BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO

"INFLUENCIA DE LOS LIDERES INFORMALES EN EL TALENTO HUMANO COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE"

TESIS
Para Obtener el Grado de

Maestro en Gestión Organizacional.

DIRECTOR:
Dra. María de Jesús Ramírez Domínguez

Asesores:
M.A. Edsson Al Dixon Acosta
Dr. José Luis Carmona Silva

PRESENTA:
Flor Magaly Bravo Díaz

Puebla, Pue. 22 de junio 2020

BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-012/2020
Asunto: Digitalización de Tesis

C. BRAVO DÍAZ FLOR MAGALY

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada **"INFLUENCIA DE LOS LÍDERES INFORMARLES EN EL TALENTO HUMANO COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE"**, *a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de* **MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.**

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE
"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 26 de junio de 2020

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
1578

c.c.p. SIEP
ECA

Facultad de Contaduría Pública
Blvd. Capitán Carlos Camacho Espíritu, No. 70 Col. Universidades, Ciudad Universitaria, Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **"INFLUENCIA DE LOS LIDERES INFORMALES EN EL TALENTO HUMANO COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

FLOR MAGALY BRAVO DÍAZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E
H. Puebla de Z., a 22 de junio de 2020

DRA. MARÍA DE JESÚS RAMÍREZ DOMÍNGUEZ

c.c.p. Alumno (s)

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Metodológico** de la tesis denominada: **"INFLUENCIA DE LOS LIDERES INFORMALES EN EL TALENTO HUMANO COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE",** elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

FLOR MAGALY BRAVO DÍAZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 22 de junio de 2020

M.A. EDSSON AL DIXON ACOSTA

c.c.p. Alumno (s)

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** de la tesis denominada: **"INFLUENCIA DE LOS LIDERES INFORMALES EN EL TALENTO HUMANO COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

FLOR MAGALY BRAVO DÍAZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 22 de junio de 2020

DR. JOSÉ LUIS CARMONA SILVA

c.c.p. Alumno (s)

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi hija Jatziri por su paciencia, apoyo, amor incondicional y entender que para este proceso que se culmina fue necesario realizar algunos sacrificios de tiempo y atención.

A mis padres Flor y José por formar la persona que soy actualmente, motivarme de alguna u otra manera a seguir adelante y lograr cada una de mis metas.

A mis hermanos por ser parte importante de mi vida; Miguel por cuidar de mi hija cuando acudía a la universidad y ver por ella en todo momento; Alejandro por siempre confiar en mí, apoyarme en cumplir este objetivo y que a pesar de la distancia siempre está presente.

A mis amigos por confiar y creer en mí; Brenda por ser una amiga incondicional y una compañera de estudios inigualable.

Magaly

RESUMEN

Objetivo: Analizar la relación que existe entre el liderazgo informal y el proceso de cambio a partir del nuevo “Modelo Global” en una empresa de transporte de personas en México para aprovechar oportunidades y disminuir riesgos. Metodología: consistió en una revisión bibliográfica en bases de datos o repertorios de consulta mundial de artículos científicos o revistas indexadas, así como en las bibliotecas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. El procesamiento y análisis de la información se realizó a través de observación directa de la unidad de análisis, diseño de un instrumento para recolección de datos y su aplicación. Resultados: la influencia de los lideres informales está relacionada con el éxito o fracaso del proceso de cambio en el que se encuentra la unidad de análisis estudiada, los seguidores perciben las actitudes que el líder informal tiene hacia el cambio y reconocen que su opinión o influencia es importante en ese contexto. Conclusiones: la gestión de los directivos sobre los lideres informales, se convierte en herramienta para potenciar el éxito en la implementación del nuevo “Modelo Global” en la organización. Esto, si se permite que se pueda dirigir y convencer a los colaboradores para tener una actitud positiva frente al cambio si se reconoce y gestiona a los líderes informales de manera adecuada.

Palabras clave: Lideres informales, proceso de cambio, influencia en el comportamiento humano, motivación, liderazgo, grupos informales.

ABSTRACT

Objective: To analyze the relationship that exists between informal leadership and the process of change from the new "Global Model" in a company of transport of people in Mexico to take advantage of opportunities and reduce risks. Methodology: it consisted of a bibliographic review in databases or worldwide consultation repertoires of scientific articles or indexed journals, as well as in the libraries of the Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. The processing and analysis of the

information was carried out through direct observation of the analysis unit, design of an instrument for data collection and its application. Results: the influence of informal leaders is related to the success or failure of the change process in which the unit of analysis studied is located, the followers perceive the attitudes that the informal leader has towards change and recognize that their opinion or influence it is important in that context. Conclusions: the management of managers over informal leaders, becomes a tool to enhance success in the implementation of the new "Global Model" in the organization. This, if employees can be directed and convinced to have a positive attitude towards change if the informal leaders are recognized and managed appropriately.

Key words: Informal leaders, change process, influence on human behavior, motivation, leadership, informal groups.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN ..... **I**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... **II**

JUSTIFICACIÓN ..... **IV**

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... **VI**

A. OBJETIVO GENERAL. VI

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS. VI

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN ..... **VII**

HIPÓTESIS ..... **VIII**

VARIABLES ..... **VIII**

C. VARIABLES INDEPENDIENTES VIII

D. VARIABLES DEPENDIENTES VIII

DISEÑO METODOLÓGICO ..... **IX**

ALCANCES Y LIMITACIONES ..... **XV**

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES **1**

MARCO HISTÓRICO 1

DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA. 2

CONDICIONES DE LA PROBLEMÁTICA DE ESTUDIO EN EL CONTEXTO DONDE SE LLEVARÁ A CABO LA INVESTIGACIÓN. 3

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE **4**

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 4

EL TALENTO HUMANO Y SU INTERACCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN 10

EL LIDERAZGO COMO FUENTE DE MOTIVACIÓN HACIA EL CAMBIO 16

LOS GRUPOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN 22

LA NATURALEZA DEL CAMBIO 25

CAPÍTULO III. UNIDAD DE ANÁLISIS **28**

ORIGEN, APERTURA Y CREACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS 28
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... 30
MODELOS Y PROCESOS 30

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO..... 33

TIPO DE INVESTIGACIÓN..... 33
MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS. 35
RESULTADOS..... 38

CAPÍTULO V. HACIA UNA PROPUESTA..... 60

CONCLUSIONES..... 62

RECOMENDACIONES..... 65

BIBLIOGRAFÍA..... 67

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS (GLOSARIO)..... 70

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se centra en el campo de la Administración como ciencia social que busca entender el funcionamiento de las organizaciones, enfocada en el análisis del comportamiento humano. Tiene como objetivo analizar la relación que existe entre el liderazgo informal y el proceso de cambio a partir del nuevo “Modelo Global” en una empresa de transporte de personas en México para aprovechar oportunidades y disminuir riesgos.

La importancia de estudiar este tema en particular radica en que la empresa analizada se encuentra en proceso de cambio, por lo que es oportunidad de reconocer cuales son algunos de los factores que propician el éxito y gestionarlos para obtener el mayor aprovechamiento posible.

Existe una diversidad de trabajos referentes a los grupos informales dentro de una organización, así como el liderazgo informal, sin embargo, este trabajo se centra en estudiar de manera concreta la relación que existe entre la influencia que pueda ejercer los lideres informales durante un proceso critico donde la organización busca desarrollarse y adaptarse al mundo globalizado y dinámico en el que se encuentra inmersa.

En el capítulo I se abordan los antecedentes como el marco histórico donde se menciona la evolución que ha tenido el concepto de liderazgo, desarrollo y evolución del enfocado al liderazgo informal, así como las condiciones del contexto en cuanto a globalización y dinamismo en el que la problemática del estudio de esta investigación se llevara a cabo.

En el capítulo II se hace una recopilación bibliográfica referente a los factores que influyen en el comportamiento organizacional, introduciendo conceptos tales como motivación; condiciones laborales, grupos en la organización e interacción

entre individuos dentro de una empresa, el liderazgo y sus tipos visto como fuente de motivación; el cambio, su naturaleza y proceso.

Dentro del capítulo III se describe la unidad de análisis estudiada considerando su historia y cultura organizacional, se describe como se llevan a cabo sus procesos o modelos, así como la situación de cambio que está viviendo.

En el capítulo IV se expone que el tipo de investigación a realizar es cualitativa, puntualizada como un estudio de caso por tratarse de una unidad específica, se detallan métodos e instrumentos ocupados para la recolección de datos, se encuentran los resultados obtenidos, así como graficas para que la información sea más fácil de interpretar.

En la parte del capítulo V se presenta una síntesis de las propuestas dedicadas a la empresa para entender la importancia de los lideres informales y estos sean gestionados y aprovechados al máximo.

Por último, se anexa glosario de términos empleados durante el documento, fuentes documentales consultadas para la realización de este trabajo y anexos que incluye el instrumento utilizado para la recogida de datos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Así como todo se encuentra en constante cambio ya sea desde una pequeña célula, tejidos, órganos, el cuerpo, la sociedad, el medio ambiente, el planeta, en fin, el universo; una organización no está exenta del dinamismo en el que se desarrolla. En este contexto con permanentes transformaciones sociales, económicas, culturales, educativas, laborales, políticas, medioambientales y tecnológicas las organizaciones deben asumir estrategias para mantenerse vanguardistas en su actividad, así como al reconocimiento por parte de los usuarios.

De este modo tenemos que una organización está compuesta por activos tangibles e intangibles, los primeros son aquellos que tienen una entidad material, como los terrenos, maquinarias, equipo de oficina, herramientas, vehículos y recursos financieros entre otros; en cambio los intangibles consisten en conocimiento o información, entre estos se encuentra el tecnológico, organizativo, la reputación y el capital humano. (Fernández Sánchez, Montes Peón, & Vázquez Ordás, 1998)

El capital humano es un recurso intangible inseparable de su portador, incluye conocimientos adquiridos, contactos, relaciones personales y cualidades individuales. Para su gestión empresarial se puede clasificar en dos tipos; el capital humano genérico que tiene el mismo valor en cualquier actividad o área en el que se coloque y el capital humano especifico el cual aporta mayor valor al desarrollar de tareas particulares dentro de la organización, por ello se debe entender que sea cual fuese el tipo de capital humano que se tiene, este por sí mismo agrega valor a la compañía al realizar sus actividades.

De esta manera, el talento humano resulta un factor importante para el cumplimiento de objetivos en una empresa; así que, si se habla de cambio en una organización, esta debe considerar a las personas, no solo como un activo sino como un factor preponderante al elaborar estrategias, porque una de las ventajas competitivas importantes de una organización es precisamente el capital humano.

Por otro lado, la naturaleza de las personas nos indica que estas poseen diferencias individuales, cada persona difiere de las demás con innumerables formas posibles. Esta diversidad se debe reconocer y asumir como un activo valioso para toda organización, por lo que obliga al administrador a tener un trato individualizado con cada colaborador, es decir que la motivación que aplicará será distinta con cada empleado (Davis & Newstrom, 2003).

El administrador no solo propiciará la motivación, sino a través de un correcto liderazgo orientará al equipo hacia el cambio, entendiendo que el liderazgo no solo se encuentra en los puestos de poder asignados en la estructura de la organización, sino también en las estructuras informales que siempre se encuentran presentes en una empresa.

Partiendo de todo lo anterior es importante reconocer si existe relación alguna entre la correcta gestión del talento humano, el reconocimiento, así como el aprovechamiento de los líderes informales y el óptimo proceso del cambio; para evitar que este proceso se vea afectado u obstaculizado y con ello impida el crecimiento o desarrollo de la propia empresa.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación pretende hacer una revisión, análisis e interpretación de datos de la relación que guarda el talento humano y los lideres informales en una organización con respecto al éxito de la gestión del cambio en la que se encuentra una empresa de transporte de personas en México al modificar su modelo administrativo, financiero y contable el cual afecta directamente a las áreas administrativas y financieras, pero indirectamente a las todas las demás áreas. En virtud que el nuevo modelo a implantar de acuerdo con los conceptos propios de la empresa lo identifican como un “Modelo Global”, pues se deriva de la idea de globalización en que se encuentra cualquier organización en la actualidad, en este caso la empresa ya cuenta con presencia en cinco países y busca una mayor expansión.

