

EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA VIDA
LABORAL Y PERSONAL DEL TALENTO HUMANO

KAREN ELENA AMAYA GÁMEZ

MONOGRAFÍA PARA OPTAR EL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

ORIENTADOR(A):
ANA MARÍA ESPINEL SUÁREZ
COORDINADORA ACADÉMICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma calificador

Bogotá, D.C., mayo de 2021

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Responsable Especialización en Gerencia del Talento Humano

Profesor Ana María Espinel Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por brindarme salud, vida, conocimientos y fortalezas para adquirir este nuevo éxito; a mi esposo por su amor y apoyo incondicional los cuales incrementan mis ganas de seguir proyectándome laboral, académica y profesionalmente; a mis hijos que se convirtieron en un motivo más para obtener mis logros y meta; a mi madre que desde siempre me inculco la importancia de los valores, principios y las ganas de seguir estudiando, me ofreció el más bello de los regalos la existencia misma, el apoyo moral y económico para salir adelante y la oportunidad para actuar con fuerza y tenacidad.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de la vida para crecer personal, profesional y espiritualmente, a mi familia, la universidad, la Empresa y las personas que hicieron parte de la investigación en calidad de participantes para la obtención de resultados finales y concluyentes.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. OBJETIVOS	14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. ANTECEDENTES	18
5. DELIMITACIÓN	21
6. MARCO TEÓRICO	22
6.1 El Cambio	22
<i>6.1.1 Concepto de cambio planeado</i>	23
<i>6.1.2 Concepto de cambio emergente</i>	23
6.2 Cambio Organizacional	23
<i>6.2.1 Modelos de Gestión del Cambio (ADKAR)</i>	25
<i>6.2.2 El balance de la vida personal y laboral del talento humano</i>	26
<i>6.2.3 Impacto de los cambios organizacionales en la vida laboral y personal del talento humano</i>	27
6.3 Variables que impactan la vida laboral y personal, relacionadas con la gestión del cambio organizacional.	28
<i>6.3.1 Variables que impactan la Vida Personal y Laboral</i>	28
<i>6.3.2 Importancia que tiene el Cambio Organizacional en la vida laboral y personal del Talento Humano</i>	28
6.4 La Empresa	29
<i>6.4.1 Información de la Empresa del sector Oil & Gas Transportadora de Gas Internacional TGI S.A ESP</i>	29

6.5 Cuestionario para Muestreo	30
7. DISEÑO METODOLÓGICO	32
8. CAPÍTULOS DE CADA OBJETIVO ESPECÍFICO	33
8.1. <i>Descripción del concepto de Cambio Organizacional a partir de las teorías de autores especializados.</i>	33
8.2. <i>Variables que impactan la vida laboral y personal, relacionadas con la gestión del cambio organizacional.</i>	37
8.3. <i>Determinar el impacto de los cambios organizacionales en la vida laboral y personal del talento humano.</i>	39
9. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	42
CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	59

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional Transportadora de Gas Internacional TGI S.A ESP	30
Figura 2. Cuestionario Para Aplicación de Muestra	31
Figura 3. Modelo de cambio socio- técnico	34
Figura 4. Actividades manejo eficaz del cambio	35
Figura 5. Cambios últimos 10 años empresa TGI S.A ESP	42
Figura 6. Socialización de cambios en la empresa TGI S.A ESP	43
Figura 7. Cambios de cargos en la empresa TGI S.A ESP	43
Figura 8. Aporte de nuevas ideas en la empresa TGI S.A ESP	44
Figura 9. Inclusión de nuevas ideas en la empresa TGI S.A ESP	44
Figura 10. Cambios de residencias colaboradores de la empresa TGI S.A ESP	45
Figura 11. Impacto de los cambios en los colaboradores de la empresa TGI S.A ESP	45
Figura 12. Satisfacción con los nuevos cargos de la empresa TGI S.A ESP	46
Figura 13. Tareas impuestas en los nuevos cargos de la empresa TGI S.A ESP	46
Figura 14. Capacitación cambios organizacionales de la empresa TGI S.A ESP	47
Figura 15. Incremento de responsabilidades en la empresa TGI S.A ESP	47
Figura 16. Capacitación nuevas responsabilidades en la empresa TGI S.A ESP	48
Figura 17. Aumento remuneración nuevas responsabilidades en la empresa TGI S.A ESP	48
Figura 18. Nuevos incentivos para nuevas responsabilidades en la empresa TGI S.A ESP	49
Figura 19. Reconocimiento por nuevas ideas en la empresa TGI S.A ESP	49
Figura 20. Reconocimiento público o privado en la empresa TGI S.A ESP	50

RESUMEN

La gestión del cambio organizacional y su impacto en la vida laboral y personal del talento humano se convierte en una perspectiva diferente sobre la forma en la cual han realizado investigaciones, sobre todo porque el talento humano es el eje central del éxito en los procesos empresariales. Se puede identificar la forma en la cual han evolucionado las empresas y como esto impacta la vida laboral y personal de los integrantes de la organización y sobre todo como influye para que sus metas y proyecciones sean logradas.

Este tema, se promueve como un indicador medible para conocer el alto potencial que pueden tener las organizaciones para adaptarse a los cambios con su talento humano, como hacerlo más rápido y como lograr los mejores resultados. Una vez se obtiene la capacidad organizacional de gestión del cambio se puede demostrar el nivel de éxito en las iniciativas de transformación empresarial.

En la investigación realizada se encontrarán aspectos relevantes sobre como las organizaciones comprenden el valor de la gestión del cambio, si existe o no un intercambio compartido del concepto y lo que representa en la organización. A su vez se identificará cómo influye el compromiso gerencial para la construcción oportuna de capacidades y competencias en su talento humano sobre la gestión del cambio y cómo este talento acepta y apoya su aplicación.

Por otro lado, se conocerá como adopta la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A ESP un enfoque estándar para la gestión del cambio organizacional, el establecimiento de sus criterios y la conformación de grupos funcionales. Se detallará el nivel de competencia en gestión del cambio por las personas que hacen el cambio, sus líderes, supervisores y gerentes y la metodología que implementan; y no menos importante si existe apoyo por la alta gerencia para la planeación en los cambios organizacionales.

Palabras claves: impacto de la gestión del cambio organizacional, vida laboral y personal, balance del talento humano.

INTRODUCCIÓN

El cambio es la forma continua en la cual crecen las organizaciones y su talento humano, actualmente las empresas se enfrentan a múltiples factores de cambio y deben prepararse internamente para adaptarse a ellos, algunos de ellos son promovidos por la organización en pro a su desarrollo continuo, de acuerdo con el mercado empresarial o por los objetivos y metas proyectadas.

Otros tipos de cambios se realizan, por las constantes variables que inducen a las empresas a adquirir nuevas estrategias para no dejar de ser productivas. Sin embargo, el talento humano es esa potencia que permite el éxito en todos los cambios organizacionales, por ello antes de hacer un cambio organizacional se debería dar a conocer la razón del cambio al talento humano, involucrarlo y escuchar que opinan frente a ello y sobre todo si este, impacta su vida laboral y personal. De esta forma los objetivos serán claros para ambas partes.

En la actualidad, diversas empresas no logran sus objetivos proyectados en los plazos que requieren, a pesar de invertir una gran cantidad de dinero en la planeación y ejecución de los proyectos, esto muchas veces se debe a la falta de gestión en las personas, toda vez que los cambios a establecer no están protocolizados y no existen procedimientos específicos a seguir para su implementación. Se encuentran organizaciones que fomentan sus cambios en busca de la disminución de los cargos jerárquicos, incrementar autonomía en los profesionales, orientación hacia el cliente y la calidad del producto mediante la automatización de procesos involucrando el uso e incorporación de la tecnología en toda su extensión.

Esta investigación explica detalladamente ¿Que es la gestión del cambio organizacional?, ¿Cuál es la importancia de su impacto en la vida laboral y personal del talento humano?, ¿Cuáles son las variables de este impacto relacionadas con la gestión del cambio organizacional?, ¿Cuáles son las mejores herramientas y técnicas para garantizar los cambios organizacionales?; esto mediante las teorías de autores especializados.

En este contexto, se identificarán las diferentes perspectivas entregadas sobre el tema, donde se analizará de fondo los aspectos relevantes que buscan garantizar el éxito en los cambios organizacionales a partir de las conclusiones de esta investigación, porque todo cambia y evoluciona en la misma medida que se obtienen oportunidades.

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo general

Establecer la importancia que tiene el impacto de la gestión del cambio organizacional en la vida laboral y personal del talento humano.

1.2 Objetivos específicos

1.2.1 Describir el concepto de Cambio Organizacional a partir de las teorías de autores especializados.

1.2.2 Identificar las variables que impactan la vida laboral y personal relacionadas con la gestión del cambio organizacional.

1.2.3 Determinar el impacto de los cambios organizacionales en la vida laboral y personal del talento humano.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia los cambios organizacionales de las empresas pueden proyectarse hacia el crecimiento, posicionamiento empresarial o expansión de servicios, sin embargo, muchos de estos no siempre son exitosos y esto se debe principalmente a los riesgos, si los empresarios no contemplan todas las variables puede haber un alto nivel de errores que lleven al fracaso total. Pero entonces, ¿Qué sucede si las empresas no cambian? Definitivamente la respuesta es desaparecer, una realidad inadmisible. En este contexto, se puede decir que una organización puede crecer si incrementa su capacidad de adaptarse, modelar sus estrategias, actualizar sus procesos y operatividad, esto garantiza la sostenibilidad futura; sin embargo, hay algo más importante que se convierte en el núcleo de esta exploración para alcanzar el éxito, las empresas deben tener en cuenta que estos cambios requieren como base primordial el talento humano, pero son muchas las organizaciones que proyectan sus cambios, y no lo tienen como primera línea en el proceso.

Ahora, si analizamos el impacto que genera la gestión de cambio organizacional en el talento humano tanto en su vida laboral como personal ¿Qué podríamos identificar?, de acuerdo a esta pregunta es completamente acertado pensar que los cambios modifican el comportamiento del individuo en toda perspectiva, así como lo indica al autor Molina (2016) <cada cambio en las empresas genera alteraciones internas en el sistema organizacional y estructural, inclusive a nivel de proceso, lo cual cambia la actitud de las personas y su entorno, por ello la importancia del clima organizacional como factor de apoyo en los procesos de cambio> (pág. 7).

Las empresas no deberían dejar a un lado el impacto que tiene un cambio en la vida de su talento humano, porque esto afecta todo su entorno, como lo afirma el autor Maldonado (2016) <las posibilidades en las cuales un cambio afecta a un individuo en su vida social, familiar o laboral, surten efecto en sus equipos de trabajo y en la organización. Los cambios generan ansiedad, incertidumbre y muchas veces la pérdida de equilibrio, lo cual es necesario tener en cuenta dentro del proceso de cambio para devolver el estado normal de ese individuo> (pág. 1).

En razón de ello, se requiere que las empresas consideren estos aspectos ante cualquier implementación de cambio para garantizar que el talento humano impulse los nuevos procesos.

