejo arquitectónico, en una dimensión de más de 56.000.000 metros cuadrados. Esta constituyó una visión futurista de un negocio que se convirtió en referente para el desarrollo de nuevos modelos en Suramérica, lo que le asigna un valor histórico y cultural para la ciudad.

La organización es una sociedad con carácter comercial de economía mixta, cuyo objeto social principal es la prestación de servicios conexos al transporte, ofreciendo a los usuarios una infraestructura en condiciones óptimas, con servicios complementarios que guardan relación con el negocio y que le sirven al usuario como solución óptima a sus necesidades.

En la actualidad, la organización cuenta con 130 empleados, distribuidos entre funcionarios de gestión ambiental, personal operativo y administrativo, vinculado directamente a la compañía y con contrato a término indefinido. Es una empresa sólida y sin competencia directa en el mercado, lo que la ha hecho reaccionar con pasividad a través de los años a pesar de los cambios que ha sufrido el mundo globalizado.

Por esta razón, la gerencia ha puesto en marcha un proceso de transformación y desarrollo con el que se pretende abrir la perspectiva del negocio en el que es indispensable implementar una gestión del cambio organizacional, que inicia desde el alma de la organización: los colaboradores, que impacta en la estrategia y que trasciende hasta una transformación física de las instalaciones. Todo ello con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios, brindar bienestar y mejorar calidad de vida de sus empleados.

La organización se proyecta como una empresa ágil en tecnología y servicios, para seguir siendo modelo de otras empresas de transporte terrestres del país.

Capítulo II: Aportes del ejercicio de investigación

A continuación, se describen los resultados más significativos arrojados por la investigación los cuales serán la base para el diseño de la propuesta desde la comunicación corporativa, teniendo en cuenta el modelo planteado en el libro los cuatro círculos.

Así mismo se debe tener en cuenta la importancia al momento de diseñar dicha propuesta que la incertidumbre para algunas personas y organizaciones la incertidumbre se convierte en un reto permanente.

Así lo plantea (Font, Gudiño, Sánchez y Martínez, 2002, p. 121), “La incertidumbre se convierte en un reto permanente para las organizaciones y su administración”, vemos como en relación a los resultados evidenciados en la investigación se vislumbran un sinnúmero de oportunidades de crecimiento y desarrollo al interior de la organización.

La mayoría de personas que participaron de la investigación perciben los efectos de la incertidumbre como algo negativo, pero a su vez esto les motiva a pensarse de forma distinta, a preguntarse sobre varias interrogantes, lo que desde otra mirada no tendría que ser tan nocivo, y por el contrario, a través de un líder que plantee diferentes estrategias, esto que es visto como un problema resulta ser la forma como la organización y sus colaboradores innovan y evolucionan a pasos agigantados.

Observamos también como la mayoría de las personas que participaron en la investigación tienen una percepción negativa acerca de los efectos que genera la incertidumbre, por esta razón podemos inferir que cuando se presentan cambios organizacionales, los grados de incertidumbre se disparan, lo cual genera un sinnúmero de situaciones y síntomas negativos para los colaboradores.

Así mismo vemos un grupo menor de personas que participaron en la investigación que manifestaron que su percepción es indiferente. Al respecto es posible afirmar que esto puede deberse a la existencia de una indiferencia por las cosas que pasan o que puedan pasar y una notable falta de pertenecía hacia la organización. Este tipo de actitudes suele traducirse en poca efectividad, baja eficacia y disminuye en la productividad de todos los colaboradores.

También podría pensarse que estas personas tienen el empleo por necesidad o por temor a enfrentarse al desempleo. Por tanto, el contribuir al logro de los objetivos y metas estratégicos de la empresa no les interesa y están allí solo por cumplir de forma que se genere un ingreso por lo que hacen, sin importar el cómo se sientan o se puedan desarrollar dentro de la organización. Por supuesto, esto afecta la calidad de vida laboral de las personas, lo cual les impacta en todos sus frentes y los lleva a experimentar altos niveles de incertidumbre laboral representada en indiferencia, falta de filiación hacia la empresa, las cuales redundan en malos resultados para todos.

Es importante decir que, la incertidumbre laboral como se comenta al inicio del marco teórico la componen una serie de barreras mentales o simbólicas que hacen que las personas en su mayoría perciban sus efectos como algo negativo en todo su proceso.