Se entiende que toda empresa tiene por objetivo mantenerse y aumentar el número de clientes o usuarios de su servicio, en la búsqueda de una mayor rentabilidad que beneficie a todos los que intervienen en su actividad; alcanzando al punto de interesarse por explorar en los mercados fuera de su país de origen, es

decir, la internacionalización definida como el proceso de aumentar la participación en operaciones internacionales (Welch & Luostarinen, 1988). Este nuevo enfoque trae cambios en la empresa que impactará en distintos aspectos, estas incidencias pueden ser por factores culturales los cuales se agruparían según su impacto, por un lado, en la actividad externa de la empresa, y por otro, en su organización interna (Fanjul, 2010). Todo cambio siempre conlleva a circunstancias que pudieron o no preverse en la concepción de los nuevos proyectos, tal es el caso de la empresa analizada, la cual se encuentra en proceso de cambio de su modelo administrativo, contable fiscal; el cambio es un asunto difícil de planificar con anticipación, ya que las estructuras y rutinas necesarias no pueden ser determinadas por anticipado, sino que deben ser formuladas progresivamente como resultado de un aprendizaje sobre los mercados (Claver Cortés & Quer Ramón, 2000) y aun cuando se ha calculado todos los posibles escenarios, la intervención de individuos dentro de cualquier procedimiento lo vuelve más complejo, ya que no se puede conocer con seguridad la reacción de cada una de ellas y el impacto que tendrá en la implantación del nuevo modelo.

Distintos autores han desarrollado un gran número de técnicas para facilitar la expansión y gestionar los cambios dentro de las empresas, pero cuando se habla de personas es necesario darles un seguimiento especial a las posibles reacciones antes, durante y después del cambio. Son los humanos los que aportan las habilidades, los conocimientos y la experiencia necesaria al progreso de una organización (López Rodríguez, 2006). Sobre esta línea, no solo se espera conocer la perspectiva del personal ante el cambio, sino comprender y explicar la razón que lo lleva a tomar ciertas posturas y decisiones, mismas que podrá aprovechar la organización para reconocer sus oportunidades evitando así la resistencia al cambio y eliminar obstáculos o minimizarlos, esperando también reconocer el tipo personal de mayor impacto y motivaciones para beneficiarse.

Así que, al ser una empresa el objeto de estudio se podrá beneficiar de los conocimientos generados los cuales se espera sean de utilidad y en el

entendimiento que, propiciando la motivación en los empleados, se obtendrá mayor compromiso y disposición para superarse en el trabajo en beneficio no solo de él mismo, sino de la propia organización, ya que podrá utilizarse para otras áreas u organizaciones.

Por otro lado, el estudio es viable ya que se cuenta con acceso y autorización de la organización, así como directivos, para llevar a cabo dicha investigación, teniendo la posibilidad de realizar los estudios y observaciones pertinentes, se cuenta con el acercamiento, confianza, participación y disposición de los colaboradores para la aplicación de instrumentos de investigación. En cambio, el tiempo con el que se cuenta es un tanto reducido, sin embargo, se trata de aprovechar al máximo cada recurso disponible.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Objetivo General.

Analizar la relación que existe entre el liderazgo informal y el proceso de cambio a partir del nuevo “Modelo Global” en una empresa de transporte de personas en México para aprovechar oportunidades y disminuir riesgos.

b. Objetivos Específicos.

- Examinar la literatura relacionada con el tema de investigación en fuentes documentales físicas o electrónicas para sustentar el trabajo a realizar.

- Investigar los factores que influyen al comportamiento organizacional en la

literatura para establecer una referencia a partir de esta información.

- Inquirir sobre el papel que desarrolla el talento humano dentro de una organización en bibliografía actualizada para fundamentar esta relación.

- Indagar con respecto al liderazgo, la gestión del cambio y los grupos informales que existe dentro de una organización para apoyar el resultado de la hipótesis planteada.

- Observar la unidad de análisis elegida de forma imparcial y critica para obtener resultados genuinos y legítimos.

- Describir la situación de la unidad de análisis de la manera más detalla posible para puntualizar las circunstancias en las que se está realizando la investigación.

- Diseñar el instrumento que se aplicará a los colaboradores de la unidad de análisis de modo que al aplicarlo sea claro y objetivo para su correcto análisis.

- Analizar los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, la revisión bibliográfica y la observación de la unidad de análisis con el fin de corroborar la hipótesis planteada.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Está el éxito del cambio relacionado con una correcta gestión de líderes informales?

¿Cuál es la situación actual de la unidad de análisis elegida y en que consiste el cambio al Modelo Global?

¿Cómo podemos mejorar el éxito del proceso de cambio en la unidad de análisis elegida?

HIPÓTESIS

A través de la influencia de los líderes informales en los colaboradores de la empresa ADO, se podrá mejorar el desempeño de las personas para asegurar el éxito en el proceso de cambio al nuevo “Modelo Global”.

VARIABLES

c. Variables independientes

Líderes informales
Colaboradores de la empresa
Modelo Global por implementar

d. Variables dependientes

Desempeño de los colaboradores

Éxito en el proceso del cambio al nuevo “Modelo Global”

DISEÑO METODOLÓGICO

Los elementos metodológicos guían el trabajo de investigación científica por lo que es primordial que se establezca claramente una estructura para no perderse en medio de la búsqueda de la información, ser lo más directo posible y así cumplir con los objetivos planteados en un inicio. Si bien hay varios conceptos que se relacionan con la metodología, el modelo y el diseño metodológico tienen una gran importancia, por un lado, el modelo metodológico es una estructura teórica de la actividad de investigación y por otro lado el diseño se refiere al manejo real que se le dará a la investigación, con el fin de controlarla y llegar a resultados fiables; el diseño nos ofrece pasos o actividades concretas a realizar dentro de la investigación, así como las técnicas a usar y la forma de analizar la información obtenida. (Tamayo, 2012)

Para determinar el modelo y diseño de investigación que se aplicará, es necesario reconocer primeramente el tipo de investigación a realizar, podemos elegir entre la investigación cuantitativa o cualitativa. Sin embargo esta investigación se abordara a partir de la metodología del estudio de caso donde los enfoques cualitativos se prestan mejor ya que se relaciona con temas que son únicos y que poseen características determinadas en el cual merecen un estudio con más profundidad así como un acercamiento más real del entorno donde se desenvuelve el fenómeno a investigar, busca explicar y entender la interacción que existe entre los líderes informales y los colaboradores para lograr el éxito en el proceso de cambio, no obstante se espera una descripción limpia, comprender a través de la experiencia y múltiples realidades.

Yin 2014 detalla que el estudio de casos es una investigación empírica, donde

se estudia un hecho contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, sobre todo cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente indiscutibles. Una investigación de estudio de casos opera exitosamente con un ambiente técnicamente distintivo, en la cual hay una gran cantidad mayor de variables de interés que datos observacionales y, como consecuencia, se basa en numerosas fuentes de evidencias, con datos que deben coincidir en un estilo de triangulación; además, se favorece del desarrollo anterior de proposiciones teóricas que orientan la recolección y el análisis de datos.

Primeramente, el observador se sitúa en un paradigma, lo que quiere decir una postura general cara a la existencia misma y la manera de situarse con respecto al conocimiento. La investigación será muy distinta si el investigador se ubica en un modelo constructivista, participativo o dentro de la teoría crítica. De igual forma, el investigador cualitativo toma una o varios enfoques, tales como: interaccionismo simbólico, marxista, fenomenológico, etnográfico, hermenéutico, feminista, racial o de género (Denzin & Lincoln, 2016). Los estudios de caso tienen la facultad de ser abordados como parte integral de un enfoque, por ejemplo, algunos estudios fenomenológicos bueno gráficos requieren analizar a profundidad lo que acontece en uno o varios casos, pero analizando cada uno de ellos de manera particular.

Yin (1994) expresa que como prejuicio principal relacionado a los estudios de caso es que sus conclusiones no pueden ser generalizables estadísticamente. No obstante, a pesar de ser evidente que los estudios de caso no representan una muestra de un universo concreto, por lo tanto, no pueden considerarse como patrón universal, pero si como proposiciones teóricas, puesto que el objetivo del investigador es generalizar teorías y ampliarlas es decir una generalización analítica.

Al pensar en la realidad en el mundo científico contemporáneo las investigaciones en su mayoría inician con un caso específico qué les da la pauta del camino o proceso investigativo qué realizarán. Se tiene una concepción de que para un estudio de casos es necesario contar con demasiado tiempo y que los

documentos que se obtienen son muy largos y complicados de leer. lo que sí es cierto es que el estudio de casos requiere una dedicación importante, sin embargo, ya al redactar este tipo de documentos no se observan amplias narraciones, ni necesariamente tienen que llevar un largo tiempo compuesto que los datos deben obtenerse de manera directa en cuanto observación y métodos etnográfico (Sosa Cabrera, 2006).

Además, es importante diferenciar entre generalidad interna y externa; La primera hace referencia a la oportunidad de generalizar una resolución al interior del caso estudiado, y la segunda qué es la que interesa a esta investigación se refiere, a la posibilidad de exportar las conclusiones resultado de un estudio de caso hacia afuera del mismo.

Los estudios de caso pueden referirse sobre un solo caso o acerca de múltiples casos, de esto se desprenden según Yin (2009, p. 46), cuatro probables tipos de diseño para los estudios de caso:

- Tipo 1: Diseños para un solo caso, considerando integralmente como una sola unidad de análisis.

- Tipo 2: diseños para un solo caso, no obstante, observa unidades de análisis encontradas dentro del caso.

- Tipo 3: diseños para múltiples casos, observado cada uno de ellos de manera política holística.

- Tipo 4: Diseños para múltiples casos, aunque cada uno de ellos con sus unidades contenidas.

Con el fin de evitar inconvenientes en la investigación, es imperativo, en la mayoría de los estudios de caso, hacer uso de una combinación de técnicas para

conseguir la información, por ejemplo, cuestionarios, revisión bibliográfica y apoyo colaborativo de las personas expertas en el ámbito estudiado.

Del Rincón y Latorre opinan que el estudio de casos “debe considerarse como una estrategia encaminada a la toma de decisiones. Su verdadero poder radicar en su capacidad para generar hipótesis y descubrimientos, en centrar su interés en un individuo, evento o institución, y en su flexibilidad y aplicabilidad a situaciones naturales” (Arnal Agustín, del Rincón, & Antonio, 1994)

A discutir sobre estudios de caso, significa hablando un método qué engloba una gran cantidad de fuentes y técnicas para recolectar información pues, a través de este método se recaban de forma descriptiva una variedad importante de información cualitativa, que no aparecen reflejadas en cantidad numérica pero sí en palabras. Lo importante en esta metodología es identificar y poner en contraste los incidentes claves, en términos descriptivos, a través de entrevistas, vídeos, documentos impresos o electrónicos, notas de campo y observaciones.

Una particularidad del estudio de caso es que puede adoptar o sea adoptado un método y también puede convertirse en una metodología. Lo importante a considerar es que debe existir una triangulación de las fuentes de información y pueden ser usadas diferentes herramientas ya sea cuantitativas o cualitativas.

Diseño de la investigación: se debe explicar el modelo metodológico escogido, cuál es la finalidad de esa escogencia, es decir, justificarla.

Definición de las variables: las variables son cualidades que pueden cambiar y que su variación es medible. En una investigación de campo con sujetos las variables pueden ser: edad, sexo, estatura, peso, grado de instrucción, etc. Las variables son las propiedades que se van a tomar en cuenta para la recolección de los datos, para luego analizar, precisamente, su variabilidad.

Población y muestra: la población es el universo que es afectado por la problemática estudiada. Es el grupo completo seleccionado que cumple con las características que nuestro tema requiere. La muestra es una selección representativa del universo, puede ser entre un 30% o 20 % de la población y debe ser escogida con criterios estadísticos.

Instrumentos: herramientas o materiales utilizados para la recolección de los datos. Se debe justificar la elección resaltando aspectos como la validez y confiabilidad.

Procedimientos: en este punto se deben presentar de forma resumida cada uno de los pasos realizados para la recolección de los datos.

Análisis de los datos: se presenta la información obtenida junto con las técnicas estadísticas empleadas.

Yin (2014), presenta una matriz donde consideraba cuatro tipos básicos de estudio de casos y que se puede ver en la tabla 1.

Tabla 1.

	Diseños de caso único	**Diseños de casos múltiples**
Global (unidad simple de análisis)	Tipo 1	Tipo 3
Inclusivo (Unidades múltiples de análisis)	Tipo 2	Tipo 4

Matriz tipos de estudio de caso

Caso simple, diseño holístico: el estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, realizados con una unidad de análisis.

Caso simple, diseño incrustado: el estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, utilizando dos o más unidades.

Múltiples casos, diseño holístico: se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación. Realizados con una unidad de análisis.

Múltiples casos, diseño incrustado: se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación. Realizados con dos o más unidades de análisis.