En esta investigación, se quiere identificar la importancia y el impacto que tiene la gestión del cambio organizacional en la vida laboral y personal del talento humano y a partir de ello, ¿Cómo pueden alcanzar el éxito las empresas si tienen en cuenta esto como base primordial? Las empresas siempre están proyectadas hacia sus metas y muchas veces dejan a un lado el talento humano como la base para convertir en éxito un cambio.

En razón de esto, muchas veces las empresas se preguntan ¿Por qué los cambios organizacionales generan deserción laboral y/o despidos masivos? ¿Por qué el talento humano no cumplió con las expectativas dentro del proceso?, la conclusión termina convirtiéndose finalmente en que el colaborador no se adaptó y era un problema, posteriormente esto induce hacia un nuevo reclutamiento, lo que incrementa las posibilidades de generar demoras en las metas a corto plazo y más en los cargos de vital importancia para la ejecución del nuevo proceso.

Sin embargo, es importante preguntarnos ¿Qué hace que un individuo no se pueda adaptar a un cambio? ¿Qué factores impiden su adaptación? ¿Las condiciones laborales cambiaron en su actividad diaria? ¿Sus funciones son diferentes? ¿La empresa se interesó por conocer su aceptación al nuevo proceso contemplando su estado familiar actual? Son varios los cuestionamientos, pero son múltiples las soluciones que pueden darse y contemplarse antes de realizar un cambio organizacional.

Actualmente, las organizaciones implementan sus cambios, sin tener en cuenta los factores de fondo que impactan de diferentes formas al talento humano en su vida personal y laboral. Estos aspectos son directamente revisados una vez se implementan, no antes, por eso muchas de ellas no obtienen los resultados esperados a corto plazo, como se plantea en el inicio del proceso.

Por ello, la investigación se centra en indagar cómo impactan los cambios organizacionales al talento humano y su importancia, los diferentes factores que están relacionados, así mismo las metodologías de cambio que se pueden utilizar, las variables comunes que han impedido el éxito, para finalmente cuestionarnos ¿Es importante establecer el impacto que tiene la gestión del cambio organizacional en la vida laboral y personal del talento humano antes de implementarlo?

3. JUSTIFICACIÓN

En Colombia, los cambios organizacionales pueden presentarse en empresas de cualquier sector, existen casos de éxito donde los cambios han permitido la expansión, así mismo existen otros casos de recesión laboral que impactaron los procesos de las empresas en forma negativa provocando un fracaso total. Existen varios escritores que han investigado sobre la gestión del cambio organizacional y han propuesto modelos de gestión de cambio aplicables a cualquier tipo de organización, sin embargo, cada empresa es un mundo e internamente se encuentran con diferentes problemáticas que no recogen estas investigaciones, por lo cual el tema el impacto de la gestión del cambio organizacional en la vida laboral y personal del talento humano, se convierte en una de ellas.

De acuerdo a la competitividad constante y el entorno cambiante en el cual viven las empresas colombianas, es una obligación la gestión del cambio organizacional dentro del cual deben tener plena conciencia y una visión general de los factores de cambio, sus fases y sus elementos, sobre todo en él ¿Por qué? del cambio o como se llama en el mundo empresarial **“Factor originario del cambio”**. Solo así podrán garantizar su éxito.

Académicamente, esta investigación abrirá las puertas a nuevos investigadores que quieran aportar su valor agregado sobre los múltiples enfoques que tienen los cambios organizacionales. A nivel empresarial permitirá dar a conocer a los diferentes sectores y el impacto que tiene la gestión del cambio organizacional en la vida laboral y personal del talento humano antes de realizar el cambio como base primordial, lo cual permitirá una reducción positiva e importante de los problemas de adaptación al cambio del Talento Humano, garantizando facilidad en el proceso de implementación, cumplimiento de los objetivos propuestos y finalmente el éxito deseado.

Esta investigación realiza un gran aporte a las líneas de gestión del cambio en las áreas de talento humano de cualquier organización, como medio idóneo en cualquier cambio organizacional que se desee realizar.

4. ANTECEDENTES

En el contexto principal, se indagará sobre la evolución del cambio organizacional y el balance de la vida laboral y personal, a continuación, se detalla las teorías de autores especializados.

Evolución del Cambio Organizacional

La conceptualización del cambio organizacional ha tenido múltiples objetivos y ha evolucionado de acuerdo a cada década, como lo investigó el autor Demers (2007) <la información sobre el cambio organizacional, se encuentra relacionada en escritos, que datan desde la segunda guerra mundial, inició como un tema de estructura de crecimiento y adaptación. En ese entonces se promovía como parte del crecimiento económico después de la crisis> (pág. 15).

Es así como, se puede evidenciar que efectivamente el concepto de cambio nace después de una de las crisis más grandes a escala mundial.

Los autores especifican información en su artículo sobre los años setenta (70) donde las empresas y organizaciones fueron calificadas con un modelo de negocio riguroso, el cambio organizacional estaba más enfocado hacia los aspectos internos de las empresas, todo debía estar articulado, y debía encajar en los esquemas estadísticos de las organizaciones de acuerdo a sus procesos. El método no debía tener cambios, se debía ejecutar los procedimientos estructurados al pie de la letra y no se permitían los cambios o las innovaciones. Sin embargo, en los años noventa (90) el cambio organizacional tuvo un enfoque más fuerte, estaba más visualizado como un proceso que intervenía con varios aspectos y que era necesario medirlo y evaluarlo. (RUEDA, Ivan, et al, 2018).

Cada década ha permitido cambios globales que han promovido la evolución en la gestión del cambio organizacional como un proceso articulado que impulsa muchos ejes dentro de la organización, hacia nuevas oportunidades de crecimiento dentro del negocio. En este contexto Demers (2007) <afirmó que en el período de los años noventa (90) se le da un impulso hacia lo valioso (el aprendizaje para garantizar la mejora continua de los procesos y la innovación para promover los cambios y transformaciones con solidez, entonces ambos, se convierten en paralelos del cambio organizacional> (pág. 15).

Una década después, se evidencio, los cambios de la globalización, la automatización de procesos mediante la evolución de la era tecnológica, los nuevos medios de publicación y manejo de información masiva, el auge de las redes, lo cual permitió activar la economía abriendo las puertas a la competitividad. En el balance del talento humano:

Los autores plantean un modelo de cambio citado por Kilmann (1984) que parece ser más amplio que los demás modelos, detalla los cinco pasos para la estabilización en el proceso de cambio, Los pasos son: el inicio del programa, como diagnosticar los problemas, el proceso de planeación de alternativas, la implementación de esas alternativas y finalmente una de las más importantes la evaluación de los resultados obtenidos. Adicionalmente a estos pasos, especifica otros cinco elementos que permiten la integración detallada del programa para lograr el éxito organizacional, estos elementos están relacionados con la cultura, las destrezas gerenciales, conformación de equipos de trabajo, estrategias estructuradas y los métodos de recompensas. (RUEDA, Ivan, et al, 2018).

Otro modelo de cambio:

Esté es desarrollado por Burke W.W & Litwin en (1992) citados por los autores y contiene una metodología que inicia desde el ambiente exterior como base de acceso y finaliza con el desempeño organizacional, retroalimentándose entre sí. En este contexto socializan diez (10) variables importantes: la misión y estrategia, el liderazgo, la cultura organizacional, la estructura, administración, las políticas, los procedimientos, el clima laboral, las habilidades, la motivación, los valores y las necesidades individuales para distinguir la dinámica de transformación en el comportamiento organizacional y finalmente el cambio. Sustentan que la misión, la estrategia, el liderazgo y la cultura son más importantes para generar el cambio porque si éstos cambian, intervienen en un todo el sistema organizacional. (RUEDA, Ivan, et al, 2018).

El Balance de la Vida Personal y Laboral del Talento Humano

Cuando se habla de balance entre la vida personal y laboral se podría establecer que es un tema muy antiguo, donde las organizaciones han tenido que invertir mucho tiempo para establecer el equilibrio entre estos aspectos, sin embargo, la verdad es que antes este no era un tema de interés para las empresas, los empleados se veían como un recurso más que permitirá el desarrollo de la actividad comercial.

Como lo afirma el autor desde el siglo XIX y durante el siglo XX, los sistemas burocráticos estaban más orientados a que las organizaciones se comportaran como maquinas donde la rutina primaba para asegurar la producción, los procesos, los roles y el equilibrio a largo plazo. Es así como se puede resaltar que el talento humano, no fue siempre una prioridad en las organizaciones, los modelos de administración de las empresas estaban más enfocados a la producción y rentabilidad (Weber, 1964, pág. 12).

Afirma Rodríguez (2016) <que la última década los cambios en la sociedad y los aspectos del mercado han sufrido cambios drásticos que crearon problemas en la vida laboral y personal de las personas, los resultados no fueron positivos, se evidenció la inconformidad y niveles de estrés altos y por supuesto las empresas obtuvieron indicadores de rotación y personal ausente mucho más alto de lo normal>. (pág. 3)

5. DELIMITACIÓN

La investigación se efectúa basado en las teorías de autores especializados que haya realizado aportes sobre el tema en los últimos 20 años a nivel global para describir el concepto de cambio organizacional y se tomará una muestra de 20 colaboradores de la empresa colombiana del sector industrial Oíl & Gas Transportadora de Gas Internacional TGI S.A ESP de la ciudad de Bogotá.

Los cargos seleccionados para la muestra son: coordinadores, profesionales, especialistas y auxiliares. Se efectuará la recolección mediante un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas, para conocer las variables del impacto de la gestión del cambio organizacional en la vida laboral y personal del talento humano. Solo se tendrán en cuenta los cambios organizacionales que hayan surgido durante los últimos 10 años.

Este estudio se realizó sobre este tema, teniendo en cuenta los cambios económicos que han tenido en la actualidad, lo cual ha permitido evidenciar la afectación del talento humano de estas empresas.

6. MARCO TEÓRICO

En la fundamentación de la investigación, se hace necesario describir de forma detallada los conceptos de los temas principales, entre los cuales se pueden evidenciar los siguientes:

6.1 El Cambio

El cambio a nivel general, se puede conceptualizar como pasar de un estado a otro, en lo que se puede relacionar a personas, situaciones, proceso, procedimientos, todo lo que se puede transformar o intercambiar en el tiempo. Sin embargo, al aplicarlo en la realidad organizacional el referente es puntual, porque no solo es un estado, se convierte en la posibilidad del éxito o el fracaso, este tema ha tomado fuerza desde hace veinte años. El autor ROMERO, Joaquín, et al. (2013) cita a AMAGOH, (2008) y explica <Como el cambio organizacional en la teoría del caos aplicada a las empresas, mide la incertidumbre, inestabilidad, modelos emergentes, los cuales se utilizan para comprender cualquier proceso de cambio> (pág. 25).

Esto indica que estas teorías, buscan localizar lo que esta fuera de lugar en un sistema o proceso, que permite determinar las múltiples necesidades de cambio que se puedan encontrar en una organización a través de las insuficiencias en varios aspectos.