Por lo anterior el diseño de un plan de acción desde la comunicación corporativa que mitigue la incidencia de la incertidumbre contribuye a gran parte de la solución de esta problemática.

La investigación también permitió conocer que, muchas personas en la empresa sienten miedo de expresar sus inconformidades por temor a ser despedidos de sus empleos o sencillamente porque se contaminaron de la misma cultura mediocre del confort, que les hace creer que los cambios son para empeorar.

De otro lado, decir que algunas personas manifestaron también una percepción medianamente negativa, esto que quiere decir, que hay algunas variables que sí validan aunque la situación siga siendo negativa para ellas; también se observa un pequeño número de personas con una

percepción medianamente positiva, es decir que en medio de las situaciones que viven para la mayoría negativas, otras ven oportunidad de crecimiento y desarrollo.

Hay que decir que Al respecto Manucci (2006) afirma que: “La visión y el liderazgo corporativo definen una estrecha relación entre la estrategia y la incertidumbre”.

Es decir que para el autor este tipo de situaciones son normales dentro de las organizaciones, se debe entonces a través de un líder canalizar una estrategia que permita convertir las dudas, miedos y demás sensaciones en aciertos y oportunidades.

También plantea el autor que todo proceso de cambio constituye un manto de duda, es decir que la incertidumbre evidenciada en esta investigación hace parte de la cultura organizacional de una compañía dependerá más bien es de la percepción de cada colaborador.

Es importante resaltar que en ningún caso la percepción de los participantes fue positiva, es decir que se confirma que la incidencia de los efectos de la incertidumbre laboral generada por los cambios organizaciones produce baja productividad y afecta directamente la calidad de vida de los colaboradores.

La percepción de los colaboradores es entonces que la incertidumbre incide en sus resultados, en su rendimiento, eficacia, eficiencia y productividad. Así mismo afecta su entorno personal, familiar y laboral, entre otros.

De acuerdo a los resultados evidenciados en la investigación se puede decir que, la mayoría de los colaboradores de la empresa de transporte de Santiago de Cali, no son felices en su trabajo y que muchos laboran allí por necesidad, lo que genera daño emocional y estrés laboral. A parte la manifestación de una serie de síntomas negativos que se manifiestan en el trabajo, estas causas los llevan a cada uno a vivir irritado, a prestar un mal servicio y en ocasiones a perder sus empleos por situaciones aparentemente asociadas a la persona, cuando en realidad son cuestiones generadas por la organización, como la no comunicación asertiva o de forma oportuna o el no

permitir la participación lo que limita el desarrollo de todos sus colaboradores, se sienten maltratados, perseguidos y mal pagos.

Según Manucci (2006), cada persona decide como simboliza la incertidumbre es ese camino de lo inestable y desde allí plantea la forma de su afectación.

Los resultados también arrojaron una percepción medianamente positiva sobre el tema de la incertidumbre, esto podría estar ligado a la forma de ver las cosas lo contribuye a que sea más fácil la implementación de una estrategia de cambio organizacional hacia el futuro en la empresa.

Lo mismo ocurre en el caso de los colaboradores que se muestran indiferentes en torno a estos temas pues en estos casos se pueden lograr que, por medio de la estrategia, las personas en la organización vean las cosas desde una óptica positiva y logren convertir problemas y dificultades en oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Es importante manifestar también que en los resultados arrojados por la investigación en la Fase II, los cuales tenían como objetivo identificar las consecuencias de la incertidumbre emocional, se evidenció que esta afecta considerablemente la calidad de vida de los colaboradores puesto que, los efectos que genera la incertidumbre llevan a las personas a bajar su rendimiento laboral, a desmejorar su calidad de vida y a afecta su salud mental. El no tener seguridad de las cosas hace que no trabajen bien y que no rindan.

Adicionalmente, los efectos generados por la incertidumbre no permiten tener una opinión firme y genera intranquilidad e irritabilidad en los colaboradores.

Así mismo la mayoría de las personas manifiestan que cuando los cambios son improvisados la incertidumbre los paraliza, y que por tanto no pueden hacer nada, caen en ansiedad generalizada y tristeza profunda, los nervios se disparan y lo único que quieren es salir corriendo sin importar las consecuencias.