De acuerdo con las funciones de creación del conocimiento existen tres categorías o tipos principales de estudios de caso los cuales son: explicativos, descriptivos y de metodología combinada. A pesar de que en la vida real a menudo se anteponen estas categorías, una de las siguientes orientaciones será la predominante:

Explicativa, donde el propósito tal como su nombre lo expresa, consiste en explicar la relación entre los componentes de un sistema, puede referirse a investigar las operaciones, a menudo en varios escenarios, y con frecuencia, de manera normativa o a los efectos del fenómeno en términos de la lógica de causa y efecto.

Descriptiva, estos estudios son más centrados que los casos explicativos, puesto que su objetivo es dar a conocer una situación o problema concreto en términos de una lógica orientada en un análisis primordial del sujeto-objeto de

estudio. Dentro de este tipo de estudios encontramos al ilustrativo que se refiere al estudio de caso con índole descriptivo y con el fin de agregar realismo, así como brindar ejemplos de fondo al resto de los datos acerca de un proyecto; exploratorio, es aquel se dirige a la creación de hipótesis para futuras investigaciones; y por último de situación crítica donde se indaga en una situación particular y de interés único.

Sin embargo, para este trabajo y a conveniencia de los fines de esta investigación se puede entender como un estudio de caso explicativo, puesto que se busca exponer si existe una relación entre la influencia de los lideres informales y una gestión de proceso de cambio exitosa.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Se encuentran tres opiniones tradicionales con referencia al uso del método de estudio de casos Dentro de la investigación a continuación se presenta (Yin, 2014).

1. El desprestigio del estudio de caso puede deberse por la confusión que existe entre el método del caso para la enseñanza y el estudio de caso en la investigación. En cuanto a la enseñanza se refiere a los casos qué pueden ser modificados para mostrar tú punto particular qué manera más efectiva; es decir que pueden crearse varios escenarios alternos como sucede en un análisis de sensibilidad. Sin embargo, en los casos de investigación con dichas modificaciones están estrictamente prohibidas, debido a que se busca describir el fenómeno tal y como ocurre, de manera real y autentica.

2. Las controversias relacionadas a la generalización científica. Dentro de los estudios de caso en investigación tal como en los experimentos existe la posibilidad de generalizar proposiciones teóricas y no a generalizaciones a

universos. En esta situación los casos no son representativos de muestras ni el objetivo del investigador es expandir y generalizar teorías, ya que no se abarca toda la población, ni que se comparte de un modo en concreto; el estudio de casos ayuda a realizar abstracciones a la teoría, pues lo que busca que esta quede reafirmada como si se tratara de un experimento.

3. El período de tiempo qué se necesita para su realización puede considerarse como amplio, además de pensar que sus resultados originan extensos documentos y complicados de leer. este juicio se origina a la confusión qué causa entre el estudio de casos y los métodos específicos de recolección de datos. Se debe tomar en cuenta qué se puede hacer un estudio de caso válido y con una excelente calidad desde una biblioteca, navegando por internet dependiendo del objeto de estudio. En cambio, los estudios etnográficos el sujeto investigador se verá en la necesidad de integrarse dentro de las unidades de análisis que son objeto de estudio, para que pueda realizar una descripción de sus prácticas. De la misma forma que en los estudios de participación observación, dónde el indagador se encuentra inmerso como parte de la organización y crea un procedimiento retroalimentativo con ella.

En base a lo anterior la limitación principal de esta investigación es el tiempo, ya que, aunque el periodo es largo, el investigador sebe debe combinar y administrar los tiempos con una serie de actividades que realiza de manera diaria. Es decir, no se cuenta con tiempo completo para realizar dicha investigación, sin embargo, se aprovechan los tiempos libres y recesos que pueda tener, aunado a que el estudio tiene un periodo de tiempo limitado para que los resultados puedan ser útiles para la retroalimentación del sistema técnico y social de la empresa, en un tiempo pertinente.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

Marco histórico

Durante mucho tiempo los investigadores y científicos se han visto atraídos por los elementos qué del liderazgo emana aquellos factores que hacen que las personas Lleguen a niveles de eficiencia y productividad sumamente elevados. En los buscadores por internet por ejemplo Google, la palabra leadership genera cerca de 672 millones de resultados, dentro de Scholar Google arroja 4.4 millones de artículos que hablan sobre este tema, es decir, este tema es y ha sido sin dudarlo motivo de estudio y análisis.

A pesar de ello, no fue sino hasta 1950 cuando se empezó a realizar mediante indagación formal respecto al perfil que define a un líder, así como las características, habilidades y la influencia que genera en el contexto en el que se encuentra. El liderazgo junto con el líder en sí mismo, forman de manera crucial parte de las organizaciones.

Es importante que los individuos con ciertas habilidades y competencias tomen el papel del líder de grupos, siempre y cuando el grupo sea similar en cuanto a su composición puesto que si está configuración cambiará demandaría nuevas características a la persona que funja como líder, por lo que si los antiguos líderes no se adaptan y actualizan nuevos individuos serán elegidos para este rol.

El tema del liderazgo se ha investigado desde diversas perspectivas, Sin embargo, lo que en esta investigación se busca analizar es el liderazgo informal dentro de una organización en un proceso de cambio.

Desarrollo y evolución del problema.

Para explicar el desarrollo y evolución del problema se puede empezar recopilando ciertas citas en las que ya se denotaba la figura del líder informal, ya hace más de 28 años, que grandes investigadores hablan de ellos, realmente el liderazgo informal siempre ha existido, y no sólo desde los primeros artículos publicados o referencias encontradas, sino en cada casa, en cada familia, en cada grupo de amigos, en cada empresa grupos informales, así como sus líderes han existido.

J. Kotter (1991): “Por supuesto, no todo el mundo puede destacarse simultáneamente en el liderazgo y en la dirección. Algunas personas están capacitadas para convertirse en excelentes directores, pero no en carismáticos líderes. Otras tienen un gran potencial de liderazgo, pero, por diversos motivos, les resulta difícil convertirse en directores fuertes. Las empresas eficaces valoran ambas clases de personas y se esfuerzan en incorporarlas en sus equipos. Pero cuando se trata de preparar personas para cargos ejecutivos, tales empresas hacen caso omiso, y con razón, de la reciente literatura en la que dice que las personas no pueden dirigir y además liderar.”

S. Covey (1991): Señala que el liderazgo está centrado en principios, compuestos de cuatro roles específicos:

- Modelar delante del grupo.

- Encontrar caminos.

- Alinear a cada miembro del equipo.

- Facultar a todos ellos para la consecución de objetivos.

Dice P. Crosby, (1996): “Los verdaderos líderes de una organización pueden no tener títulos en la puerta de su oficina”

El líder quizás se encuentra alrededor, cualquiera puede ser uno, pero lo que sí es seguro es que el liderazgo favorece y estimula el espíritu grupal, mantiene unidos a los miembros de una organización tanto de manera formal como informal. En el caso del ámbito contexto laboral, normalmente los colaboradores se agrupan con individuos con quien tienen cierta afinidad y entre ellos puede haber un “cabecilla de grupo”, que es aquel al cual las personas acuden para resolver o solicitar apoyo, llega a influir, integrar y liderar en caso necesario. Si esto ocurre dentro de una empresa las personas suelen ser de gran influencia para el resto del equipo y base colaborativa para la organización.

Condiciones de la problemática de estudio en el contexto donde se llevará a cabo la investigación.

Como se mencionó al inicio de este documento se pretende analizar el fenómeno liderazgo informal y la acción que ejerce en un proceso de cambio, esto debido a que se observa que las empresas ya sean de cualquier giro o actividad a que se dedique se encuentran en constante cambio para poder mantenerse en el mercado. Ahora bien, al conformarse los grupos sociales tienen la necesidad de organizarse y buscar lograr sus objetivos comunes o personales con el apoyo de otros individuos, cuando reconocen que de manera individual requiere un mayor esfuerzo que de manera colectiva.

Por ello en el marco de la actualidad, donde la globalización, la innovación tecnológica y la sensibilización humana están presentes es común de encontrar en las organizaciones procesos contantes de cambio para mantenerse como favoritas ante los usuarios.

Ahora bien, si una empresa está viviendo una reorganización o transformación debe apoyarse de todos los recursos con los que cuenta, el saber gestionarlos será primordial para que la transición sea más digerible y ágil. El talento humano es pieza clave para cualquier corporación, sobre todo en aquellas que ofrecen algún servicio ya que hay un contacto directo con los clientes ya sea internos o externos.

Cuando es una pequeña empresa puedes tener un acercamiento mayor con cada uno de los colaboradores, no obstante, si es una empresa más grande la interacción individual es más complicada, por lo que será indispensable llegar a ellos a través de intermediarios, que serán esos líderes que influyan y motiven con mayor fuerza a los colaboradores, aun cuando estos no tengan un nombramiento formal.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

Existe una gran cantidad de teorías tanto descriptivas como explicativas que hablan del proceso de cambio, la internacionalización y los elementos que determinan su desenvolvimiento entre ellos el capital humano; cada autor maneja y se enfoca en factores específicos que a continuación se abordaran.

Factores que influyen en el Comportamiento Organizacional

De acuerdo a la cultura organizacional de la empresa estudiada, esta tiene claro que las personas son el centro de su actividad, la visualizan como un fin mas no como un medio, esto quiere decir que coloca a los individuos como su más importante objetivo, dándole el valor que este representa no solo como usuarios del servicio, sino de todos aquellos involucrados con la organización, por esta razón es conveniente entender la naturaleza de las personas que de acuerdo con Keith Davis y John W. Newstrom, existen seis conceptos fundamentales que interfieren en el

comportamiento organizacional (Davis & Newstrom, 2003):

1. Diferencias individuales; se entiende que cada persona es distinta una de otra, por lo que se le debe atender de manera particular y no generalizada, ya que esto le ofrece una mayor confianza y motivación.

2. Percepciones; al igual que el concepto anterior cada individuo visualiza el mundo que lo rodea de una manera singular difiriendo de las demás por lo que de acuerdo con su percepción sus acciones pueden verse afectadas

3. La persona como un todo; esto quiere decir que los atributos que tenga una persona no pueden ser disociados de ella, ni obtenerse por separado, es indispensable entender que si bien una persona puede tener habilidades y competencias que benefician a la organización también con ella se encuentran ciertos atributos no tan favorables, pero que son inseparables de su portador.

4. Comportamiento motivado; de acuerdo con la psicología un comportamiento normal de un individuo está impulsado por alguna causa, la cual puede ser una necesidad que está relacionado directamente con lo que ellos quieren mas no con lo que creemos que deberían tener. Por lo que es fundamental que el administrador motive enfocado a acciones que incrementen el grado de satisfacción de esas necesidades y no solo en evitar aquellos que la deterioren.

5. Deseo de participación; actualmente la mayoría de los trabajadores esperan que en sus actividades laborales puedan aportar sus conocimientos y experiencias para la toma de decisiones dentro de la organización que se consideren sus opiniones y obtengan beneficios ambos.

6. Valor de la persona; un aspecto primordial es aceptar que las personas tienen

un valor mayor que cualquier otro recurso dentro de la empresa por lo que su trato debe distinguirse de ello y no considerarlo como una herramienta más.

Las organizaciones sean cual sea la actividad que realicen, están compuestas de personas y de ellas dependerá la facilidad o complejidad para llevar a cabo sus procesos, cumplir sus objetivos y seguir vigentes en el mercado. Una organización no solo espera que los trabajadores realicen sus actividades, sino también administrar sus tiempos, tareas y cumplir sus objetivos puesto que eso les ayudara a desarrollarse como personas, comprometerse con la empresa y mejorar su productividad.

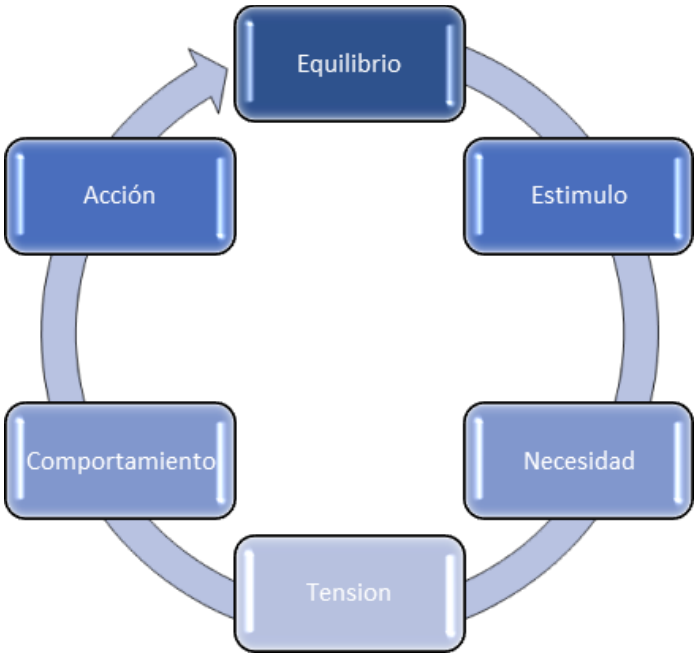
Entonces si las organizaciones están formadas por personas, estas deben entenderse como un activo invaluable e insustituible que debe ser analizado y comprendido para su mayor aprovechamiento. A pesar de ello es también importante reconocer que la diversidad de las personas es muy grande, cada una es un ente multidimensional y es motivado por una serie de factores externos e internos que influyen en su comportamiento y toma de decisiones.