Por otro lado:

El autor cita a Young (2009) referenciando el cambio en dos ámbitos: El cambio en sí y la forma como se expresa en cambio en la organización. En el primer contexto explica que las tipologías más sobresalientes se encuentran en la velocidad mediante la cual se realiza el cambio, es decir, ¿el orden en que genera y si este es continuo o no! Investigadores como Weick y Quinn en el año 1999, entre otros efectuaron aportes sobre el tema en mención. En el segundo predomina el cambio desde los procesos interno de la organización, las personas, grupos de trabajo y el aprendizaje sobre la marcha. Joaquín, et al. (2013).

Es por ello, que se puede afirmar que los cambios se realizan en cualquier ámbito, con diferentes intereses y bajo múltiples estructuras, lo que si garantiza es que siempre se efectúan con un fin en

común, garantizar el éxito, la mejora continua o innovación para crecimiento personal, empresarial o global. A continuación, se relacionan dos conceptos de cambio:

6.1.1 Concepto de cambio planeado

El autor Sandoval (2014) cita a Burnes (2005) y afirma que el cambio planeado <Conduce hacia los procesos de transformación, el cual se da mediante el análisis organizacional y su adaptación al cambio paulatinamente> (pág. 164).

6.1.2 Concepto de cambio emergente

El autor Sandoval (2014) cita a Burnes (2005) y afirma que el concepto de cambio emergente <Es la manera en la cual las organizaciones, responde inmediatamente a las situaciones que se presentan en el entorno empresarial> (pág. 164).

En este contexto, las organizaciones deben prepararse para los cambios, el nivel de sorpresa de un cambio debe ser mínimo, así las empresas no tienen el nivel de exposición tan alto a los tipos de cambio que pueden influir en forma negativa, si no están preparados para ello. El cambio es la puerta abierta a la transformación, sin embargo, las empresas deben mantener una cultura de adaptabilidad para que estos cambios sean positivos.

6.2 Cambio Organizacional

El cambio es uno de los regalos más preciados para toda organización, garantiza su evolución y su crecimiento en el tiempo, sin embargo, para que sea un éxito es necesario darle la importancia a quienes lo hacen posible, el talento humano. Los autores Crozier M. & Friedberg E. (1990) en su libro explican <Que el cambio organizacional es el medio en el cual colectivamente los miembros de una organización estudian en conjunto diferentes formas de jugar en cooperación> (pág. 27).

En este aspecto, resaltan que, el cambio organizacional, es de vital importancia que todos los integrantes de las empresas, hagan parte del proceso, lo conozcan y lo apropien, trabajando en unidad. Por otro lado, Los autores Crozier M. & Friedberg E. (1990) <afirman como se necesita

idear constructos en conjunto, lo cual permite el inicio de relaciones nuevas entre los actores, e invita a un actuar diferente entre cada uno de ellos. A su vez, cada persona dentro de una organización establece una cadena de relaciones de mando que se generan de forma deducida y controlada, es por ello, que cada uno tendrá su autonomía, pero sus acciones están parametrizadas dentro de las relaciones de mando articuladas. (pág. 27).

De esta forma, se puede evidenciar que efectivamente cada uno de los integrantes al conocer el modelo de cambio, tendrá la autoridad de realizar su participación en el rol correspondiente, colocando su valor agregado y garantizando el cumplimiento de los objetivos propuesto.

A continuación, se relacionan las diferentes perspectivas del cambio organizacional de diferentes autores:

El autor refirió que el cambio organizacional es una insuficiencia que se da por las diferentes variables en el mercado empresarial, las empresas pueden adaptarse y transformarse permitiendo que esto se convierta en un beneficio para el impulso hacia el éxito o en su defecto esa capacidad de transformación impida crear su valor. Las organizaciones pueden cambiar por factores externos o por factores internos. (Sandoval, 2014, pág. 165).

De acuerdo a lo anterior, es importante resaltar que los factores externos abarcan variables de necesidades de antiguos y nuevos consumidores, competitividad de otras empresas que ofrecen los mismo servicios o productos, evolución continua de la información distribuida en diferentes medios, mientras los factores internos están enfocados a las estructuras internas de los procesos y la búsqueda y consolidación de nuevas tácticas de negocios.

A continuación, se relacionan dos teorías y autores que describieron aspectos del cambio organizacional:

Los autores citan a Hannan & Freeman en su investigación sobre Ecología Organizacional (1977-1989) y a Nelson & Winter en su investigación de Economía Evolutiva (1982) afirmando que la gestión del cambio organizacional se realiza mediante un desarrollo e intercambio con el medio ambiente en relación a los elementos de dicho cambio. Las empresas no cambian con facilidad y en el proceso existen riesgos altos o bajos. Estos cambios son producidos por las variables del entorno externo e interno. MURILLO, Guillermo, et al. (2014) pág. 157.

Cuando una organización decide cambiar procesos o elementos de la organización de forma directa por nuevas opciones o procesos a la vanguardia en el mercado empresarial es cuando se produce un cambio organizacional. En su investigación se analiza los cambios de las organizaciones en diferentes ciclos, se compara como estaba estructurada la organización antes y después de los cambios, enfocándose en las diferencias desde el inicio hasta el final y los resultados finales del cambio realizado.

Por otro lado, los autores citan a Merton & Kitt (1950); Gouldner (1964); Crozier & Friedberg (1990) en su teoría del poder como elemento explicativo del cambio organizacional realizando un análisis puntual donde especifica que las teorías citadas sobre el cambio son voluntarias y determinantes, por cuanto el cambio se puede crear y rehacer en una gestión compuesta y establecida de aproximación entre los actores que serían las personas y la organización. De esta forma se convierte en un problema de sociología. (MURILLO, Guillermo, et al. (2014) pág. 157).

6.2.1 Modelos de Gestión del Cambio (ADKAR)

Enfatizando en la importancia de los cambios organizacionales, se requiere reafirmar la importancia de adoptar un modelo de gestión del cambio que permita conseguir los objetivos organizacionales propuestos corporativamente, es por ello que a lo largo del tiempo se han creado diferentes modelos de gestión del cambio, a continuación, se nombran alguno de ellos:

- Modelo de Kurt
- Modelo de ciclo de vida de las organizaciones
- Modelo La Curva J
- Modelo ADKAR

Uno de los modelos más recientes e innovadores que podrían adoptar las empresas es el ADKAR. ¿Por qué? Porque se enfoca directamente en el cambio individual del talento humano orientado hacia los nuevos procesos o cambios organizacionales que se requieran implementar.

El autor Hiatt (2006) <Especifica sus siglas identifican los factores o variables del modelo A= (Awareness, que en español traduce Conciencia); D= (Desire, que en español traduce (Deseo); K= (Knowledge, que en español traduce Conocimiento); A= (Ability, que en español traduce Habilidad); R= (Reinforcement, que en español traduce Reforzamiento). Permite la facilidad en los procesos de cambio>. (págs. 5 - 37).

ADKAR evalúa cada fase de cambio, pero es importante que la organización y las personas quieran cambiar. Asimismo, cada una de ellas permite reducir poco a poco la resistencia del talento humano, es así como se pueden lograr los objetivos trazados. La conciencia sobre el cambio es la primera base del proceso, seguido por el deseo de cambio cuando se encuentran las razones suficientes para realizarlo el talento humano se proyecta a ello, el conocimiento de cómo hacer el cambio y los beneficios a obtener y posteriormente el fortalecimiento de las habilidades o competencias y el refuerzo sobre el cambio. (Hiatt, 2006, pág. 103).

En contextualización con lo anteriormente relacionado, las organizaciones tienen una oportunidad de éxito a través de la implementación de las metodologías de cambio y ADKAR se proyecta como una buena metodología, sin embargo, la base del éxito definitivamente es concluyente cuando el talento humano es quien impulsa estos cambios.

6.2.2 El balance de la vida personal y laboral del talento humano

Es importante describir que en la última década los seres humanos le han dado valor a este tema, las organizaciones no contratan partes separadas de una persona, por lo cual debe haber una conciliación o un equilibrio en la vida personal y laboral del talento humano para garantizar la eficiencia y el éxito en ambos lados, sin embargo, es claro que el talento humano se inclina hacia la parte profesional y laboral. Como lo afirma el autor Ariza Montes (2002) en su artículo <el ser humano cada vez más trabaja de forma compulsiva y esto se ha vuelto un problema, porque existe un desequilibrio en el individuo y su entorno familiar, acompañado de estrés laboral y desgaste lo cual ocasiona la muerte en muchos casos por el exceso de trabajo> (pág. 1).

Actualmente es más importante cultivar y admirar a los empleados que se inclinan por su vida profesional que por la familiar, toda vez que pareciera el único camino para lograr metas más rápido, aunque cada día se conocen más casos donde conductas como estas son las causantes de la insatisfacción laboral, poca o nula autoestima, colesterol elevado, estrés y muertes coronarias (Ariza Montes, 2002, pág. 2)

Realizando un análisis de estas afirmaciones, las consecuencias del desequilibrio son devastadoras, el desgaste físico, emocional y familiar es evidente, sin embargo, son muchos los casos en los cuales el talento humano no es culpable de este desequilibrio, los seres humanos siempre quieren garantizar la estabilidad en la vida familiar y está convencido que el camino es un buen trabajo.

Sin embargo, existen trabajos exigentes que evitan que puedan disfrutar de eso que gana o decisiones organizacionales que por cambios necesarios no contemplan el impacto que puede generar un desplazamiento de una ciudad a otra en la vida familiar de su colaborador.

O en casos menos complejos el incremento de responsabilidades por cambios organizacionales que no son comunicados con tiempo o planeados con el directo ejecutor de la actividad, donde el colaborador inmerso en el proceso no está de acuerdo y prefiere callar para que su empleador no crea que no tiene la competencia o lo vea como un problema para el proceso.

6.2.3 Impacto de los cambios organizacionales en la vida laboral y personal del talento humano

Una de las bases más importantes de la gestión del cambio organizacional son las personas, por lo cual la gestión del cambio sobre ellas es primordial en el momento de considerar realizar alguno. Sin embargo, teniendo en cuenta que los cambios son continuos y evolucionan como avalancha en gran medida; el talento humano necesita mayor atención dentro de los cambios organizacionales, en el momento de tomar decisiones administrativas.

Las decisiones empresariales pueden impactar la vida de una persona en diversos aspectos, por eso cambiar un proceso no debe ser una decisión apresurada, si el impacto puede llegar a generar cambio en los hábitos laborales. No se trata de evitar la evolución continua y constante, se trata de tener en cuenta todos los detalles, para que los cambios no se vuelvan un problema.

Los procesos de adaptación son necesarios en cualquier cambio, es por ellos que se requiere que más allá, de contemplar las opciones desde una perspectiva empresarial, se debe tener en cuenta que las personas son quienes van a promover los cambios, por lo cual su punto de vista sobre el proceso genera la confianza sobre la ejecución.

El autor aclara que si una persona está identificada con la organización la disposición hacia el cambio es más alta y su enfoque e interés por igual. En caso contrario, el interés se direcciona hacia lo recibido por el cambio, es decir no existe un interés directo sobre el proceso de cambio en sí. Es aquí donde la organización debe buscar formas para que los colaboradores a su cargo sientan identificación con la empresa y la mejor forma es hacerlo parte directa de los cambios que se

pretenden realizar, tomar en cuenta sus iniciativas e intereses para que ellos sean los que contemplen como se puede hacer mejor el proceso. (Van Knippenberg & T., 2006).