De otro lado, los colaboradores también manifiestan que la incertidumbre les impide actuar y disminuye el rendimiento laboral lo que genera un caos a nivel interno en la organización.

La incertidumbre es un tema muy delicado que debe ser tratado de forma profesional pues puede llegar a generar elevados grados de ansiedad generalizada o depresión que generan que la autoestima se vaya al piso y todo su entorno se desmejore.

Según los resultados, la incertidumbre no permite que las personas brillen y compitan entre los mejores y por ello se opacan, se les altera el sueño y se afecta su metabolismo o el sistema gástrico.

De acuerdo con los resultados de la investigación la incertidumbre puede entonces generar, para muchas personas, dificultades con el liderazgo y puede afectar de forma directa las relaciones con los amigos y la familia. Lo que repercute directamente en la productividad de las personas y la organización.

Por tanto, se debe diseñar un plan de acción desde la comunicación corporativa que esté ligado a la gestión del cambio de manera que este permita contrarrestar, minimizar o mitigar el impacto que esto genera en los colaboradores.

Al realizar el análisis de los resultados arrojados en los 5 ítems de la Fase III, los cuales pretendían indagar sobre el aporte de los cambios en los colaboradores de la empresa de transporte de Santiago de Cali, podemos decir que:

Según los resultados, los cambios aportan en buena medida al desarrollo de las personas; en su mayoría los encuestados reconocen que los cambios son estrictamente necesarios para avanzar en las compañías.

En general, los cambios son percibidos por los colaboradores como instrumentos que aportan al mejoramiento de la calidad de vida, motivación y crecimiento para todos.

Se observa en las respuestas de los colaboradores que participaron, que los cambios son una oportunidad de crecimiento y desarrollo, aunque en principio generan pánico e incertidumbre en el momento de platearlos, sobre todo si se ejecutan de forma no adecuada.

Recordemos que de acuerdo a Orejuela Gómez (2009) “la incertidumbre también puede estar ligada a la forma o tipo de contratación”, y que de acuerdo a los resultados arrojados por la investigación en este caso este también sería un determinante de incertidumbre laboral.

Finalmente ratificar con base a los resultados obtenidos en la investigación, la pertinencia del diseño de una propuesta para la mitigación en la gestión del cambio generada por la incertidumbre laboral, la cual recoge el sentir de las mayorías y también visibiliza el de las minorías lo que desde ya contribuye con gran parte de la solución al problema de la incertidumbre laboral el sus colaboradores, esta propuesta a su vez, se convierte en un excelente indicador el cual puede replicarse en diferentes organizaciones con adaptaciones acordes a su cultura organizacional, porque aporta directamente a mejorar la calidad de vida de las personas y fomenta la eficacia, eficiencia y productividad en la organización.

Capítulo III: Problema de intervención

Después de conocer los resultados de la investigación en relación con los determinantes de la gestión del cambio organizacional, se puede decir que hay bases suficientes para diseñar esta propuesta desde la comunicación corporativa enfocada a intervenir de forma objetiva la problemática evidenciada en los colaboradores de la organización.

Es claro entonces que el problema a intervenir con esta propuesta tiene que ver específicamente con mitigar el impacto que genera la gestión del cambio organizacional y los efectos de incertidumbre laboral en el caso de los colaboradores de una empresa del sector transporte de la ciudad de Santiago de Cali.

Capítulo IV: Objetivos

4.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta desde la comunicación corporativa enfocada al cambio organizacional que permita mitigar el impacto de los efectos de la incertidumbre laboral en los colaboradores de una empresa del sector transporte de la ciudad de Santiago de Cali.

4.2. Objetivos específicos

- ✓ Evidenciar los determinantes del cambio organizacional en relación a la incidencia de la incertidumbre en los colaboradores de una empresa del sector transporte de la ciudad de Santiago de Cali.

- ✓ Definir una propuesta desde la comunicación corporativa para mitigar el impacto generado por los efectos de la incertidumbre laboral en la gestión del cambio organizacional, en el caso de una empresa del sector transporte de la ciudad de Santiago de Cali.

Capítulo V: Metodología

La metodología para la elaboración y desarrollo de esta propuesta propone cuatro sencillos pasos, igualmente recordar que su objetivo principal es crear un plan de acción, apoyado en los planteamientos del libro “La estrategia de los cuatro círculos” de Marcelo Manucci (2006), que le haga frente a la gestión del cambio organizacional y los efectos de la incertidumbre en los colaboradores de una empresa del sector transporte de la ciudad de Santiago de Cali.