Se entiende por motivo a aquello que impulsa a una persona a comportarse de cierta forma, es decir algo que los promueve a realizar alguna acción, en cada individuo estos detonadores estarán de acuerdo con las necesidades o deseos que busca cada uno, formando patrones de comportamiento, (Chiavenato, 2011) explica que estos patrones se rigen por tres orígenes.

1. El comportamiento es causado, es decir que hay estímulos dentro y fuera del individuo causantes de ese comportamiento.
2. El comportamiento es motivado en otras palabras, que siempre hay algún deseo que cumplir, una necesidad que satisfacer, un impulso que los mueve o simplemente una tendencia que seguir, esto es que se busca un objetivo, llegar a alguna meta o cumplir con una finalidad.

Para este estudio resulta relevante analizar este concepto ya que la investigación se realiza sobre personas y su comportamiento frente al cambio, pero primero se debe reconocer cuáles son los factores que determinen estas actividades, ya que no son aisladas ni estáticas; este proceso es continuo y sigue un ciclo el cual comienza cuando nace una necesidad como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Ciclo de motivación.



Elaboración propia sobre ciclo de motivación. Basada en Teoría de la motivación humana. Chiavenato 2011

La persona inicialmente se encuentra en equilibrio con él mismo y su entorno, pero al aparecer una necesidad este equilibrio se ve afectado, que lo llevará a un estado de tensión en el cual la persona se sentirá inconforme y lo motivará a comportarse de cierta manera con el fin de satisfacer esa necesidad para que nuevamente regrese al equilibrio en el que se encontraba.

Hablando de necesidades es importante mencionar a un icono en esta teoría, (Maslow, 1943) quien decía que las necesidades podrán ser jerarquizadas dependiendo a su importancia y las colocaba en una pirámide, donde en la base se

encontraban las necesidades primarias o elementales contornadas primeramente por las fisiológicas que están relacionas con la subsistencia del individuo, que, si bien son generales, la manera y grado de satisfacerlas dependerá de cada uno; las de seguridad que se encuentran asociadas con la supervivencia pues buscan evitar peligro que puedan ser reales o no, con el objetivo de mantenerse a salvo.

Figura 2. Pirámide de necesidades

Adaptado de Chapman 2007

En el siguiente escalón de la pirámide se encuentran las necesidades secundarias o sofisticadas, dentro de ellas se localizan las sociales que persiguen la aceptación dentro de los grupos, el sentido de pertenecer a algún conjunto de personas y que estas lo acepten; por el contrario, el siguiente escalón dentro de la pirámide están las necesidades de autoestima la cual se enfoca en cómo se percibe así misma la persona, para ello se debe auto conocer y valorase. Véase Figura 2.

Y por último en la cima se encuentra la autorrealización, al llegar a este punto significa maximizar su potencial, superarse o realizarse como persona, las recompensas solo serán satisfactorias si vienen del mismo individuo y no de manera extrínseca.

Siguiendo las teorías de sobre explicación de motivación (Herzberg, 1966) propone que la motivación en los individuos se deriva de dos factores, los higiénicos y los motivadores, los factores higiénicos se refieren al ambiente externo donde se desarrolla la persona, es decir circunstancias ambientales y físicas en las cuales se desenvuelve, trasladado a una empresa estos pueden ser el salario, la relación con el supervisor y sus aptitudes, así como la relación con los mismos compañeros, las políticas de la empresa, la comodidad y estabilidad del trabajo o todo aquello relacionado con el contexto con el que labora, si alguno de estos factores no son suficientes o no cumplen con las expectativas de la persona provocan insatisfacción y por lo tanto afectara el rendimiento dentro de la organización.

Por otro lado, los factores motivacionales están ligados con las actividades inherentes al cargo que desempeña, en otras palabras, al valor que el individuo otorga a su trabajo, este dependerá de las responsabilidades, toma de decisiones, aplicación de sus habilidades, que sea evaluado en base a objetivos y que observe un progreso dentro del cargo; entonces si la persona nota que se cumple con todos estos aspectos se sentirá satisfecha.

De acuerdo con lo anterior Herzberg 1966 afirma que la satisfacción no es antónima de insatisfacción, sino que, la no satisfacción es opuesta a la satisfacción; y la no insatisfacción es contraria a la insatisfacción. Entonces lo que una organización debe perseguir es que los trabajadores se sientan satisfechos por las actividades que realizan y no insatisfechos por el contexto en el que se encuentran.

Ambos factores son susceptibles de controlarse por la propia organización, ya que de ella es de donde emanan. Entonces de esta manera la empresa tiene la

capacidad de ofrecer puestos que comprometan a los trabajadores a través de una designación de responsabilidades, con la que se sientan útiles y generadores de valor a las actividades de la empresa, también es necesario proveer de un ambiente optimo fundamentado en la cultura organizacional y que pueda ser transmitido a cada uno de sus miembros para que se sientan cómodos y valorados.

El talento humano y su interacción en la organización

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) desarrolló la teoría de la administración científica donde su principal inquietud era el aumento de la producción y aplicación del método científico, planteó cuatro principios y diseñó tres componentes de los cuales dependía la eficiencia:

- El mejor y único camino para realizar cada actividad (*One best way*); descomponiendo los procesos para estudiar tareas específicas a través de tiempos y movimientos, resultando la división del trabajo y especialización.

- "Sistema de Tarifas Diferenciales "comprendía la remuneración en función de la producción, introduciendo premios y recompensas salariales, económicas y materiales.

- Condiciones laborales que proporcionen comodidad al trabajador.

Si bien estos componentes fueron planteados simplemente con el fin de aumentar la producción, estos aportes nos comienzan a marcar un panorama de como la percepción de los trabajadores con respecto a las circunstancias en las que se trabaja dentro de la empresa pueden intervenir para conseguir una mayor eficiencia dentro de la organización.

La teoría clásica de la administración fue expuesta por Henry Fayol y considera a la empresa como una organización compuesta de órganos, es decir áreas y concluye que la eficiencia se deriva de estos y sus interrelaciones. Desarrolla más principios administrativos considerándolos intangibles y causantes del comportamiento administrativo.

Aquí es donde se entiende que una empresa está conformada por varias secciones, que la eficiencia no solo depende de un área, sino deben de relacionarse entre sí y los miembros junto con sus vínculos serán causa del resultado eficiente o deficiente que obtenga la organización, por ello es importante analizar estas relaciones para poder lograr el máximo beneficio.

Mary Parker Follet y Chester Barnard son considerados iniciadores de la teoría de las relaciones humanas enfocados en el comportamiento humano dentro de las empresas apuntando dos atributos básicos:

- La composición del trabajo y como el trabajador se adaptaba

- La adaptación del trabajo al trabajador

Esta teoría aplica la psicología en el área industrial

La teoría de los recursos y capacidades estudia causas internas que las empresas tienen para un desempeño superior, busca comprobar la existencia de un lazo entre las capacidades que las compañías tienen y el mejoramiento de su desarrollo ante los competidores. Entre estos recursos se encuentran los intangibles refiriéndose a conocimientos o habilidades complicados de establecer y duplicar por la competencia, es decir, son diferenciadores de la empresa. Estos recursos tienen esencia de "bienes públicos", pues su uso no genera desgaste o disipación de ellos; pudiéndose aprovechar para agregar valor a las diversas actividades. Entre estos recursos intangibles se encuentra el talento humano (Ramírez Alesón, 2004). No por nada las personas son apreciadas como el activo más valioso de una empresa. Son

las que aportan la creatividad a cada uno de los pasos en los procesos de producción o prestación de servicio, quienes crearon la idea inicial, diseñaron procesos los mejoraron y los experimentan día a día. Por tal motivo el que una empresa consiga una ventaja competitiva y eficiencia en sus procesos dependerá de la calidad del talento humano que posea.

Para analizar la gestión del talento humano y comportamiento organizacional se puede analizar en la teoría organizacional, donde explica cómo la gestión se enfoca en papeles administrativos del entrenamiento, la integración, la mediación, y el seguimiento del desarrollo del equipo, y la repartición de recursos entre los colaboradores más independientes y sus equipos autodirigidos, esta administración evoluciona continuamente para permanecer actualizada en el contexto tan complejo en el que se encuentran las organizaciones modernas (Dailey, 1990).

En las empresas es más importante un grupo de personas capacitado, el cual será fuente de ventaja competitiva, en contraste a una en donde cuente con alta intensidad de mano de obra, pero bajos niveles de habilidad. Las empresas que comparten la necesidad de desarrollar una base efectiva de personal que apoye al beneficio de la organización, necesitaran personas expertas no solo en su área de conocimiento, sino que tengan experiencia trabajando en equipo, pues esto le ofrecerá a la empresa herramientas para una estrategia de negocios integral, ya que también ocupara personal calificado de manera genérica que le reducirá costos. Se puede deducir que la calidad del talento humano es un recurso crítico que permite crear ventajas competitivas asentadas en una mayor elasticidad y capacidad de adaptación en este caso proceso de cambio.

Ya que el desempeño de actividades en los mercados multinacionales hace a las organizaciones más complejas, que se muestra tanto en el contexto interno contando la gestión de la organización, como en el externo, refiriéndose a la conciliación a un nuevo ambiente con otras culturas, idioma, entre otros., así aquellas empresas que cuenten con personas con mayor formación, habilidades y

conocimientos serán más competentes y con mayor facultad para resolver y enfrentar los problemas que somete esta complejidad y, consecuentemente, poseerán una mayor destreza para incursionar en los mercados exteriores (Markides & Williamson, 1994).

Las teorías clásicas de administración brindan un panorama simple y ordenado, así como principios que orientan de manera general a los encargados de cualquier organización para realizar sus actividades laborales con mayor convicción, sin embargo, con el paso del tiempo esta sirve para entender los fundamentos de la administración moderna.

Si bien las bases son de suma importancia también se debe seguir avanzando y adaptando esas ideas a las situaciones actuales, por ello surgen una serie de teorías posteriores que visualizan a la empresa más allá de un simple ente económico, entre ellas la teoría de las relaciones humanas que se deriva de las siguientes circunstancias: (Chiavenato, Cacho de la Riva, & Mascaró Sacristán, 2014)

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración cambiando esos conceptos tan inflexibles que planteaba las teorías clásicas.

- El desarrollo de las ciencias humanas como la psicología que para en evidencia lo inconveniente de la práctica de esos principios.

- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin que fueron base importante para una administración más humanista.

- Las conclusiones del experimento de Hawthorne que coordino Elton Mayo colocaron los principios que decía la teoría clásica en una posición muy incómoda.

El experimento de Hawthorne se realizó entre 1927 y 1932 esto debido al rechazo de variables de naturaleza psicológica que estaban arrojando los resultados. El experimento consistió en cinco fases que llevaron a las siguientes conclusiones.

a) Dependiendo del grado de interacción social que pasea un trabajador será el nivel de producción, es decir que entre más integrado se sienta a un grupo social el empleado ameritara su competencia, por el contrario, si existe una separación social su eficiencia se verá afectada.

b) Los trabajadores actúan grupalmente, en otras palabras, mantienen un patrón dependiendo del grupo social al que pertenezcan, puesto que si el miembro no cumple con ello puede ocasionar castigos sociales.

c) A pesar de que un empleado sea capaz de producir más no lo hace porque corre el riesgo de que el grupo social al que pertenece lo consideren mal compañero esto debido que pone en evidencia que no están trabajando su máximo potencial.

d) Visualizar a la empresa como una organización compuesta por grupos sociales informales que no necesariamente siguen la estructura definida formalmente por la empresa, sino que se unen por intereses comunes o congenia ideas, creencias y pensamientos, establecen sus propios objetivos, recompensas y penalizaciones.

e) Dentro de la organización las personas encuentran un lugar para poder cumplir con su necesidad de relacionarse con los demás, ya que entra en contacto con otras personas, se comunica con ellos algunas, busca su aprobación y reconocimiento, puede influenciar a otros o verse influenciado por ellos.

f) Las actividades de un cargo, afecta la satisfacción de un empleado, si el percibe que su trabajo es importante y aporta valor a la organización se sentirá satisfecho, en cambio sí cree que sus actividades son rutinarias y lo aburren afectara la eficiencia.

g) Reconoce la importancia de atender las emociones que se presentan dentro y fuera de la empresa como factores preponderantes en el desarrollo de las actividades de los trabajadores.