6.3 Variables que impactan la vida laboral y personal, relacionadas con la gestión del cambio organizacional.

6.3.1 Variables que impactan la Vida Personal y Laboral

Son diversos los autores que han expuesto la problemática de la calidad de vida en el trabajo, la relevancia de la gestión eficiente del balance entre la vida laboral y privada esta es la base de su investigación.

El autor cito a Gaborit (2008) y en su investigación describe que las primeras muestras de conciliación entre estos dos aspectos, se establecieron a inicio de los años 1970, posterior a la era industrial, donde imperaba las bases de familia clásica, en el año 1990 cuando este tema toma fuerza, así mismo existieron dos grandes factores que lo impulsaron la globalización y la celeridad económica, también cita a Frone et al., 1992; (Greenhaus J.& Beutell, (1985)); (Jones M. & McKenna, 2002) sintetizando que la relación de vida privada y trabajo ha sido señalada por términos como conflicto trabajo – familia y finalmente cita a (Greenhaus J.& Beutell, (1985)) afirmando que hay una obstrucción entre la vida personal y el trabajo que no se encuentran afines, por lo cual siempre generan problemas evidenciando su falta de compatibilidad. (Golik, 2013).

Pueden existir, múltiples variables que afecta el balance entre la vida personal y laboral, muchos de los resultados estimados en las investigaciones, han concluido que influye mucho la resistencia al cambio, por lo cual, es importante analizar las diferentes variables externas e internas que afectan directa e indirectamente al talento humano.

6.3.2 Importancia que tiene el Cambio Organizacional en la vida laboral y personal del Talento Humano

Los autores García Rubiano M & Forero Aponte (2016) <Citan a Nair (2013) especificando que una de las bases de cualquier organización debe ser mantener un ambiente laboral adecuado, el talento humano es el motor para la ejecución de cualquier actividad, permite el desarrollo organizacional y su crecimiento; es por ello, que lo primordial es satisfacer sus necesidades principales> (pág. 15).

Por otro lado, los autores citan a (Elizur D. et Shye, 1990) enfatizando sobre dos especificaciones teóricas y metodológicas sobre la calidad de vida laboral del talento humano de cualquier organización, desde estas perspectivas agregan que la calidad de vida en el entorno laboral tiene como objetivo optimizar la calidad de vida a través de los beneficios de la organización. Lo cual promueve el incremento de la producción y mayor eficacia. Adicionalmente, relaciona la calidad de vida psicológica, enfocada a tomar como base el trabajador en primera medida, analizando los detalles que pueden intervenir su bienestar. Ambos tienen un mismo objetivo mejora en la calidad de vida, pero su enfoque es diferente (García Rubiano M. & Forero Aponte, 2016).

6.4 La Empresa

6.4.1 Información de la Empresa del sector Oil & Gas Transportadora de Gas Internacional

TGI S.A ESP

La empresa TGI cuenta con aproximadamente veinticinco (25) años de historia, donde han ofrecido sus servicios con alta calidad. Sus inicios fueron como empresa de servicios públicos mixta, que ofrecía servicio complementario de transporte de gas, en las industrias del país permitiendo que los colombianos cuenten con este insumo en sus casas. Promueven el desarrollo de Colombia con responsabilidad social y su talento humano el cual trabaja con eficiencia e innovación. Inicio de operación: empezaron con la razón social ECOGAS: creado por el Congreso Nacional mediante la Ley 401 en agosto 20 de 1997 como la Empresa Colombiana de Gas- del sector industrial y comercial del Estado, enfocada en el negocio de transporte de gas natural.

Esta ley dispuso los activos y derechos vinculados a la actividad de transporte de gas natural de ECOPETROL pasar a ECOGAS, producto de la escisión de su patrimonio. La sede de la nueva empresa fue Bucaramanga. Durante una década ECOGAS creció en la medida que el gas ingresaba en el mercado energético, se construyeron redes de distribución y plantas térmicas a gas como también la conversión a gas de procesos industriales. Luego en el año **2006** Colombia vendió ECOGAS en una subasta; la cual se extendió al público y el Grupo Energía Bogotá la compró y adquirió todos los activos y negocios de ECOGAS, para lo cual fue necesario crear una nueva empresa - Transportadora de Gas del Interior. Posteriormente. TGI se constituyó como sociedad anónima por acciones el 16 de febrero de 2007, mediante escritura pública No. 67 de la Notaría 11 del Círculo de Bucaramanga, de conformidad con la Ley 142 de 1994 de servicios públicos, y más adelante cambio su nombre a Transportadora de Gas Internacional. La Transportadora de Gas Internacional TGI S.A ESP es una empresa que cuenta con mucha experiencia en el mercado local y latinoamericano, prestando servicios de transporte, construcción y mantenimiento de gasoductos.

Desde que hace parte del Grupo Energía Bogotá, ha ido fortaleciendo su esquema de negocios, innovando en el desarrollo de nuevos modelos comerciales y ampliando su cobertura de servicios. En conformidad con la estrategia misional de la empresa, las funciones que desempeñan los colaboradores deben estar a la vanguardia y en concordancia con las exigencias de sus cargos, por lo que la empresa se encuentra actualizando los modelos operacionales y reinventando los procesos internos. La empresa cuenta con un talento, motivación y orientación a resultados. Está conformada por 476 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera: 253 en la sede administrativa y 223 en los distritos y estaciones compresoras de gas. (TGI S.A ESP, Transportadora de Gas Internacional, 2007)

Figura 1

Estructura Organizacional Transportadora de Gas Internacional TGI S.A ESP



Nota: Esta es la Estructura Orgánica de la Empresa tomado de la página WEB www.tgi.com.co. (TGI S.A ESP, Transportadora de Gas Internacional, 2007).

6.5 Cuestionario para Muestreo

El siguiente cuestionario se elabora para realizar el muestreo que será aplicado en la empresa Transportadora de Gas Internacional TGI S.A ESP, con el objetivo de identificar las variables de gestión de cambio organizacional que impactan en la vida laboral y personal del talento humano y a partir de ellas identificar la importancia de tenerlas en cuenta para que los cambios organizacionales sean exitosos en la compañía. A continuación, se relaciona el formato y las preguntas que se efectuarán:

Figura 2

Cuestionario para aplicación de muestra

	FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA	
	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	
	Especialización en Gerencia del Talento Humano	
CUESTIONARIO		Fecha: 5-09-2020
		FO R-001
TEMA:	Cuestionario de investigación para determinar los factores de Cambio Organizacional que afectan el Balance del Talento Humano.	
OBJETIVO :	Conocer las variables y establecer la relación entre la gestión del cambio organizacional y el balance del talento humano durante la última década	
NOMBRE Y APELLIDOS:		
ÁREA:		FECHA (DD/MM/AA):
CARGO :		
Al contestar este cuestionario usted esta aportando a la gestión del conocimiento e investigación en Colombia. Agradecemos contestar de acuerdo a su experiencia en la empresa:		
Variable 1: CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
1 ¿En los últimos diez años la empresa cuantos cambios en la estructura organizacional se han realizado?		
2 ¿La empresa, gestión humana o sus jefes han socializado los cambios que se pretenden realizar a nivel organizacional antes de ejecutarlos?.		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/> Argumente:
3 ¿En los cambios organizacionales realizados, usted se ha mantenido en el mismo cargo?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
4 ¿Usted ha aportado nuevas ideas para los procesos nuevos organizacionales ?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
5 ¿Sus ideas han sido tenidas en cuenta en los cambios organizacionales?. Argumente su respuesta en caso de ser negativa		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/> Argumente:
Variable 2: IMPACTO EN EL TALENTO HUMANO		
6 ¿En los cambios realizados han tenido que cambiar de ciudad, vivienda o viajar mas constantemente?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
7 ¿Siente que los cambios han impactado positivamente en su vida personal?. Argumente su respuesta en caso de ser negativa		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/> Argumente:
8 ¿Se siente satisfecho con su cargo y sus funciones asignadas con los cambios organizacionales que han habido?. Argumente su respuesta en caso de		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/> Argumente:
9 ¿Siente que el nuevo cargo o nuevas tareas fueron impuestas?. Argumente su respuesta en caso de ser positiva		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/> Argumente:
Variable 3: CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO		
10 ¿Lo han capacitado en la empresa cada vez que hubo un cambio organizacional?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
11 ¿Incrementaron sus responsabilidades o funciones en los cambios organizacionales ?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
12 ¿Lo han capacitado para asumir las nuevas responsabilidades o funciones?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Variable 4: REMUNERACIÓN DEL TALENTO HUMANO		
13 ¿Su remuneración aumento en la asignación de nuevas responsabilidades o funciones?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
14 ¿Establecieron en la empresa nuevos incentivos frente al aumento o cambio de responsabilidades o funciones ?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Variable 5: COMPENSACIÓN DEL TALENTO HUMANO		
15 ¿La empresa reconoce su participación de ideas en los cambios organizacionales de alguna forma?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
16 ¿El reconocimiento es publico en estos casos?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
"AGRADECEMOS SU TIEMPO "		

Nota: Este cuestionario representa se aplicará a la empresa TGI S.A ESP para establecer la muestra de la investigación.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

La siguiente investigación es de tipo cualitativo se basa en el análisis de las teorías y se tomará una muestra de 20 colaboradores de la empresa colombiana del sector industrial Oíl & Gas Transportadora de Gas Internacional TGI S.A ESP de la ciudad de Bogotá de cargos como gerentes, directores, profesionales, especialistas y auxiliares, mediante un cuestionario de preguntas cerradas para conocer las variables y establecer la relación entre la gestión del cambio organizacional y su impacto en la vida laboral y personal del talento humano durante la última década en forma comparativa con las teorías expuestas por autores especializados.

8. CAPÍTULOS DE CADA OBJETIVO ESPECÍFICO

8.1. Descripción del concepto de Cambio Organizacional a partir de las teorías de autores especializados.

Realizando un contexto histórico de la gestión del cambio, los autores y modelos existentes se encuentra los siguiente:

El autor describe que el cambio es un aspecto vital para que el ser humano sea creativo e innovador en las empresas donde labora, se puede encontrar cambio en todo el entorno, el cambio en sí, se convirtió en la principal característica de la modernización. También identificó tres etapas en el proceso de cambio, entre ellas la descongelación (el estado de conciencia y reconocimiento del cambio) contemplan la fase inicial, donde las antiguas ideas y el modo de hacer las cosas se desaprenden, renunciando a comportamientos actuales que impiden el cambio y dando paso a un nuevo proceder. Así mismo la segunda etapa llamada “cambio”, la fase del experimento sobre las nuevas formas de hacer las cosas, mediante actitudes nuevas, valores presentes, identificando que esta nueva forma es fácil de adoptar y se convierte en parte de ellos. Y finalmente, la etapa recongelación, donde las personas se adaptan a el cambio y los nuevos comportamientos nacieron para quedarse, el apoyo es primordial y el refuerzo positivo del funcionamiento de este nuevo quehacer. (Chiavenato, 2009).