El diseño de esta propuesta, basada en el modelo de los cuatro círculos, también busca dinamizar y flexibilizar la manera en que se resuelven los problemas resultantes de la gestión del cambio organizacional.

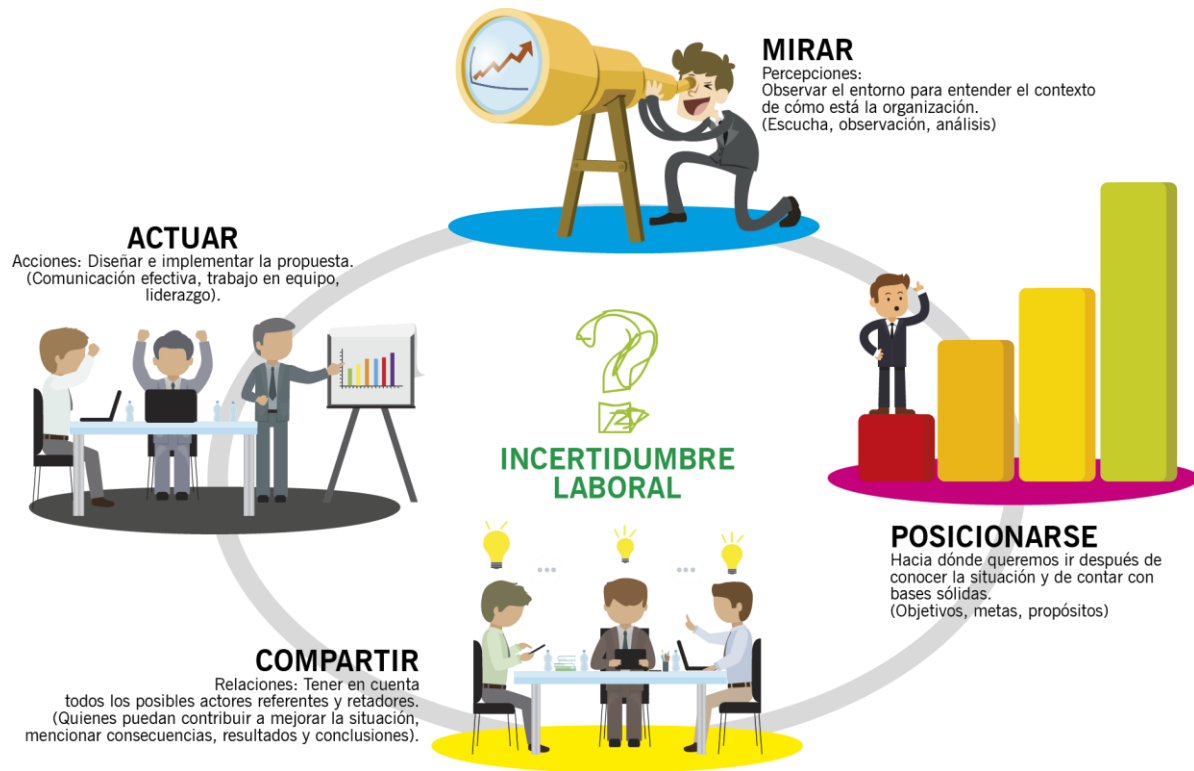
Desde la comunicación corporativa y con base en los cuatro principios (mirar, posicionarse, compartir y actuar), planteados por Manucci (2006), se busca minimizar el impacto negativo de los efectos de la incertidumbre. Así mismo sirve como instrumento de mejoramiento de eficiencia, eficacia y productividad.

Esta propuesta contribuye también al mejoramiento en la calidad de vida y el entorno de los colaboradores de la organización. Esto quiere decir que mejora no solo su entorno laboral sino también su entorno personal, familiar, y profesional.

Fases:

- Fase 1- Mirar.
- Fase 2- Posicionarse.
- Fase 3- Compartir.
- Fase 4 -Actuar.