Con todo lo expuesto por Elton Mayo es como se empieza a crear una versión humanista en la administración y en esta investigación que particularmente se enfoca al reconocimiento que hace de como las personas se relacionan, crean vínculos que los lleven a conformar asociaciones informales donde compartirán experiencias, ideologías, se guiaran por una misma línea de acciones buscando el beneficio del propio grupo o los objetivos por los que estos se crearon, que si bien no están por escritos, se encuentran explícitos desde su formación.

Por otro lado, también identifica que dentro de estos grupos informales las personas pueden incidir en las decisiones o comportamiento de los demás, esto puede ser porque se alinean a sus principios o porque el influenciador es convincente. En ambos casos, se habla hablando de personas que tienen la capacidad de encabezar las acciones del grupo al que pertenecen.

La necesidad de visualizar "la organización como una unidad social grande y compleja, en donde interactúan los grupos sociales" dio origen a la Teoría estructuralista, donde dice que la organización está limitada por recursos escasos y por esta razón el problema es determinar la mejor distribución de recursos. La Teoría estructuralista se enfoca en el dilema de las relaciones entre la organización formal y la informal, es decir que el estructuralismo es un resumen de la Teoría clásica (formal) y de la Teoría de las relaciones humanas (informal). Desde esa

visión más amplia, incluyente y equilibrada entre la organización formal y la informal se busca gestionar a la empresa donde todos se vean favorecidos.

Esto nos lleva a apoyar que el análisis de las organizaciones debe ser amplio e incluir elementos y grupos tanto formales como informales, las relaciones existentes entre ellos, estudio de todos los niveles desde áreas operativas hasta altos mandos, recompensas sociales al igual que la influencia, la interacción entre la empresa y su contexto, así como estudio de organizaciones con giros distintos a la producción (Chiavenato, Cacho de la Riva, & Mascaró Sacristán, 2014).

Por lo que este trabajo se enfoca en una unidad de análisis dedicada al servicio de transporte, siendo sujetos de observación aquellos individuos que ocupan puestos operativos en el área administrativa que están viviendo un proceso de cambio, del mismo modo analizar las relaciones e influencias entre ellos.

El liderazgo como fuente de motivación hacia el cambio

El liderazgo se puede entender como un proceso en el que intervienen varios conceptos primordiales los cuales se muestran a continuación en la Figura 3.

Figura 3. Factores que conforman el liderazgo

Elaboración propia con base a Lussier & Achua.

- Influencia concebida como una habilidad en una persona en este caso el líder para poder transmitir ideas motivadoras, que sean aceptadas y dirigidas a realizar alguna acción específica.

- Objetivos comprendidos como los resultados deseados, el futuro al que se busca llegar o las metas que se pretenden alcanzar, cabe mencionar que estos propósitos deben ser compartidos por todos los miembros del equipo.

- Cambio asimilado como el estado modificado, en el caso de alguna organización se busca siempre la mejora lo cual lleva a transformar procesos, actividades, relaciones, productos y servicios ya que mantenerse en una naturaleza estática conducirá a que algo se vuelva absoluto y caiga de la gracia de los usuarios.

- Líderes y seguidores. Es una estrecha relación de los individuos que intervienen en este proceso ya que no puede existir el uno sin el otro. El líder

necesita personas en las cual influirá y los seguidores son influidos por otro individuo que si bien puede ser un directivo también puede tratarse de una persona que no tiene un puesto jerárquico alto dentro de la estructura formal de la organización.

- Personas. Aunque se habla de seguidores, se hace hincapié en que es un proceso en el que intervienen personas por lo que su trato deberá basarse en esta asimilación, considerando todos los posibles factores que modifican el comportamiento de un individuo, no como colaborador o trabajador de una empresa, sino como una persona con aspiraciones y motivaciones singulares.

Entonces, con lo desarrollado en estos conceptos se puede definir que "liderazgo es un proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio". (Lussier & Achua, 2016).

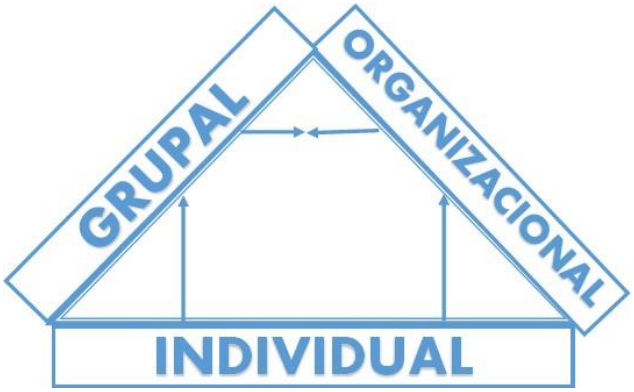
Existe una serie de teorías que abordan el liderazgo, pero solo se limitan a analizar a uno de los niveles en los que interviene este proceso (ver Figura 4):

1. Nivel de análisis individual pues se centra en explicar el papel de líder, su forma de influir como se relaciona su conducta, la personalidad y los rasgos que posee.

2. Nivel de análisis grupal se enfoca en la relación que mantiene el líder y un grupo de seguidores, la manera de comunicarse, dar instrucciones, recibir retroalimentación, como motiva e influye en el grupo.

3. Nivel de análisis organizacional como aquel en el que intervienen todos los individuos y equipos que conforman una organización donde los líderes pueden influir para crear una cultura organizacional deseada, orientarlo para una mejora continua y el posicionamiento esperado.

Figura 4. Niveles de liderazgo



Adaptado de (Lussier & Achua, 2016)

Cada uno de los niveles descritos en la Figura 4 son importantes, analizándolo como los lados de un triángulo donde la base es lo correspondiente al individuo, pues este será el soporte de todo aquello que se realice ya sea en lo grupal o en lo organizacional, si no se posee fuerza en la base el triángulo caerá, por el contrario, si este es sólido y fuerte será un impulso para los equipos y la empresa.

Así mismo los lados del análisis grupal y organizacional se apoyan uno en el otro para mantenerse de pie. Todo esto nos ayuda a comprender el alcance que el liderazgo tiene en una organización y en el caso de esta investigación a reconocer que el individuo es base fundamental en el éxito de cualquier proyecto, sin olvidar que se encuentra interrelacionado con dos niveles más que si se desarrollan correctamente los objetivos se alcanzaran.

Dentro de las teorías que desarrollan este proceso, encontramos la teoría del liderazgo de contingencias la cual intenta mostrar cual es el tipo de liderazgo más acorde con el líder, los seguidores y el contexto en la que se desarrolla determinada situación. Para ello se debe conocer también aspectos iniciales del líder como la personalidad para poder identificar estas habilidades en un individuo dentro de la organización y aprovecharlos para beneficio de ambos.

Se pueden mencionar distintos perfiles de personalidad, así como rasgos, pero lo verdaderamente interesante es distinguir aquellas dimensiones que son las que un líder posee entre ellas la extraversión en la que incluye el deseo de tener dominio o buscar un puesto con poder; la facilidad para socializar conoce gente y deseo por enfrentarse a ellos, así como la profunda energía para realizar las cosas y transmitir energía a las personas.

La afabilidad en la que implica la facilidad de mantener relaciones sociables gratas pero sobre todo tener la sensibilidad para entender a las personas que conforman el equipo, darles un trato humano y preocuparse por el desarrollo de cada uno; así como potenciar su cociente emocional o inteligencia emocional que consiste fundamentalmente en tener conciencia de las emociones que el mismo posee, saber reconocerlas y contratarlas para evitar que afecten sus decisiones o comportamiento al realizar sus actividades laborales. Sin embargo, el desarrollar la inteligencia emocional también consiste en comprender las emociones de los demás, es decir ser empático y sobre todo tener la capacidad de relacionarse adecuadamente con los demás.

Otra dimensión es la de adaptación que se conforma por el auto control es decir mantener la calma y dominar sus emociones y acciones; así como la auto confianza porque valora sus fortalezas y reconoce sus debilidades.

Se habla también de un individuo responsable que esté ligado con la confianza, y la integridad, pues aquel que cumple su trabajo, es comprometido, leal, ético y honesto se ganara la confianza de quien lo siga e interactúe con él.

Por último, podemos mencionar la apertura que nos indica la flexibilidad para desenvolverse en diversas situaciones, no tiene miedo al cambio, más bien lo enfrenta y desea probar cosas nuevas, pues tiene la capacidad cognitiva para poder resolver problemas, ser crítico y objetivo en la toma de decisiones, con ello es

posible liderar de manera positiva al capital humano hacia los cambios que experimenta la empresa objeto de este estudio, donde la voluntad del capital humano es fundamental.

Un líder tiene distintas tácticas para influir en sus seguidores, si bien un puesto formal le da la oportunidad de influenciar sobre ellos a través de la propia autoridad que le otorga el cargo, también un líder puede influir por medio de recompensas, coerción, la expertise que refleje y el carisma que proyecte; tal como la ley de la física “a cada reacción corresponde una reacción” en este contexto a cada medio o táctica utilizada generará una actitud probable en los colaboradores, es decir, cuando un líder opta por influir a través de la coerción la respuesta previsible que se presentara es que las personas si realicen las tareas asignadas pero con molestia y rencor, ocasionando que tarde o temprano se revelen, se resistan al cambio o peor aún que obstaculicen el trabajo del equipo conduciéndolos al fracaso; mientras que si la persona que desea influir ocupa un alto mando, que además es capaz de ofrecer recompensas por ejecutar una actividad, lo más posible es que los trabajadores cumplan la actividad tan solo por ser responsables y buscar alguna retribución; sin embargo si la táctica ocupada es que los trabajadores perciban la expertise que el líder posee, transmita el manejo de ese conocimiento y además su actitud se carismática los colaboradores sentirán mayor confianza, compromiso, así como afinidad y realizarán sus labores con entusiasmo convencidos de lo que hacen, aportando lo mejor de ellos y tomando como suyos los objetivos que la organización busca. Si bien algunos de los medios expuestos están más ligados a poseer un cargo formal, también pueden utilizarse por aquellos que a pesar de no tener un puesto superior en la estructura orgánica de la empresa. Tiene la posibilidad que su efectividad será mayor, ya que, los seguidores además de ser compañeros del mismo nivel, que comparten objetivos sociales, ideas, creencias y encuentran semejanza con estos líderes informales, llevara a que su nivel de compromiso sea superior (Hellriegel, Jackson, Slocum, Franklin F, & Mascaró Sacristán, 2017).

Martha Alles hace una descripción sobre el liderazgo para el cambio como una competencia que suelen tener personas con experiencia laboral; primero explica liderazgo como una habilidad para guiar equipos a un objetivo específico, infundiendo valore activamente y prediciendo circunstancias futuras en las que se pueda ver involucrado el grupo, además integra el concepto de feedback, pues hacer una escucha activa de la opinión de los seguidores ayudara al cumplimiento de los objetivos; además no solo se trata de orientar hacia un propósito, sino también establecerlo, defender las ideologías y las prioridades de la asociación, aplicado a un liderazgo para el cambio en esta lo que se comunica primordialmente es la visión estratégica que tiene la empresa y que los miembros de la organización la adopte como suya, consiguiendo con ello un auténtico compromiso; además en esta influencia se resalta la capacidad para que los seguidores se sientan motivados a buscar nuevas formas de realizar sus actividades o bien a aceptar que los cambios son oportunidades para progresar, mejorar y otorgar beneficio para todo; si los lideres pueden infundir esa apertura, la organización prosperará y con ello todos los que la conforman (Alles, 2015).

Los grupos dentro de la organización

Como ya se ha mencionado en una organización la intervención de personas la transforma en un ecosistema con gran diversidad volviéndolo más complejo para su gestión, sin embargo esta diversidad también aporta beneficios a la empresa ya que pueden afrontar de una mejor manera los cambios, existe un mayor aprovechamiento de los recursos ya que desperdician menos, pues lo que para uno puede ser desecho para otro es reutilizable, son más productivos y con más generación de ideas por lo cual esta situación puede aprovecharse como base para el desarrollo de la organización.

Si bien el hombre es un ser social y busca pertenecer a algún grupo, no tiene relación con todos los que lo rodean, dado que solo crea vínculos con ciertas

asociaciones, no todos los conjuntos de personas forman grupos, deben tener ciertas características para considerarse como tal necesariamente son personas que interactúan y con frecuencia comprenden que pertenecen a un grupo en el que de manera poco perceptible comparten un código y asignación de papeles para cada miembro e indudablemente convergen en un objetivo establecido, y quizá en algún momento el grupo pueda desintegrarse culminando con su existencia.