El autor en su libro el Cambio Organizacional Caminos y Herramientas sugiere que no nos gusta el cambio sino entendemos el para qué y el por qué, más claramente el cambio debe contribuirme en algo como persona, como trabajador o debe existir un beneficio que pueda evidenciar en mi proceso u objetivo corporativo, los cambios afectan emociones, identidades y las posiciones sociales de las personas. Algunos cambios generan desafíos en la percepción de los colaboradores porque exponen sus rutinas y hacen que se cuestionen sobre si pueden hacerlo o no, que beneficios obtendrán o si esto les complicará la vida. Es por ello que aíslan su parecer personal de su actuación profesional directamente relacionado con sus expectativas sobre el cambio. Defienden sus prácticas o procesos actuales con sólidos argumentos que deben ser revisados para aceptar el cambio y finalmente dudan de si la propuesta de cambio en realidad funcionará. Estos datos fueron el resultado de un proyecto de cooperación. También resalta que hay una fuerza que hace que el personal se mueva relacionadas con su conocimiento, capacidades, visiones, sus relaciones y su entorno. Afirma que la experiencia interna de una persona lo invita a cuestionarse si hay futuro en la organización y sus experiencias externas compara su organización con otras donde han trabajado o relacionan de conocidos

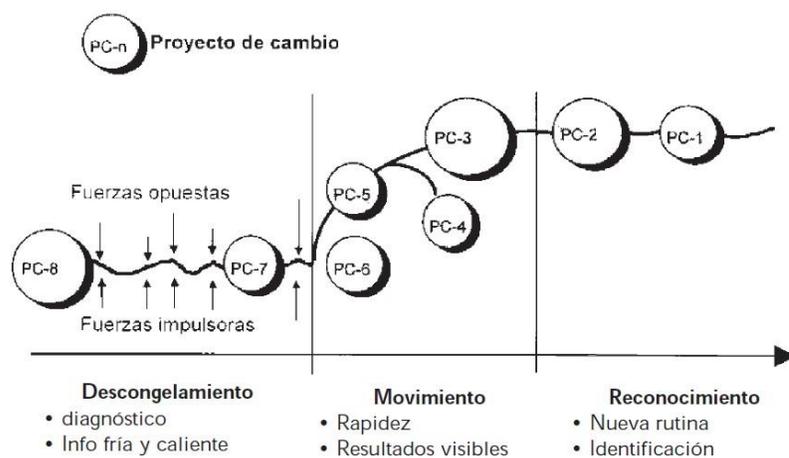
trasladando su experiencia en otras organizaciones hacia la empresa actual. Realiza un aporte de un modelo de cambio socio- técnico de Kurt Lewin y afirma que conduce y estructura un proceso de cambio con éxito. Resalta que se llama de esta forma porque los cambios organizacionales se producen al mismo tiempo que los procesos operativos y las relaciones personales. Además, permite la comprensión de la dinámica que produce los cambios organizacionales a través de casos para grandes empresas u organizaciones sociales. Nombra por otro lado, las tres fases temporales de cambio que sugirió Lewin el descongelamiento, el movimiento y el recongelamiento. (Zimmermann, 2000, pág. 76).

A continuación, el modelo propuesto por Kurt:

Figura 3

El modelo del cambio socio - técnico

H-23: El modelo del cambio socio-técnico



Nota: El siguiente modelo del cambio socio- técnico fue propuesto por Kurt Lewin para medir las fases temporales de cambio citado por (Zimmermann, 2000, pág. 76).

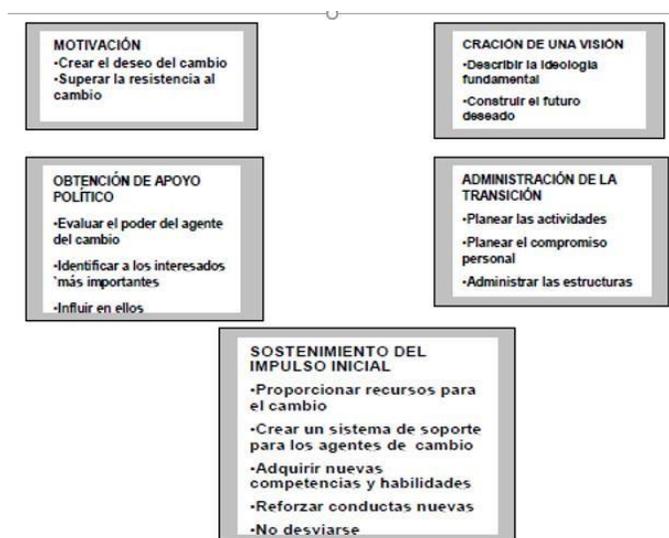
El modelo anterior permite identificar los errores comunes que suceden en un cambio organizacional entre ellos, iniciar inmediatamente con la fase de cambio, porque particularmente se cree haber encontrado la solución y se olvida de la interacción con las personas provocando una mayor resistencia. Por otro lado, encontramos que es un error cambiar todo a la vez las soluciones integrales impiden adaptar la realidad a los nuevos cambios y esto más que un proceso interactivo se vuelve desalentador para las personas que lo reciben. Otro error nefasto es imponer el cambio, la necesidad y la urgencia del cambio nos alejan de la oportunidad de incluir en el proceso a los autores del

cambio de manera voluntaria. Entre otro de los errores se encuentra la actitud de un protagonista que quiere actuar todos los roles, una sola persona no puede ser el rol analítico, el rol comunicador, el rol investigador y el rol sensibilizador entre esos y otros roles, toda vez que impedirá la formación del equipo de trabajo y la interacción con las personas y por ultimo está el error del éxito de la primera fase que impide que se pueda visualizar quienes están ejerciendo fuerzas de resistencia afirmando que los procesos como estaban antes eran mejores. (Zimmermann, 2000, págs. 76-79).

En su libro Desarrollo y Cambio Organizacional los autores G, G Carmen et al (2007) afirman que existen cinco actividades que mejoran la administración del cambio, para ello relacionó la siguiente figura:

Figura 4

Actividades manejo eficaz de cambio



Nota: Actividades para el manejo eficaz del cambio tomado de los autores G, G Carmen et al (2007).

Cada una de las actividades de la gráfica son parte esencial del proceso en un cambio organizacional, explica que el primer cuadro que habla de motivación, se centra en promover en los colaboradores de la organización las ganas del cambio y apoyarlos en las dudas que tienen sobre lo nuevo. Esta actividad se logra creando un ambiente adecuado, sobre todo porque solo se cambia si existen motivos solidos que fortalezcan el proceso. En el segundo cuadro, se evidencia la creación de una visión la cual debe ser liderada por los directivos de la organización, sobre todo porque permitirá

que los colaboradores de la empresa se orienten y entiendan porque se debe realizar el cambio, adicional permite conocer cuál es el futuro a donde se quiere llegar. El tercer cuadro, habla del apoyo político, esta parte es verdaderamente impactante porque permite mover los grupos de trabajo que mueven la empresa, y estos pueden ser un aliado o el bloqueo directo del proceso, por eso es indispensable trabajar con ellos para que lideren el cambio. El cuarto cuadro, nos especifica la administración del estado actual sobre cuál es el ideal para ejecutarlo, se necesita de un plan para establecer las actividades e identificar como se realizará el proceso a partir de una estructura sólida y finalmente el quinto cuadro, nos ayuda a sostener el proceso de cambio organizacional el impulso inicial debe llevarse a un término de éxito, es aquí donde se adquieren y se desarrollan competencias calificadas y habilidades, abarca todo el refuerzo que se necesite para nuevas conductas exitosas. Por otro lado, también señalan que es importante que los colaboradores sientan la motivación y el compromiso, porque en caso contrario el cambio no se realizará y refuerzan, la importancia de la visión toda vez que sin ella no habrá una línea organizada y planificada del cambio. El apoyo de las personas es indispensable esto garantiza el éxito del proceso y la transición debe llevarse cuidadosamente para garantizar el futuro. Adicionalmente, relacionan que es de vital importancia los líderes, ellos llevarán el éxito o fracaso de las actividades. *G, G Carmen et al (2007).*

En un contexto general, los autores promueven que las reglas básicas en la realización de un cambio organizacional son inquebrantables, también concuerdan que las etapas del proceso deben seguirse como están diseñadas para garantizar el proceso de forma exitosa, por otro lado, resaltan que el talento humano de una organización es la parte vital del proceso y concuerdan en el posible fracaso cuando esta, no se alinea directa y articuladamente con las actividades del cambio. También fomentan la importancia del asumir el rol que le corresponde a cada uno y la relevancia de mostrar la visión del cambio con claridad para que se resalte su impacto y todos apunten a un mismo objetivo.

8.2. Variables que impactan la vida laboral y personal, relacionadas con la gestión del cambio organizacional.

La gestión del cambio organizacional impacta la vida personal y laboral de distintas maneras, no se puede separar el ser humano que trabaja en las organizaciones, porque en gran medida el resultado de las acciones laborales son fuentes directas de sus acciones personales. Por otro lado, habitualmente las personas toman una posición frente a los cambios organizacionales que son de vital importancia identificarlos, esto permite medir las diferentes variables que pueden surgir en un cambio o a partir de las etapas del proceso de cambio que se estructuran.

Con el objetivo de conocer cuáles son estas variables y tomar una muestra efectiva para la investigación, se propusieron temas específicos en el cuestionario para muestreo. Los temas que se seleccionaron los denominaremos nombre de las variables y son los siguientes:

Nombre de la Variable 1: Cambios en la estructura organizacional

En esta variable, se podrá identificar la cantidad de cambios estructurales en la empresa los últimos 10 años. Si han tenido en cuenta al talento humano antes y después de realizarlos, adicionalmente si han mantenido los mismos cargos o han participado en ideas innovadoras.

Nombre de la Variable 2: Impacto en el talento humano

En esta variable, se podrá identificar si los cambios realizados han impactado en la vida personal del talento humano, quienes han tenido que desplazarse a otras ciudades y radicarse completamente, si han estado positivos ante este cambio y si asignaron nuevas tareas al cargo creando sobre carga laboral.

Nombre de la Variable 3: Capacitación del talento humano

En esta variable, se podrá identificar si el talento humano ha sido capacitado sobre los cambios. Si los cambios fueron estructurados antes de realizarlos, si incrementaron sus responsabilidades o funciones o establecieron incentivos adicionales.

Nombre de la Variable 4: Remuneración del talento humano

En esta variable, se podrá identificar si el talento humano promovido con nuevas funciones obtuvo un aumento salarial o incentivos con sus nuevas responsabilidades.

Nombre de la Variable 5: Compensación del talento humano

En esta variable, se podrá identificar si los colaboradores participan con sus ideas en los nuevos procesos organizacionales, si son tenidos en cuenta y reconocidos de algún modo.