Figura 5.1.: Fases los cuatro círculos



Capítulo VI: Esquema de intervención con indicadores

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES 2017 - 2018					
FASES	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	INDICADORES O DOCUMENTOS
FASE 1	Recolección de la información (Escucha, observación y aplicación encuesta).	Adaptación y aplicación del instrumento. Análisis del instrumento.	Coordinador de Comunicaciones, Gerente, Jefe de Talento Humano.	Primer Trimestre 2017	Resultados del cuestionario.
FASE 2	Presentación del plan de acción. (objetivos y metas)	Diseño de la propuesta. Presentación del plan de acción.	Coordinador de Comunicaciones, Gerente, Jefe de Talento Humano.	May-17	Resultados de cumplimiento
FASE 3	Capacitar al equipo de trabajo que hará parte del proceso de cambio.	Taller de inmersión en comunicación asertiva, liderazgo, trabajo en equipo y sentido de pertenencia.	Coordinador de Comunicaciones, Jefe Talento Humano, Expertos en coaching empresarial.	Segundo Trimestre 2017	Total de personas capacitadas.
	Gestionar contenidos para administrar los procesos de comunicación que maneja la organización con su público interno, para publicar, convocar, exaltar o brindar reconocimientos.	Actualizar procesos de inducción, renovar el diseño del boletín interno, carteleras informativas y manuales de comunicación. Habilitar nuevos canales de comunicación. (Habladores comedor, tapiz o fondos de pantallas).	Jefe de Talento Humano, Coordinador de Comunicaciones, Coordinadora de Calidad, Diseño gráfico.	Segundo Trimestre 2017	Encuestas de satisfacción. #Concursos realizados #De participantes
	Generar política de comunicación, procedimientos, lineamientos, formatos o protocolos de acuerdo a las nuevas disposiciones del cargo.	Formatos. (Formatos de atención a los procesos, formatos cesión de derechos de imagen). Cronograma de publicaciones. Procedimientos. Política de Comunicación.	Coordinador de Comunicaciones. Coordinadora de Calidad.	Segundo Trimestre 2017	Documentos implementados.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES 2017 - 2018					
FASES	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	INDICADORES O DOCUMENTOS
	Integrar a los jefes de procesos a las nuevas disposiciones de comunicación interna, para promover su gestión desde los canales	Reuniones individuales con los jefes de procesos.	Coordinador de Comunicaciones.	Segundo Trimestre 2017	Manual de trabajo
FASE 4	Fortalecer la cultura organizacional a través de la implementación de talleres vivenciales en relación a potencializar los valores y creencias de los colaboradores, buscando con ello el desarrollo del ser y la capacidad de liderazgo, que a su vez permitan mejorar el desempeño y trascienda al logro de los objetivos planteados por la organización.	Talleres lúdicos de sensibilización sobre trabajo en equipo, relaciones interpersonales y sentido de pertenencia.	Coordinador de Comunicaciones, Jefe Talento Humano, Expertos en coaching empresarial.	Trimestral	Cuestionario de impacto y percepción.
	Comités gerenciales con líderes de procesos.	Mesas de trabajo, conversatorio o comités para conocer los avances y limitantes del proceso de cambio.	Coordinador de Comunicaciones, Gerente, Jefe de Talento Humano.	Semestral	# De comités realizados.
	Diseñar productos comunicacionales para evidenciar y resaltar el trabajo del colaborador.	Piezas graficas alusivas a las buenas costumbres. Producción video Institucional.	Coordinador de Comunicaciones, Diseñador gráfico	Tercer Trimestre	# De productos realizados en el año.
	Generar concursos de promoción interna, para incentivar la lectura y participación de los colaboradores.	Concursos para promover los medios de comunicación interna. Premios institucionales.	Coordinador de Comunicaciones, Diseñador gráfico	Semestral	# De concursos implementados.
	Gestionar una relación directa, cordial y permanente con cada uno de los colaboradores y la gerencia que facilite la identificación de situaciones que se puedan presentar en el día a día.	Invitación desayuno con la gerencia.	Coordinador de Comunicaciones, Jefe Talento Humano	Trimestral	# De convocados vs # de asistentes.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES 2017 - 2018					
FASES	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	INDICADORES O DOCUMENTOS
	Realizar talleres lúdicos con grupos focales para identificación de los nuevos valores corporativos. 1. Generar confianza y participación.	Diapositivas, videos, contenido del taller	Coordinador de Comunicaciones, Expertos en coaching empresarial.	junio - noviembre 2017	# De talleres realizados y listados de asistencia
	Relanzar de los principios y valores de la empresa determinados por los resultados de grupos focales.	Evento de lanzamiento de valores corporativos. Actividades mensuales para fortalecer cada valor.	Coordinador de Comunicaciones, Diseñador gráfico	enero - junio 2018	Acta de reuniones y # De actividades realizadas. # De invitados vs # de asistentes