Los grupos tienen procesos y estructura determinada con el propósito de cumplir sus metas, a pesar de ello, también experimentan inestabilidad que los puede conducir al caos.

Para evitar llegar a este estado los grupos mantienen reglas, tanto para poder pertenecer o ser aceptado como para convivir dentro de él, estas reglas pueden ayudar a mantener la estabilidad para que el grupo permanezca pero aunado también a un líder que puede o no ser impuesto de manera formal, por lo que podría surgir de las interacciones que los miembros tienen, tomando como base los antecedentes del grupo, su formación, la ideología que comparten, los objetivos que buscan, en fin la persona que ocupe este lugar será aquella que para los demás miembros la perciban como la adecuada ya sea por sus conocimientos, actitudes y tareas que ha realizado a beneficio de todos los integrantes y el fin común. (González, Olivares, González, & Ramos, 2014)

Ahora bien, un grupo informal es aquel donde se establecen relaciones sociales o personales que no fueron definidas por la empresa y nace de manera natural dentro de ella; cada miembro que compone esta organización informal tiene características diversas que con el paso del tiempo les otorgan el rol que deben tomar como parte del grupo y alguno de estos factores como los conocimientos, habilidades, personalidad o actitudes les proporciona un estatus diferenciador de los demás. Entonces el miembro mejor valuado se convertirá en su líder informal y las actividades que se espera que realice son, por ejemplo: que sepa las reglas del grupo, las explique, lleve a cabo y vigilar que se cumplan, en caso contrario también

podrá aplicar las sanciones que considere pertinentes con el fin de alinear a los miembros hacia el objetivo ayudando a que se mantenga unido.

A pesar de que la estructura de las relaciones informales no este de manera escrita o explicita, gente externa a ellos piden identificar características o comportamiento que destacan y reconocen al portador como líder.

Algunos de los beneficios de la existencia de los grupos informales es que se pueden mezclar con la estructura formal, no tiene aberración una a la otra y más bien se complementan para mejorar el sistema. Por otro lado también los ejecutivos pueden apoyarse en estos líderes informales para aliviar la carga de trabajo, así como completar los vacíos o falta de capacidad de algún administrador; por ultimo ayuda a mantener la estabilidad, motivación y satisfacción de los equipos de trabajo, la comunicación dentro de la organización se ve mejorada, representa una forma de liberar frustración y emociones de los trabajadores, pues mantienen relaciones más abiertas y en términos amistosos, aunado a ello si los gerentes saben reconocer que se obtienen más beneficios si estos equipos son gestionados de la manera correcta otro beneficio esperado de la existencia de estas agrupaciones puede verse reflejado en la productividad del personal y que de lo contrario podrían ser perjudiciales para la empresa.

No obstante, también puede contraer desventajas, tal es el caso de los rumores malintencionados; contagiar actitudes negativas como resistirse al cambio o apoyar el conformismo; las malas interacciones pueden ocasionar conflictos entre las personas o entre grupos distintos, así como pretender superar el control del administrador con el fin de subyugarlo y si el líder formal pierde el control también la confianza de sus colaboradores, desmotivándolos y llevándolos a la insatisfacción (Davis & Newstrom, 2003).

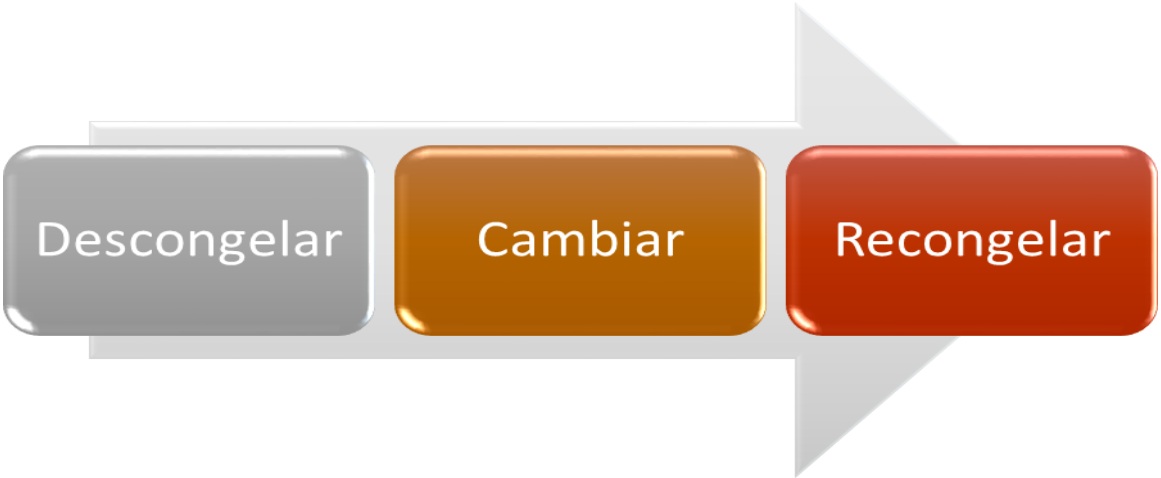
Así que, en la organización no solo es importante definir una estructura formal y conformación de equipos por áreas; sino también saber reconocer que los grupos

informales surgirán se quiera o no, pues las personas necesitan crear vínculos para satisfacer necesidades sociales, por lo que el mejor camino no es tratar de reprimir o castigarlos, más bien la labor del ejecutivo es identificar los grupos, sus miembros y sobre todo los líderes de cada uno, para así aprovecharlos para buscar el cumplimiento de los objetivos formales sin olvidar apoyar a que los grupos puedan satisfacer alguno de sus propósitos particulares, se trata de trabajar conjuntamente con los líderes informales ya que ellos serán la conexión de los seguidores con la empresa.

La naturaleza del cambio

Kurt Lewin quien realiza una de las primeras teorías del cambio planeado se compone de tres pasos descongelar, cambiar y recongelar, como se observa en la Figura 5 y a continuación se explica en que consiste cada fase.

Figura 5. Proceso del cambio planeado



Elaboración propia en base a Kurt Lewin

1. Descongelar: se refiere a disminuir la fuerza del estado actual, se define que se debe cambiar a partir de este estado, las razones por las que debe ocurrir este cambio y establecer aquello que no se debe cambiar. Además, se debe buscar el apoyo en las personas idóneas para orientar este cambio como la dirección, líderes informales, grupos influyentes; se debe tener conciencia de que la comunicación será una herramienta importante pues se trata de transmitir esta información de manera clara y transparente, además de que cada persona comprenda la necesidad del cambio, la amenaza que puede sufrir la organización o los colaboradores si este cambio no sucede y por supuesto los beneficios que traerá a cada uno si ocurre el cambio. Es decir, esta fase es muy importante porque se pone en la misma línea a toda la organización, si alguien no está totalmente convencido puede que durante el proceso ponga resistencia y pueda contagiar con esta actitud negativa a los demás, por eso la necesidad de una correcta comunicación y la influencia de las personas indicadas.

2. Cambiar; consiste en poner en marcha el cambio, es fundamental desarrollar valores, actitudes y comportamientos necesarios orientados al proceso que están viviendo, también es el momento en que las personas influyentes serán buscadas por los seguidores para resolver dudas en espera de una directriz a seguir. La comunicación sigue siendo un arma poderosa para explicar a detalle los efectos del cambio en cada área y a cada persona, así también servirá para responder preguntas con honestidad y sin censura, resolver problemas que surjan para evitar los indeseables rumores los cuales pueden tener un impacto nocivo para el proceso y la organización. Se debe involucrar a las personas, para que se refuerce la relación y responsabilidad con el cambio, que perciban que sus actividades aportan valor para lograr el éxito.

3. Recongelar, se trata de cohesionar nuevamente las fuerzas, pero ahora con

este nuevo escenario y aceptado por todos, que sea una nueva guía para sus actividades, es el momento en el que la metodología se ve estable y se puede culminar con la transición, de lo contrario llevara a la organización a un desequilibrio en su cultura y su manera de hacer las cosas ya que no hay nada definido. Al terminar la evolución que se planteó al inicio se debe reconocer a aquellos que participaron de manera activa, apoyaron el cambio y la facilitaron, con esto se promoverá la colaboración para eventos futuros puesto que incrementara la motivación y satisfacción de los colaboradores. Con el apoyo de los líderes se podrán desarrollar estrategias para sostener el cambio, además de recordar que la información debe fluir, es fundamental ofrecer asistencia o soporte a quien lo necesite y al final esta última fase que implica el nuevo modelo, debe estar implantado en una cultura de confianza y comunicación pues ello le brindara las bases para futuras transiciones.

Cabe mencionar que los pasos anteriormente descritos son de suma importancia durante la implementación del cambio, si bien el seguir estas fases aportan un mayor margen de probabilidad de éxito tampoco asegura que se logre; lo que sí es fundamental es reconocer que no se puede conseguir un cambio si no se logra desarraigar costumbres o actitudes que solo llevan a una resistencia y obstaculización de la transición.

En el caso que se estudia en esta investigación se retoman aspectos clave como la planeación, correcta comunicación y sobre todo la intervención de los líderes informales, identificadas como personas influyentes las cuales se deben gestionar para que sus actitudes que son ejemplo para sus seguidores sean enfocadas al apoyo y beneficio de la transformación.

CAPÍTULO III. UNIDAD DE ANÁLISIS

Origen, apertura y creación de la unidad de análisis

Autobuses de Oriente ADO nace como una empresa mexicana de autotransporte de personas el 23 de diciembre de 1939 con seis autobuses cubriendo la ruta México-Puebla-Perote-Xalapa-Veracruz. El comienzo fue complicado ya que el país no contaba con la infraestructura óptima, las carreteras eran pocas e inseguras, no habría terminales o talleres para el mantenimiento de las unidades y por ello los seis socios fundadores que eran los conductores también hacían tareas de equipajero o, mecánico, administrador y vendedor de boletos. A pesar de este escenario poco favorable ADO permaneció desde entonces.

Durante su trayectoria ha adquirido una variedad de vehículos siempre buscando ofrecer un servicio de calidad, así mismo construyo terminales propias, talleres y herramientas, durante su recorrido por el tiempo otras marcas se unen para formar parte del Grupo ADO; además a partir de los 60's ha impulsado y trabajado junto con el gobierno para la construcción de nuevos caminos.

En 1979 empieza a ofrecer servicios de restaurantes y tiendas de conveniencia dentro de las mismas terminales, en la década de los 70's comienzan las actividades en la Terminal de Autobuses de Pasajeros de Oriente TAPO; en los 80's se crea un nuevo segmento de servicio de transporte dedicado al turista que en el año 2000 se amplía para ofrecer una mayor experiencia turística dentro de la ciudad creando TURIBUS.

En el 2012 aparece MI ESCAPE.MIX para brindar una experiencia completa al viajero ya que este tiene funciones parecidas a una agencia de viajes donde se ofertan paquetes que incluyen transporte, hospedaje, y atracciones o recorridos; en este mismo año incursionaron con la movilidad urbana con el sistema Bus Rapid Transit BRT a trasvés del Metrobús y Red Urbana de Transporte Articulado.

En el año 2013 se adquiere GRUPO AVANZA, la cual es una compañía líder dentro del transporte en España, además tiene actividades en otros países como Portugal, Guatemala, Belice y por supuesto en México.

Por último, en el año 2017 Grupo ADO evoluciona a Mobility ADO donde actualmente ofrece servicios de transporte multimodal que comprenden autobuses foráneos, interurbanos, urbanos, tranvías, metro, sistemas BRT y bicicletas; además de la administración de negocios en actividades aeropuertareas, cafeterías, restaurantes, terminales, tiendas de conveniencia y turísticos.

Mobility ADO cuenta con aproximadamente 8,000 autobuses, 26,000 colaboradores, 280 vehículos BRT en México, más de 50 marcas comerciales, cerca de 450 terminales, 1,800 autobuses en España, control de operación de 7 líneas BRT.

Con todo lo anterior se presume 1000 millones de kilómetros recorridos cada año transportando a más de 500 millones de pasajeros, por lo que actualmente tras de 80 años de su fundación es considerada como una de las empresas más importantes en el ámbito del transporte de pasajeros.

Misión.

Mejoramos la calidad de vida a través de la movilidad.

Visión.

En el 2027 seremos una empresa global experta en soluciones integrales de movilidad para personas, empresas y gobiernos.

Cultura organizacional.

Personas como centro de sus valores.

Valores.

Austeridad.

Rentabilidad.

Pasión por servir.

Calidad y productividad. Confianza.