Al identificar las variables que permitirán conocer la importancia del impacto de los cambios organizacionales en la vida laboral y personal de talento humano de TGI S.A ESP, se realizó la aplicación del cuestionario a un grupo de 20 colaboradores, el análisis y los resultados se encuentran detallados en el punto 9 del presente documento.

8.3. Determinar el impacto de los cambios organizacionales en la vida laboral y personal del talento humano.

La investigación realizada sobre la muestra a los 20 colaboradores de la empresa TGI S.A ESP, permite conocer el impacto de la gestión del cambio organizacional en la vida laboral y personal del talento humano.

Iniciemos desde la pregunta que buscaba conocer cuántos cambios organizacionales han existido en la compañía los últimos 10 años, la respuesta de los colaboradores tuvo una variación importante; porque en la organización en los últimos 10 años han existidos alrededor de 9 cambios en la estructura organizacional, información suministrada por el área de gestión documental de la empresa.

Las personas que contestaron la encuesta tienen más de 10 años en la empresa y aun así no pudieron acertar. Se evidencia que efectivamente, la empresa está sometida a cambios constantes por la asignación de nuevos presidentes en cada periodo de elección, lo cual no genera una claridad sobre la proyección de la compañía en los colaboradores, muchos no se dan por enterados sobre los cambios que han existido y otros afirman que dependiendo la administración la proyección cambia.

En un análisis de los modelos de cambio es difícil, que un trabajador encuentre la tranquilidad absoluta cuando los cambios de sus procesos están sujetos a decisiones gerenciales que no son comunicadas. Es por ello, que este se convierte en un impacto negativo para los colaboradores en poder afrontar los nuevos cambios o retos que existan.

Lo anterior complementa la segunda pregunta, enfocada a la socialización de los cambios antes de ejecutarlos, se obtuvo un porcentaje importante que afirma que no existe socialización en los cambios, inclusive hubo una afirmación, que indicó que son temas que se manejan en la alta dirección y otros argumentaron que son cambios inesperados, el impacto que genera en el talento humano que los cambios no sean socializados antes que sucedan es negativamente alto, un cambio que no es socializado antes de que ocurra es imposición y la resistencia que encontraremos en este punto es significativa alta, hasta llegar al fracaso del nuevo cambio. O más devastador aún, que los colaboradores no tengan un direccionamiento claro de hacia dónde va la compañía.

Por otro lado, la pregunta frente a mantenerse en el mismo cargo en los cambios organizacionales, obtuvo respuestas positivas en un número alto de colaboradores, esto permite identificar que la empresa ha realizado su mayoría de cambios corporativos en los nombres de las áreas y las funciones no se han visto afectadas; sin embargo, los colaboradores que respondieron no, se vieron afectados emocionalmente al no tener claridad sobre su nuevo proceso y generando un alto riesgo en su implementación por falta de satisfacción, adicionalmente la resistencia y descontento por la imposición entregada, el impacto en este porcentaje es negativo.

Realizando un análisis de la pregunta sobre si los colaboradores aportan sus ideas a los nuevos procesos de cambio, el porcentaje más alto lo obtuvo la respuesta negativa, esto conlleva a pensar que los colaboradores no se sienten acogidos en los procesos de cambio, por lo cual su interés cuando ocurren es casi nulo.

El porcentaje que afirmó que, si generaban ideas, respondieron negativamente a la pregunta sobre si sus ideas son tomadas en cuenta, es decir, a pesar que los colaboradores tengan una iniciativa para dar a conocer sus ideas estas son rechazadas, el impacto que tiene en la organización es negativamente alto, las personas viven cambios impuestos en su mayoría donde no son tenidos en

cuenta para el proceso.

Se realizó una pregunta para evaluar la afectación familia, donde solicitamos que respondieran si en los nuevos procesos habían tenido que cambiar de residencia, en esta parte se tuvo una respuesta positiva indicando que no, pero un porcentaje menor indicó que sí y complemento su respuesta sobre como impactaba los cambios positiva o negativamente; sus afirmaciones fueron que su familia se vio afectada por estos cambio, los cuales no fueron comunicados con antelación sino cuando la decisión estaba tomada, por lo cual el colaborador indica que fue alejado de su entorno familiar y que ahora el contacto con su familia es mínimo.

El impacto en este cambio organizacional fue desfavorable para una persona y su entorno, los cambios organizacionales deben ofrecer soluciones para estos casos. Adicional un colaborador especificó que no hay respeto por los profesionales y los ascensos se brindan sin tener en cuenta las hojas de vida, se selecciona por lazos de amistad y política, no hay integridad en los salarios a pesar que las funciones son las mismas.

En este punto se evidencian varias opciones de mejora para la empresa, frente a los procesos de cambio que viene adelantando, un porcentaje mínimo de su organización no se siente tranquilo sobre como ejecutan estas actividades de cambio y existen un descontento en varios procesos del área del talento humano.

Realizando un análisis en las demás preguntas, frente a las respuestas entregadas por los colaboradores, se puede identificar que un porcentaje menor no se siente a gusto en su cargo, piensan que las tareas en los nuevos procesos de cambio han sido impuestas, no los han capacitado en los nuevos cambios organizacionales, sienten que incrementaron sus responsabilidades y sus salarios son iguales y sus ideas o aportes no tiene reconocimiento alguno.

Entonces, es vital preguntarse ¿Si es realmente importante el impacto que tiene la gestión de cambio organizacional en la vida laboral y personal del talento humano? La respuesta es SI, definitivamente, para que un cambio tenga éxito debe seguir las etapas del proceso de cambio y las variables identificadas en esta investigación, nos permite conocer que los procesos de cambio sobre el porcentaje de encuestados de la organización TGI S.A ESP no son exitosos y este porcentaje del talento humano no es primordial para la empresa en las decisiones de cambio. Sería

interesante ver la recesión laboral que ha existido estos últimos 10 años, que, aunque no son objeto de la investigación de seguro se relacionaría con los datos obtenidos en la misma.

9. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para obtener los datos requeridos para la investigación, se tomó una muestra de estas variables relacionadas con la gestión de cambio organizacional, el cuestionario de preguntas se preparó en calidad de externo, como exploración educativa del tema, las cuales fueron cerradas a un grupo total de 20 colaboradores de la empresa mixta sector Oíl & Gas Transportadora de Gas Internacional TGI S.A ESP. Se efectuaron 16 preguntas de acuerdo a las variables sobre cambio organizacional, balance, capacitación, remuneración y compensación, se utilizó una herramienta digital llamada “FORMS” en forma virtual. Las respuestas fueron generadas en Excel se generaron los siguientes resultados:

Preguntas Aplicadas a Cada Variable

Nombre de la Variable 1: Cambios en la estructura organizacional

1. ¿En los últimos diez años la empresa cuantos cambios en la estructura organizacional han realizado? A la pregunta los colaboradores de la empresa TGI SA. ESP respondieron así, del 100% de los encuestados:

El 5% respondió que han realizado 6 cambios organizacionales en los últimos 10 años

El 20% respondió que han realizado 5 cambios organizacionales en los últimos 10 años

El 15% respondió que han realizado 4 cambio organizacionales en los últimos 10 años

El 25% respondió que han realizado 3 cambios organizacionales en los últimos 10 años

El 25% respondió que han realizado 2 cambios organizacionales en los últimos 10 años

El 10% respondió que han realizado solo un cambio organizacional en los últimos 10 años

Figura 5

Cambios últimos 10 años empresa TGI S.A ESP



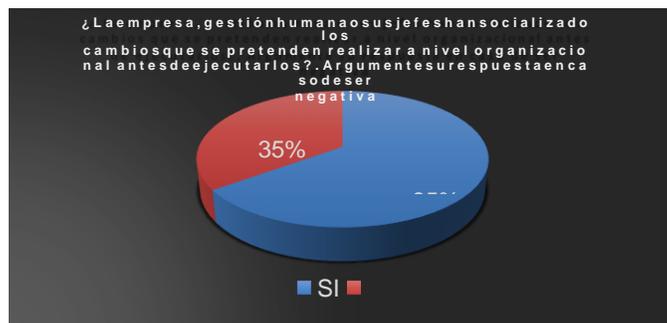
Nota: figura estadística de la pregunta cambios en la estructura organizacional

2. ¿La empresa, gestión humana o sus jefes han socializado los cambios que se pretenden realizar a nivel organizacional antes de ejecutarlos? Argumente su respuesta en caso de ser negativa (SI – NO – Argumente)

A la pregunta los colaboradores de la empresa TGI SA. ESP respondieron así, del 100% de los encuestados: El 65% afirmó que la empresa si socializa los cambios antes de realizarlos a sus colaboradores y el 35% indicó que la empresa no socializa los cambios antes de realizarlos a sus colaboradores.

Figura 6

Socialización de cambios en la empresa TGI S.A ESP



Nota: figura estadística de la pregunta socialización de cambios en la empresa.

3. ¿En los cambios organizacionales realizados, usted se ha mantenido en el mismo cargo? (SI – NO – Argumente)

A la pregunta los colaboradores de la empresa TGI SA. ESP respondieron así, del 100% de los encuestados: El 80% afirmó que la empresa ha mantenido a sus colaboradores en los mismos cargos después de un cambio organizacional y el 20% indicó que la empresa no ha mantenido a

sus colaboradores en los mismos cargos.

Figura 7

Cambios de cargos en la empresa TGI S.A ESP



Nota: figura estadística de la pregunta cambios de cargos en la empresa

4. ¿Usted ha aportado nuevas ideas para los procesos nuevos organizacionales? (SI – NO – Argumente)

A la pregunta los colaboradores de la empresa TGI SA. ESP respondieron así, del 100% de los encuestados: El 35% afirmó que ha aportado ideas para los nuevos procesos organizacionales y el 65% indicó que no ha aportado ideas para los nuevos procesos organizacionales.

Figura 8

Aporte de nuevas ideas en la empresa TGI S.A ESP



Nota: figura estadística de la pregunta aporte de nuevas ideas en la empresa

5. ¿Sus ideas han sido tenidas en cuenta en los cambios organizacionales? Argumente su respuesta en caso de ser negativa)

A la pregunta los colaboradores de la empresa TGI SA. ESP respondieron así, del 100% de los encuestados: El 20% afirmó que sus ideas son tenidas en cuenta en los cambios organizacionales y el 80% indicó que no han tenido en cuenta sus ideas en los cambios organizacionales

Figura 9

Inclusión de nuevas ideas en la empresa TGI S.A ESP



Nota: figura estadística de la pregunta inclusión de nuevas ideas en la empresa

Nombre de la Variable 2: Impacto en el talento humano

6. ¿En los cambios realizados han tenido que cambiar de ciudad, vivienda o viajar más constantemente? (SI – NO)

A la pregunta los colaboradores de la empresa TGI SA. ESP respondieron así, del 100% de los encuestados: El 35% afirmó que han tenido que cambiar de residencia constantemente y el 65% indicó que no han tenido que cambiar de residencia en ninguna ocasión.