Tabla 6.1.: Plan Estratégico de Comunicaciones. Fuente: Elaboración propia

Capítulo VII: Presupuesto

Como parte fundamental y complementaria al plan de intervención, se elabora el presupuesto de cada actividad, se han destinado los siguientes recursos:

Fase 1: MIRAR (Recolectar información necesaria para el diseño de la propuesta)		
ACTIVIDAD	RECURSOS	COSTOS
Recolección de la información (Escucha y observación).	Profesional de Comunicación Organizacional.	\$ 5.000.000
Adaptación y aplicación del instrumento.	Material didáctico (Computador portátil o Tablet con internet y cronograma de encuestas).	\$ 1.000.000
Análisis del instrumento.	Tiempo y lugar donde se realiza la actividad (Empresa)	\$ 4.000.000
TOTAL		\$ 10.000.000
Fase 2: POSICIONARSE (Presentación de objetivos del plan)		
ACTIVIDAD	RECURSOS	COSTOS
Diseño de la propuesta.	Comunicador organizacional.	\$20.000.0000
Presentación del plan de acción.	Resultados de la investigación (instrumento).	\$15.000.0000
TOTAL		\$35.000.000
Fase 3: COMPARTIR (Preparación del equipo de trabajo que hará parte del proceso de cambio)		
1 taller vivencial con inmersión de 2 días completos, para 30 líderes de procesos.	Expertos en coaching empresarial, para desarrollar los temas propuestos.	\$12.000.000
*Comunicación Asertiva.	Material didáctico (fotocopias test, cartulinas, marcadores, lápices, lazos, rompecabezas, ula ulas, balones, tablas y demás herramientas que se requieran según actividades a desarrollar).	
*Liderazgo.	Espacio físico (Finca o lugar fuera de las instalaciones de la organización).	\$3.500.000
*Trabajo en equipo.	Alimentación y hospedaje.	
TOTAL		\$15.5 00.000
Paso 4: ACTUAR. (Implementación de las estrategias programadas en el plan)		
ACTIVIDAD	RECURSOS	COSTOS
7 talleres lúdicos de sensibilización sobre trabajo en equipo, relaciones interpersonales y sentido de pertenencia, para grupos aleatorios de todas las áreas, de 25 personas cada uno por 2 horas.	Equipo de trabajo: Psicólogo de gestión humana, Comunicador Organizacional, Diseñador Gráfico.	\$11.000.000
Validación y restructuración de los valores corporativos.	Expertos en coaching empresarial	\$9.000.000
Actualización y relanzamiento de los canales de comunicación interna.	Material didáctico	\$2.500.000
Concursos internos para incentivar la lectura de los medios de comunicación.	Premios institucionales	
	Salón (empresa)	\$350.000
TOTAL		\$22.850.000
TOTAL GENERAL		\$83.350.000

Tabla 7.1.: Presupuesto Fases de la Estrategia. Fuente: Elaboración propia

Capítulo VIII: Cronograma

FASE	FECHA:	ACTIVIDAD:	RESULTADO ESPERADO O ALCANZADO:
FASE 1	enero - abril 2017	Recolección de la información y aplicación del instrumento de medición de incidencia de incertidumbre	Resultados y conclusiones de la investigación.
FASE 2	mayo 2017	Presentación de la propuesta con todos sus componentes.	Propuesta lista para presentar e implementar si así se desea.
FASE 3	mayo - junio 2017	Preparación del equipo de trabajo que hará parte del proceso de cambio	Equipo de trabajo alineado a los objetivos.
FASE 4	julio 2017 – diciembre 2018	Implementación de las estrategias programadas en el plan.	Implementación total de la propuesta de intervención.

Tabla 8.1. Cronograma Fases de la Estrategia. Fuente: Elaboración propia

Referencias Bibliográficas

Manucci M. (2004). *La incertidumbre como espacio de intervención en Comunicación. Bogotá, Saf Grupo.*

Manucci M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos. Bogotá: Norma.*