Estructura organizacional

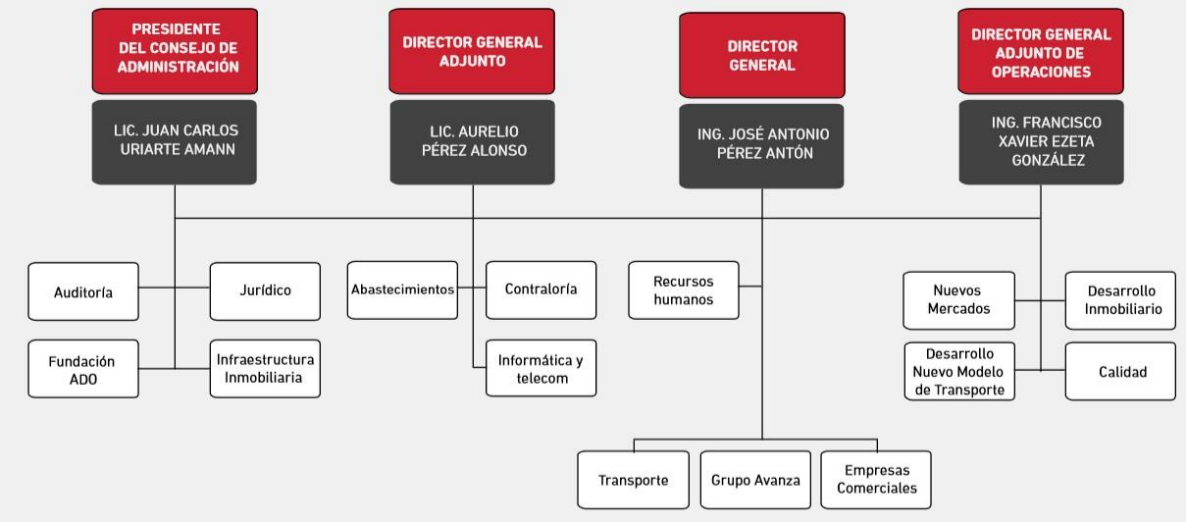


Figura 6. Organigrama Mobility ADO

Modelos y procesos

La empresa Mobility ADO a partir del año 2018 empezó a notificar a los colaboradores que el modelo de registro y administración de información, así como algunos procesos cambiarían para poder ir acorde con la nueva marca paraguas que se había lanzado el año anterior. ADO Global es un programa que está conformado por un conjunto de proyectos con los que se simplifican procesos, se hablaba de un

Modelo Global que simplificaría y estandarizaría los procesos, para fortalecer la calidad y productividad en las áreas de finanzas, abastecimientos, inventarios, mantenimiento y manufactura. Se denomina Modelo Global porque con su implementación se espera estandarizar los procesos y hacerlos más agiles y eficientes, aplicables a cualquier empresa en cualquier país donde tenga presencia el Grupo.

Los proyectos que conforman el programa son:

- La reimplementación del ERP con un modelo global, a través de requisiciones y autorizaciones electrónicas para evitar el uso del papel; creación de nuevos módulos para reducir procesos manuales; implementación de aplicación móvil que hace más rápido y eficiente el ciclo de la orden y procesos de mantenimiento; las compras de servicios se realizan a través del módulo de abastecimientos para un mayor control.

- El rediseño del Business Intelligence o Inteligencia de negocios. Donde se busca integrar procesos, metodologías y tecnologías, que, apoyadas de herramientas de información, permiten transformar los datos en conocimiento con el objetivo de mejorar la toma de decisiones operativas y estratégicas del Grupo.

- La digitalización de procesos administrativos (DPA) para agilizar los procesos de pago y mejorar la comunicación con los proveedores.

- La gestión del consumo de combustible. Con este proyecto se busca hacer más simple el proceso al optimizar los tiempos de suministro.

- La implementación del ERP para otros giros comerciales dentro del mismo Grupo. Con la determinación de costos de venta para estos giros incluso recetas, para una mejor vigilancia.

- El rediseño de interfaces entre herramientas tecnológicas. Para mejorar la comunicación entre los sistemas dentro del Grupo y con ello facilitar el intercambio de la información.

- La generación de códigos de barras para almacenes.

- La sistematización de órdenes de taller.

- La creación de centros de servicio

- HFM La consolidación de la información financiera

Las áreas funcionales implicadas en este cambio son el área de Contraloría, Operaciones, Informática, Comercial, Mantenimiento, Mercadotecnia, Jurídico, Recursos Humanos e Infraestructura por lo que los encargados de comunicar el proyecto hacían un constante bombardeo de información vía correo o talleres presenciales para involucrar a lo colaboradores y prevenirlos al cambio, para facilitar la transición. Sin embargo, el proyecto ya se había trabajado desde años antes, primeramente, se solicitó la ayuda de algunos colaboradores clave para apoyar la conformación de cada uno de los proyectos, detallando características del nuevo ERP, funcionalidades de las interfaces y orientación sobre cómo se realizaban los procesos hasta entonces y cómo afectaría los cambios en la realización de las actividades diarias.

Posteriormente y ya con el programa listo para ser implementado en enero del 2019 se desplego el “Train the Trainers” es decir, el plan de implementación el cual consistía en una solicitud a colaboradores que fungirían como entrenadores del Modelo de Operación Global, quienes serían los encargados de desplegar la capacitación a las regiones fuera de corporativo, así como realizar pruebas integrales y convertirse en la primera línea de soporte para la operación del

despliegue productivo.

Situación actual

Los colaboradores fueron informados con tiempo de antelación que el cambio se aproximaba, ahora a casi medio año de la implementación del nuevo Modelo Global, dentro de la empresa se puede observar como las personas se van adaptando a la nueva realidad; sin embargo, no es igual para todos, cada uno de los colaboradores que conforman la organización han tomado su postura frente a l cambio, algunos pueden notarse confiados, motivados, comprometidos, otros por el contrario, se resisten, a pesar de ello el cambio ya es algo palpable, no pueden hacer caso omiso del dinamismo en el que se encuentra su lugar de trabajo, esperan que las cosas funcionen, que sigan avanzando y pueda normalizarse para que todo fluya como antes.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Tipo de investigación

El enfoque de esta investigación es cualitativo ya que, se remite a observar tanto la realidad misma como producir conocimiento de ella de manera intencionada y metódica. Hace una lectura de la realidad desde una perspectiva total integral, apoyándose de la observación natural utilizando modelos intensivos profundos y comprensivos para crear el conocimiento de una forma constructivista y dialógica que proceden de una lógica inductivista y particular (Sandoval Casilimas, 2002).

Dentro del proceso de investigación cualitativo encontraremos la constante confrontación entre la realidad intersubjetiva qué surge a través de la interacción qué tiene el investigador con los fenómenos, escenarios socioculturales y personajes

reales, contra el análisis de las fuentes documentales disponibles para su consulta. El modelo de la investigación cualitativa tiene una naturaleza multicíclica y flexible es decir qué las interrogantes al responderse van generando nuevos puntos de partida para un nuevo ciclo de investigación es pocas palabras se encuentra en una constante búsqueda de respuestas que pueden surgir tras responder las cuestiones iniciales. Los hallazgos de este tipo de investigación pueden ser validados por la interpretación de evidencias o el consenso.

Por otro lado, tenemos rasgos que de acuerdo con Taylor & Bogdan 2000 son propios de la investigación cualitativa:

- Es inductiva ya que en este trabajo estamos descubriendo sí existe alguna relación entre la gestión de líderes informales y el éxito en un proceso de cambio.

- Es holística puesto que el investigador observará el escenario en el que se encuentra la empresa es decir la implementación del nuevo modelo global desde una perspectiva total sin discriminar grupos personas o áreas y considerando a cada uno de los miembros y circunstancias como una totalidad integral.

- Es interactiva debido que el investigador pertenece a la empresa y juega un papel dentro del cambio organizacional.

- Es naturalista visto que la unidad de análisis es observada en plena realidad del proceso de cambio sí modificar o intervenir en variables que puedan modificar los resultados.

- A pesar de que el investigador pertenece a la empresa este no impone criterios previos y está obligado apartar creencias y puntos de vista propios.

- Dicha investigación es abierta dado que no excluye ningún tipo de recolección y análisis de información o perspectivas distintas, todas las visiones y opiniones son valiosas así que no sé rechaza ningún escenario o personas para su estudio.

- Es humanista a razón que se busca acceder a información particular por medios personales para reconocer las ideas y entender las acciones de quién protagoniza este cambio

- A pesar de la intervención un tanto subjetiva que pueda ser este tipo de investigación no significa que no sea rigurosa, por el contrario, como investigador qué busca resolver problemas es de suma importancia que las vías sean válidas y confiables a través de un análisis detallado y profundo además de llegar a un consenso por tener interpretaciones y significado compartidos.

Métodos, técnicas e instrumentos.

Método

La investigación como proceso, está constituida por acciones organizadas, lógicas y sistemáticas encaminadas a descubrir todo lo referente con un fenómeno o problema. Para su desarrollo se requiere de una aplicación de métodos necesarios para indagar sobre un tema específico, con el objetivo de generar conocimiento nuevo y valioso para el contexto en el que se desenvuelve.

Sobre este sentido y considerando que esta actividad debe ser reflexiva y ordenada para lograr dar solución a problemas, despejar dudas o aclarar dilemas científicos, técnicos y/o filosóficos; que, a través averiguaciones, recolección de

información y observaciones ofrecen al investigador la posibilidad de examinar y comprender un fenómeno o evento, dirigido de tal modo a la formulación de nuevas teorías, o replantear las ya existentes.

Por lo tanto, el método se puede definir como una serie de pasos que sigue el investigador con el objetivo de confirmar la veracidad de los resultados obtenidos. En cuanto a esta investigación podría considerarse como cualitativa interactiva, ya que la recolección de datos se lleva a cabo de forma directa con los sujetos involucrados en un ambiente natural, buscando describir las perspectivas del fenómeno del cambio al nuevo Modelo Global dentro de la unidad de análisis elegida, para dotar de datos relevantes sobre el significado que le tienen los lideres informales en este entorno dinámico. (Sandoval Casilimas, 2002)

Ahora bien, por tratarse de un caso particular el escenario a examinar se contempla como un estudio de caso; en el que se parte de algo específico buscando documentar, comprender y valorar integralmente el suceso que ocurre en un momento preciso, se espera describir y analizar intensamente un departamento funcional en la región de Puebla dentro de la empresa Mobility ADO.

Participantes o sujetos de estudio

La población total está formada por 44 colaboradores de la Gerencia Administrativa región Puebla pertenecientes al grupo Mobility ADO las edades se encuentran entre los 23 y 60 años, entre los puestos que desempeñan son cajeros recaudadores, auxiliares administrativos, auxiliares y analistas contables. Ver tabla 2

Tabla 2. Distribución de puestos

Puesto	Numero de colaboradores
Cajeros recaudador	12
Auxiliares administrativos	9
Auxiliares contables	15
Analistas contables	8

Instrumento

Desde la perspectiva del tipo de información que se pretende generar y recolectar, hay distinción en cuanto a los posibles medios que se requiere emplear. En este caso lo que se busca es conocer patrones culturales y sociales por lo que la mejor ruta es la observación de los sujetos de estudio y la encuesta.

La observación es un apunte visual de un fenómeno real en una unidad de análisis en específico, en este trabajo el investigador realiza una observación participante pues al recolectar los datos se involucra directamente con la actividad objeto de la búsqueda ya que trabaja dentro de la empresa que se está estudiando.

Por otro lado, la encuesta es una técnica para la recogida de datos, a través de la interrogación de sujetos con el fin de obtener de manera estructurada información sobre los conceptos que emanan de una problemática de investigación anteriormente construida, dicha recolección de los datos se lleva a cabo a través de un cuestionario que es el instrumento y el modo protocolario de realizar las preguntas que se disponen a la población o una amplia y significativa muestra de ella mediante una serie de preguntas donde es común el anonimato del sujeto.

Entonces partiendo del modelo teórico de cinco dimensiones, se elaboró una

escala con 29 ítems distribuidos de la siguiente manera: apoyo social (5 ítems), empatía (5 ítems), valores organizacionales (4 ítems), influencia en la toma de decisiones (5 ítems) y orientación al cambio (10 ítems).

Todos los ítems representaban conductas que se pueden atribuir a los colaboradores que ejercen como líderes en sus equipos. A los sujetos se les pidió que indicasen la frecuencia con que los líderes mostraban cada una de las conductas en una escala de 0 a 4, donde 0 significaba “Nunca”, 1 “Rara Vez”, 2 “A Veces”, 3 “A Menudo” y 4 “Frecuentemente o siempre”.