Figura 10

Cambios de residencias colaboradores de la empresa TGI S.A ESP



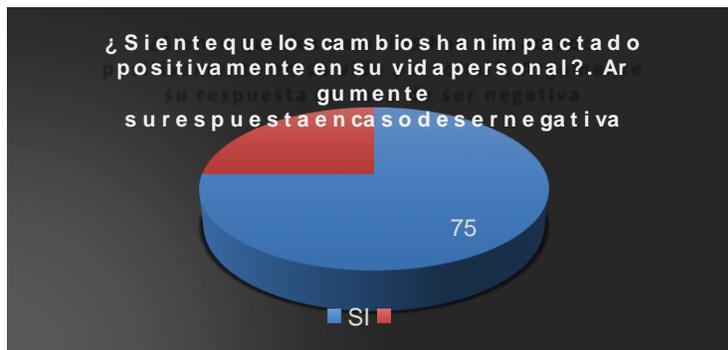
Nota: figura estadística de la pregunta cambios de residencias colaboradores de la empresa

7. ¿Siente que los cambios han impactado positivamente en su vida personal? Argumente su respuesta en caso de ser negativa

A la pregunta los colaboradores de la empresa TGI SA. ESP respondieron así, del 100% de los encuestados: El 75% afirmó que los cambios han impactado su vida positivamente y el 25% indicó que han impactado su vida negativamente

Figura 11

Impacto de los cambios en los colaboradores de la empresa TGI S.A ESP



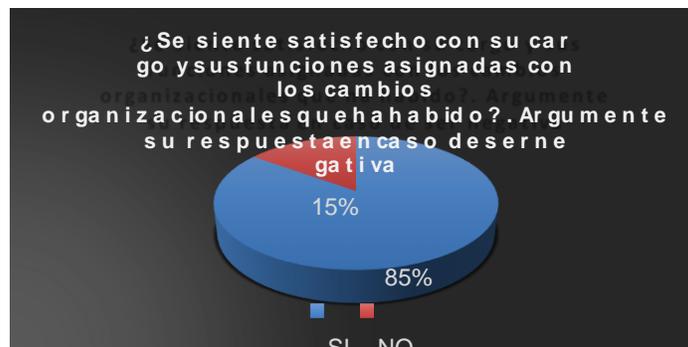
Nota: figura estadística de la pregunta impacto de los cambios en los colaboradores de la empresa

8. ¿Se siente satisfecho con su cargo y sus funciones asignadas con los cambios organizacionales que ha habido? Argumente su respuesta en caso de ser negativa (SI – NO - Argumente)

A la pregunta los colaboradores de la empresa TGI SA. ESP respondieron así, del 100% de los encuestados: El 85% afirmó que sienten satisfacción con su cargo y sus funciones y el 15% indicó que no se sienten satisfecho con su cargo y sus funciones.

Figura 12

Satisfacción con los nuevos cargos de la empresa TGI S.A ESP



Nota: figura estadística de la pregunta satisfacción con los nuevos cargos de la empresa

9. ¿Siente que el nuevo cargo o nuevas tareas fueron impuestas? Argumente su respuesta en caso de ser positiva (SI – NO - Argumente)

A la pregunta los colaboradores de la empresa TGI SA. ESP respondieron así, del 100% de los encuestados: el 30% afirmó que sienten que las tareas fueron impuestas y el 70% indica que las tareas no fueron impuestas.

Figura 13

Tareas impuestas en los nuevos cargos de la empresa TGI S.A ESP



Nota: figura estadística de la pregunta tareas impuestas en los nuevos cargos de la empresa

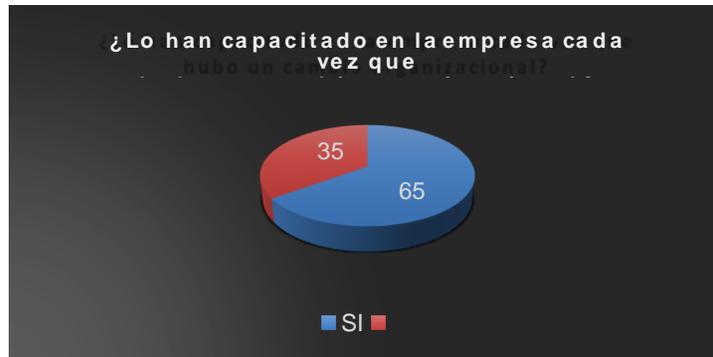
Nombre de la Variable 3: Capacitación del talento humano

10. ¿Lo han capacitado en la empresa cada vez que hubo un cambio organizacional? (SI – NO)

A la pregunta los colaboradores de la empresa TGI SA. ESP respondieron así, del 100% de los encuestados: el 65% afirmó que si lo han capacitado cada vez que hubo un cambio organizacional y el 35% indica que no fueron capacitados cada vez que hubo un cambio organizacional

Figura 14

Capacitación cambios organizacionales de la empresa TGI S.A ES



Nota: figura estadística de la pregunta capacitación cambios organizacionales de la empresa

11. ¿Incrementaron sus responsabilidades o funciones en los cambios organizacionales? (SI – NO)

A la pregunta los colaboradores de la empresa TGI SA. ESP respondieron así, del 100% de los encuestados: el 55% afirmó que si incrementaron las responsabilidades después de un cambio organizacional y el 45% indica que no se incrementaron las responsabilidades después de un cambio organizacional

Figura 15

Incremento de responsabilidades en la empresa



Nota: figura estadística de la pregunta incremento de responsabilidades en la empresa

12. ¿Lo han capacitado para asumir las nuevas responsabilidades o funciones?

A la pregunta los colaboradores de la empresa TGI SA. ESP respondieron así, del 100% de los encuestados: el 65% afirmó que si fueron capacitados para las nuevas responsabilidades y el 35% indica que no fueron capacitados para las nuevas responsabilidades

Figura 16

Capacitación nuevas responsabilidades en la empresa TGI S.A ESP



Nota: figura estadística de la pregunta capacitación nuevas responsabilidades en la empresa

Nombre de la Variable 4: Remuneración del talento humano

13. ¿Su remuneración aumento en la asignación de nuevas responsabilidades o funciones?
(SI-NO)

A la pregunta los colaboradores de la empresa TGI SA. ESP respondieron así, del 100% de los encuestados: el 25% afirmó que su remuneración aumento con las nuevas responsabilidades y el 75% indica que su remuneración no aumento con las nuevas responsabilidades

Figura 17

Aumento remuneración nuevas responsabilidades en la empresa TGI S.A ESP



Nota: figura estadística de la pregunta aumento remuneración nuevas responsabilidades en la empresa

14. *¿Establecieron en la empresa nuevos incentivos frente al aumento o cambio de responsabilidades o funciones?*

A la pregunta los colaboradores de la empresa TGI SA. ESP respondieron así, del 100% de los encuestados: El 20% afirmó que si se establecieron nuevos incentivos frente al aumento de responsabilidades y el 80% indica que no se estableció ningún incentivo adicional.

Figura 18

Nuevos incentivos para nuevas responsabilidades en la empresa TGI S.A ESP



Nota: figura estadística de la pregunta nuevos incentivos para nuevas responsabilidades en la empresa

Nombre de la Variable 5: Compensación del talento humano

15. *¿La empresa reconoce su participación de ideas en los cambios organizacionales de alguna forma? (SI-NO)*

A la pregunta los colaboradores de la empresa TGI SA. ESP respondieron así, del 100% de los encuestados: El 80% afirmó que la empresa reconoce la participación de sus ideas en los cambios

organizacionales y el 20% indica que no se reconoce sus ideas en los cambios organizacionales.

Figura 19

Reconocimiento por nuevas ideas en la empresa TGI S.A ESP



Nota: figura estadística de la pregunta reconocimiento por nuevas ideas en la empresa

16. ¿El reconocimiento es público en estos casos? (SI – NO)

A la pregunta los colaboradores de la empresa TGI SA. ESP respondieron así, del 100% de los encuestados: el 70% afirmó que el reconocimiento es público y el 30% indica que no es público.

Figura 20

Reconocimiento público en la empresa TGI S.A ESP



Nota: figura estadística de la pregunta reconocimiento público en la empresa

Del análisis realizado en cada una de las preguntas se puede evidenciar los siguientes aspectos:

- Existe un desconocimiento de la cantidad de cambios realizados en la estructura durante los últimos 10 años sobre el 100% de los colaboradores encuestados.

- Se presenta inconformidad sobre la socialización de los cambios realizados de un 35% de los colaboradores encuestados, reafirmando la importancia de dar a conocer el objetivo del cambio y su finalidad a quienes ejecutan el proceso.
- Se evidencian cambios de cargos en un 20% de los colaboradores encuestados.
- Los colaboradores manifiestan desinterés o falta de conocimiento sobre el aporte de las ideas para los nuevos procesos organizacionales en un 65% de los encuestados, identificando que el talento humano encuestado no está involucrado en los procesos de cambios, lo cual hace imposible evidenciar los roles que asumen en los cambios.
- El 35% de los colaboradores encuestados afirmó que aportaba ideas en los nuevos procesos organizacionales, sin embargo, solo el 20% indicó que sus ideas fueron tenidas en cuentas en dichos cambios y el 80% indican que no han presentado sus ideas por desconocimiento o por otro factor.
- El 35% de los colaboradores encuestados, han tenido que realizar cambios de residencia de los cuales el 25% afirma, que el impacto ha sido negativo provocando una afectación familiar importante en el balance de la vida laboral y personal del talento humano, la empresa no ha tomado acción sobre estos casos y se evidencia la intranquilidad de los colaboradores.
- Los colaboradores manifiestan insatisfacción de un 15% de los encuestados, en sus cargos y funciones asignadas actuales.
- Existe un descontento del 30% de los colaboradores encuestados que afirma, que las nuevas tareas asignadas fueron impuestas.
- Se manifiesta desorientación de un 35% de los colaboradores encuestados, frente al direccionamiento organizacional por que no fueron capacitados en los cambios organizacionales realizados.
- Afirman incremento de responsabilidades y funciones el 55% de los encuestados; y el 35% indica que no fueron capacitados para ejecutarlas en los cargos asignados.
- Se evidencia descontento por la falta de incremento salarial frente a las nuevas responsabilidades o funciones asignadas, afirmó el 75% de los colaboradores encuestados.
- Manifiestan una falta de incentivos adicionales frente al aumento de responsabilidades o funciones dentro de los cargos asignados, afirmó el 80% de los colaboradores encuestados.
- Afirman que falta reconocimiento de las ideas en los cambios organizacionales realizados el 20% de los encuestados.

- El reconocimiento de las ideas aportadas en los cambios organizacionales es público según 70% de los colaboradores encuestados, lo cual es positivo para incentivar la generación de ideas, el 30% indicó que no se realiza de esta forma.

Se evidencia la importancia de las variables, mediante las cuales se recolectaron los datos para determinar la afectación de la vida personal y laboral del talento humano.

CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación, fue establecer la importancia que tiene el impacto de la gestión del cambio organizacional en la vida laboral y personal del talento humano, mediante teorías de autores especializados y la muestra de la empresa TGI S.A ESP, con el fin de identificar, cómo pueden las organizaciones tomar en cuenta a su talento humano como parte primordial en los cambios y alcanzar el éxito deseado sobre los mismos.

En el desarrollo y análisis, se relacionó los conceptos claves de la gestión del cambio organizacional y se expusieron teorías que permitieron indagar y conocer cómo ha evolucionado el cambio organizacional a través del tiempo y la importancia del balance de la vida personal y laboral del talento humano.

Se realizó un breve análisis de la teoría del caos dentro de los cambios organizacionales y su importancia, así como también los conceptos de cambio planeado y emergente que especifican sobre la transformación mediante el análisis de las empresas que enfrentan cambios o situaciones emergentes (Burnes, 2005). Se logró establecer que el talento humano es la base de éxito para los cambios organizacionales, la importancia de enterarlo e involucrarlo en el proceso para evitar la resistencia y descontento, la garantía de implementar una metodología de gestión del cambio muy bien planeada y articulada con las metas corporativas y no menos importante, identificar las variables que pueden ocasionar demoras en el proceso para fomentar soluciones dentro de la planeación.

Las variables relacionadas en esta investigación, demostraron que un cambio organizacional impacta la satisfacción, el estado de ánimo y la vida de un individuo en ambos lados de la balanza, aunque la gestión del cambio organizacional es más compleja de lo evidenciado en los libros, y también es cierto que cada sector económico se maneja de distintas formas, se reafirma que cuando una organización necesita, desea o propone un cambio los actores se intercomunican simultáneamente y cada uno en su enfoque realiza su parte, es así que para administrarlo eficazmente debe desarrollarse un plan de actividades detallado que involucre todo el entorno, no dejar ningún aspecto a la deriva.

Actualmente en este mundo tan cambiante, los líderes de procesos y empresarios deben ser más activos para cumplir con los objetivos trazados, su comunicación debe ser más efectiva, sus pilares deben ser fomentados entorno a la innovación y la creatividad, su talento humano debe promover ideas futuristas enlazadas con la visión de la empresa y esto sucederá solo si, los colaboradores se convierten en parte activa de la organización y su crecimiento.

Las metas corporativas deben ser ejecutadas desde estructuras sencillas, flexibles y adaptables para ser ejecutadas, el cambio debe dejar de ser solo un proceso, debe convertirse en parte de todas las actividades de la organización y todos los elementos deben estar intercomunicados a un mismo fin.

BIBLIOGRAFÍA

- Ariza Montes, J. A. (2002). El dilema del equilibrio vida personal versus vida profesional: un enfoque de recursos humanos. *Revista De Fomento Social*, (225), 85-100., 1-16.
Obtenido de <https://doi.org/10.32418/rfs.2002.225.2410>
- Burke W.W & Litwin, G. H. (1992). *A causal model or organizational performance and change*. *Journal of Management*, 18 (3), 523 - 545.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800306>.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7: 73-90. doi:10.1111/j.1468-2370.2005.00107.x.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (ISBN 978-970-10-7340-7 ed.). México, D. F.: McGraw-HILL/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Crozier M. & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Crozier M. & Friedberg, E. (1990: 29). *El actor y el sistema*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories A Synthesis*. Los angeles London New Delhi Singapore: Sage Publications, Inc.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2 de Abril de 2016). *Informe Estadísticos 2016 [Archivo en PDF]*. Obtenido de <http://www.dane.com.co>
- Elizur D. et Shye, S. (1990). Quality of work life and its relation to quality of life. *Applied Psychology: An International Review*, 39(3), 275-291.
- Frone, M. R. (1992). Antecedents and outcomes of workfamily conflict: Testing a model of the work- familyinterface. *Journal of Applied Psychology* , 77, 65 - 78.
- G, C. T., G, W. C., Carmen, P. H., Patricia, M. A., & Antonio, G. P. (2007). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAMBIO*. México ; [Sydney]: Cengage Learning Editores,.
- Gaborit, P. (2008). *Genre, temps sociaux et parentés*. Paris: L Harmattan.

- García Rubiano M. & Forero Aponte. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá - Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 80 - 83. doi:10.14718/ACP.2016.19.1.5ART 4
- Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva. *Revista Científica Javeriana*, Cuadernos de Administración, vol. 26 núm. 46, enero - junio pp.107 - 133. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20527100005.pdf>
- Greenhaus J.& Beutell, N. ((1985)). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business government and our community*. Loveland, Colorado: Library of congress Control Number: 2006903241.
- Jones M. & McKenna, J. (2002). Women and work-home conflict: a dual paradigm approach. *Health Education Review*, 102 (5), 249-259.
- Kilmann, R. (1984). *Beyond the Quick Fix*. Ameridan Manegement Association.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos.
- Maldonado, J. A. (2019). EL cambio organizacional. *Academia.edu*, 1.
- Molina, L. B. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Revista científica Dominio de las ciencias*, 2 (4), 498-510, 7.
- Murillo, G. e., & Gonzalez, C. H. (2014). Tabla 1.3. Perspectivas teóricas del cambio organizacional. En G. Murillo, C. H. Gonzalez, & G. Mónica, *Modelo para el análisis del cambio institucional y organizacional - MACIO* (pág. 157). Colombia: Universidad del Valle.
- Nair, S. (2013). A study on the effect of quality of work life (QWL) on organizational citizenship behaviour (OCB) -. *Integral Review- A Journal of Management.*, 6(1), 34-46.

- Rodríguez, M. C. (2016). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: revisión e integración de la literatura. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 25(1), 219-242. , 1.
- Romero, J., & Matamoros, S. &. ((2013)). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *bdigital Portal de Revista Un/*
https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40572/42397, Vol. 23, Núm. 50.
- Rueda, I., & Acosta Byron, C. F. (2018). El cambio Organizacional y su Gestión Estrategica / Strategic management and organizational change. *Revista Espacios*, 17 - Vol. 39 (N° 44).
- Sandoval, J. L. (2014). Estudios Gerenciales / Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *ScienceDirect*, Volume 30, Issue 131, Pages 162 - 171 /
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001156.
- TGI S.A ESP, Transportadora de Gas Internacional. (2007). *Historia*. Obtenido de
https://www.tgi.com.co/
- Van Knippenberg, B., & T., M. L. (2006). *Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: The role of*. *Journal of Organizational* 27 (6).
- Weber, M. (1964). *Economia y sociedad (Titulo Original Wirtschaft und gesellschaft)*. Mexico, D.F: Fondo de Cultura Economica.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional, Caminos y herramientas* (2da Edición ed.). Madrid: Ediciones Abya - Yala. Recuperado el 12 de 11 de 2020, de *http://www.abayala.org*

GLOSARIO

Gestión del Cambio: es el proceso mediante el cual se ejerce una nueva perspectiva frente algo o alguien para su mayor eficiencia o mejora, en contexto general la gestión del cambio se convierte en la forma de hacer que las cosas pasen en todas las dimensiones posibles y promover los resultados que se esperan en el camino hacia ese cambio.

Calidad de Vida: son las condiciones positivas y optimas en las cuales vive una persona. La forma de vida adaptable, conforme y aceptable de un individuo en todo su entorno y para consigo mismo.

Cambio: el cambio representa evolución, distinción y modificación de las cosas a algo mejor, podría decirse que es toda aquella actividad o actividades que pasan de un estado a otro.

Colectivo: se refiere a personas, a objetivos y metas, normalmente esta palabra la asociamos cuando un conjunto de ellas tiene un propósito en común reúnen sus esfuerzos y lo consiguen.

Cooperación: es el apoyo que se entrega hacia una persona o varias en diferentes contextos o actividades, no siempre es para beneficiar a ambas partes sino a quien lo necesita.

Desarrollo Organizacional: es un conjunto de acciones relacionadas con el cambio, donde están involucradas actividades, proceso y procedimientos utilizados para la gestión eficaz dentro de la organización. En un contexto específico el desarrollo organizacional es la evolución de lo constituido hacia los logros, metas y casos de éxitos que crearán la expansión empresarial.

Talento Humano: es el activo de carácter primordial e importante de las empresas, sus individuos la conforman.

Organizaciones: están establecidas como un sistema estructurado, el cual funciona sobre procedimientos, procesos, normas leyes y políticas.

ANEXOS

ANEXO 1

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, desde los datos recolectados en la empresa muestra TGI S.A ESP y los aportes realizados por autores especializados, es importante que las empresas contemplen el talento humano como base primordial de los procesos de cambio organizacionales y tengan en cuenta la afectación de estos en su vida personal y laboral, por ello, se realizan las siguientes recomendaciones que pueden adoptar para incluirlas dentro de la planeación que conducirá hacia el éxito:

Implementar metodologías de gestión del cambio organizacional que hayan destacado por su éxito. Se sugiere que se contemple la metodología ADKAR como uno de los modelos más actuales e innovadores que contemplan las fases adaptables a cualquier organización y son evaluadas en diferentes niveles, sin embargo, en el mercado existen otras alternativas, lo que es realmente importante es que las empresas adopten una metodología de cambio que les permita planear y ejecutarlo realizando el cubrimiento de todos los aspectos posibles.

Incorporar metodología ágiles, con ayuda de los avances tecnológicos en los cambios organizacionales y capacitar al talento humano para su utilización. Esta base es primordial con la era de transformación digital a la cual estamos evolucionando.

Enterar a toda la empresa sobre los cambios que se han realizado, a lo largo del tiempo para la unicidad y evidencia de la mejora continua de la organización frente a estas decisiones.

Socializar todos los cambios estructurales y de todo tipo que se realicen a toda la organización, independientemente si estos impactan toda la organización o solo parte de ella, esto garantiza la gestión del conocimiento y el éxito de los procesos.

Involucrar al talento humano objetivo del cambio antes y después del mismo, con el fin de escuchar el aporte de las ideas significativas que finalmente mejorarán y contemplarán el éxito del proceso o la organización.

Comprender y ayudar en la vida personal del trabajador, preocuparse por un individuo no se trata de solucionar sus problemas, pero si generar el apoyo suficiente en casos donde la empresa es quien está efectuando un cambio. Tener presenten cambios que requieran desplazamiento por largo tiempo fuera de la sede trabajo principal o cambios de residencia, con el fin de apoyarlo en la transición corporativamente y personalmente para mediar situaciones fuera del alcance a corto plazo, como el traslado de su familia completamente.

Medir cómo se sienten los colaboradores en los cargos asignados para tomar decisiones de cambios acertados y promover mejores resultados frente al direccionamiento organizacional.

Revisar las cargas laborales frente a los cambios a efectuar antes y después, esta revisión debe realizarse en conjunto con el trabajador para conocer si se requiere más apoyo del planeado y tomar nuevas decisiones oportunas evitando así un descontento y sobre carga laboral.

Revisar el incentivo salarial o de otro tipo, cuando se requiera realizar incremento de cargas para hacer un equilibrio compensatorio sobre lo que se debe realizar.

Reconocer la interacción de las ideas promovidas por parte de los trabajadores para incrementar su satisfacción por la participación en los cambios, esto genera un entorno positivo porque los cambios serán liderados por el talento humano.

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA MUESTREO: visualizar el archivo Excel (Anexo a la monografía)

ANEXO 3

RESPUESTAS CUESTIONARIO Y ANÁLISIS DE DATOS: visualizar el archivo Excel (Anexo a la monografía)