Procedimiento

Como parte de una investigación de carácter más general, los participantes debían evaluar a algún compañero no jefe que a su percepción habían actuado como mejor líder durante el proceso de cambio del “Modelo Global”. Antes de entregar a cada colaborador la escala en formato impreso para que la contestara, se explicó de manera individual el objetivo del estudio, el contenido del cuestionario y la forma en que se esperaba fuera respondida, para procurar resolver dudas en cuanto al llenado. La aplicación del cuestionario duraba aproximadamente 15 minutos y se garantizaba a los participantes el anonimato de sus respuestas. Los datos fueron recogidos entre noviembre y diciembre de 2019.

Resultados

Al terminar la aplicación del instrumento para recoger los datos de esta investigación, se continua a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis e interpretación de los ítems del cuestionario, además de elaborar graficas en el programa Excel para una mejor asimilación de los resultados, con el fin de lograr los objetivos planteados en el principio de este trabajo de investigación.

Se muestran los resultados en orden en que se redactó el cuestionario, observándose los factores de la siguiente forma: empatía, influencia en la toma de decisiones, valores organizacionales, apoyo social y por último la orientación al cambio.

A) Empatía

La dimensión que incluye los ítems sobre empatía busca reconocer si el líder emergente a percepción de sus propios compañeros se preocupa por lo que sucede con ellos, comprende sus problemas y si se identifica con sus sentimientos, en pocas palabras como dicen: “es la habilidad de ponerse en los zapatos de los demás.”

1. Se identifica con los sentimientos de los compañeros

El resultado es que un el 18% de la población considera que el líder informal Siempre se identifica con ellos, 45% dice que esto es frecuentemente, 30% piensa que solo a veces ocurre dicho suceso, el 7% opina que rara vez pasa dicho fenómeno y ningún participante cree que este líder informal nunca se identifica.

2. Empatiza con los compañeros cuando tienen un problema técnico de trabajo

Las respuestas a esta pregunta se distribuyen el 36% valora que el líder siempre empatiza con los compañeros cuando tienen un problema técnico, 57% observa que este hecho sucede frecuentemente, 5% contempla que solo a veces ocurre, el 2% estima que rara vez se presenta este evento y ningún sujeto cree que el líder nunca empatiza con los colegas cuando tienen un problema.

3. Comprende los problemas de los compañeros en materia de trabajo

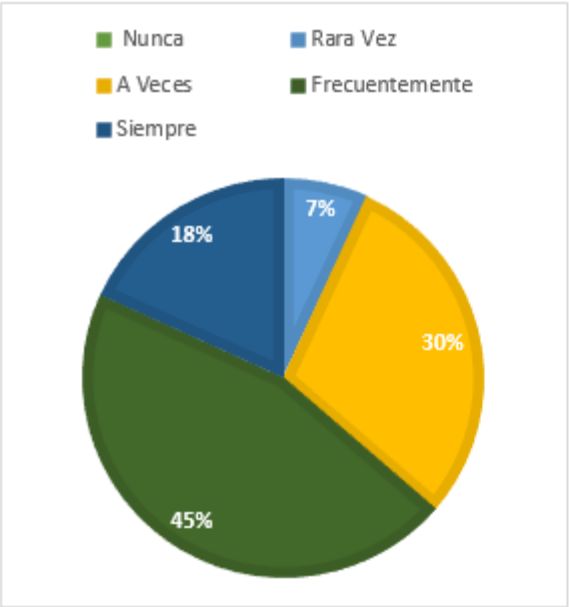
A esta pregunta el 45% de los sujetos reconocen que el compañero a quien consideran líder siempre comprende los problemas de sus iguales en materia de trabajo, 48% percibe que lo hace frecuentemente y el 7% cree que solo a veces realiza esta acción.

4. Percibe los problemas de los compañeros.

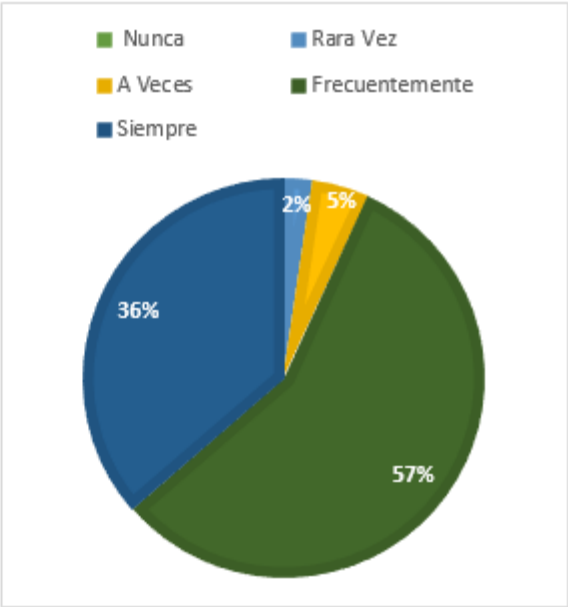
El 32% de los sujetos encuestados respondieron que el líder informal siempre percibe los problemas de los compañeros, 43% indica que lo hace frecuentemente, el 20% respondió que solo sucede a veces, el 5% dijo que rara vez ocurre este evento y ningún participante cree que el líder nunca percibe los problemas de los colegas.

5. Comparte los sentimientos de los compañeros

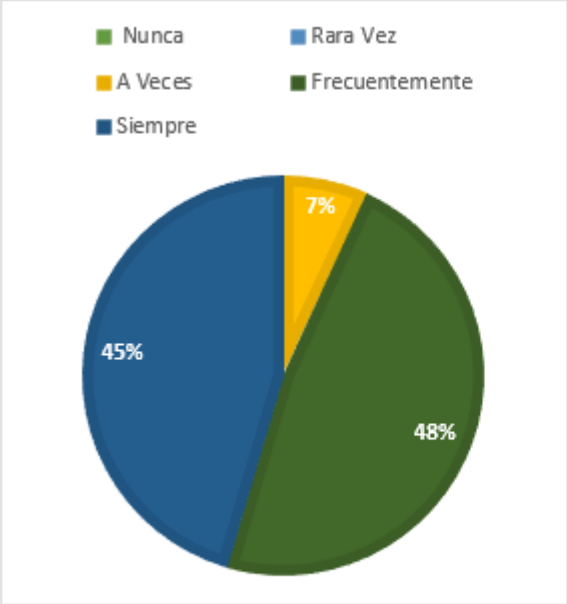
En esta pregunta el 16% de los encuestados sopesa que el compañero reconocido como líder siempre comparte los sentimientos de los compañeros, el 34% estima que frecuentemente cumple con este hecho, 43% aprecia que solo a veces el líder comparte los sentimientos, el 2% cree que rara vez realiza esta acción y el 5% afirma que nunca se presenta este hecho.



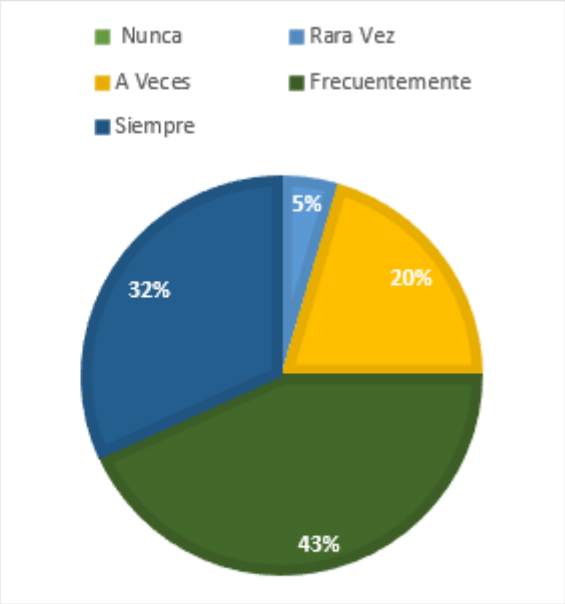
1. Se identifica con los sentimientos de los compañeros



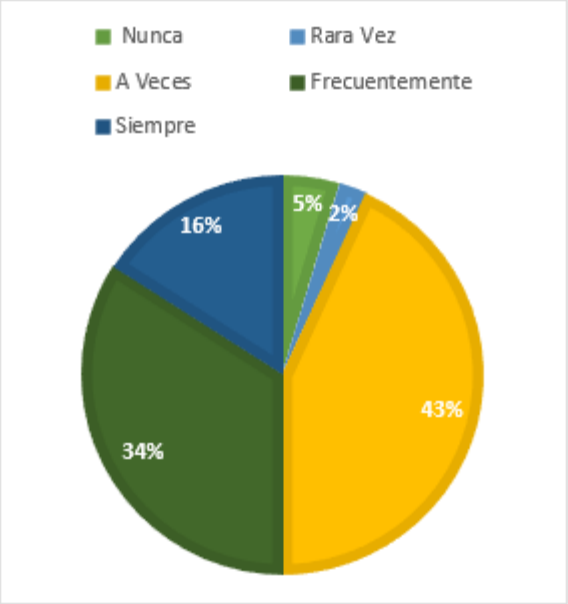
2. Empatiza con los compañeros cuando tienen un problema técnico de trabajo



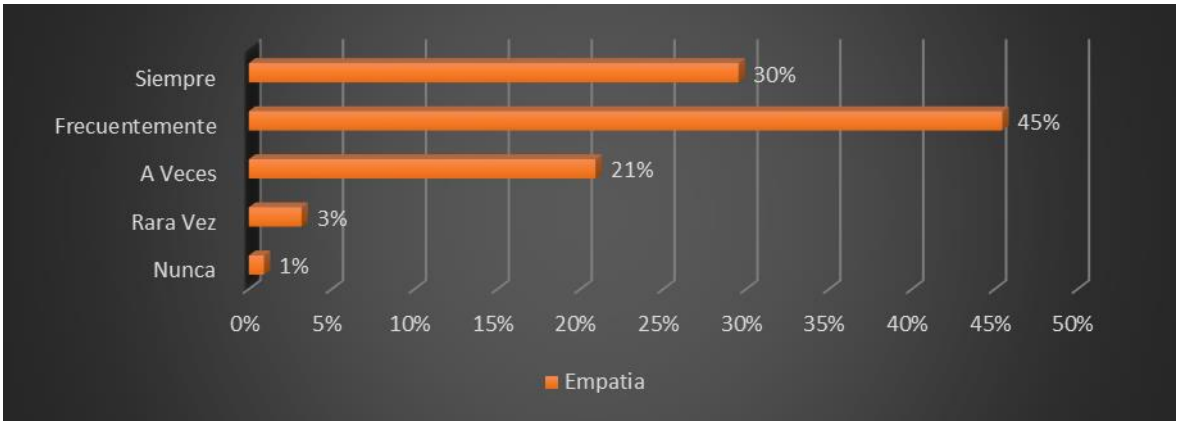
3. Comprende los problemas de los compañeros en materia de trabajo



4. Percibe los problemas de los compañeros



5. Comparte los sentimientos de los compañeros



Lo que puede entenderse que el visualizar esta característica en algún individuo dentro del grupo informal dará pauta para reconocer quién de los miembros ejerce el rol de líder, ya que de acuerdo con los resultados este líder informal frecuentemente empatizar con los demás, por lo que será pieza clave en una comunicación asertiva, ayudara a reconocer lo que los colaboradores piensan o siente; este líder será el intermediario o canal de comunicación para entender cómo los colaboradores se enfrentan a diversas situaciones, ya que él cuenta con una buena relación con sus compañeros, además de confiable y cercana.

B) Influencia en la toma de decisiones

Conforme a la Real Academia de la lengua Española (RAE) la influencia es el poder y autoridad qué tiene alguien para con otra persona y se puede obtener una ventaja o beneficio. Lo que nos indica que es como un individuo puede hacer que las cosas sucedan o que otra persona la realice sin necesidad de intervenir directamente.

6. Su punto de vista es importante en la toma de decisiones entre los compañeros

Entre las respuestas obtenidas en esta pregunta, el 39% de la población analizada reconoce que el punto de vista del líder es importante para la toma de decisiones de los compañeros, 43% observa que este evento ocurre de manera frecuente, el 16% que solo a veces es importante, el 2% afirma que esto ocurre rara vez y ningún participante considera que el punto de vista del líder nunca es importante para la toma de decisiones de los colegas.

7. Los compañeros tienen en cuenta su opinión

Los individuos que participaron en esta encuesta contestaron a este ítem con la siguiente distribución 45% menciona que los compañeros siempre tienen en cuenta la opinión del líder informal, 34% expone que sucede de manera frecuente, el 16 % cree que pasa solo a veces y el 5% piensa que rara vez tienen en cuenta su opinión.

8. Su opinión ejerce influencia sobre los compañeros

Los resultados a esta pregunta demuestran que el 30% considera que la opinión del líder informal siempre ejerce influencia sobre los compañeros, el 50% manifiesta que ocurre frecuentemente, 9% expresa que solo sucede a veces y el 11% declara

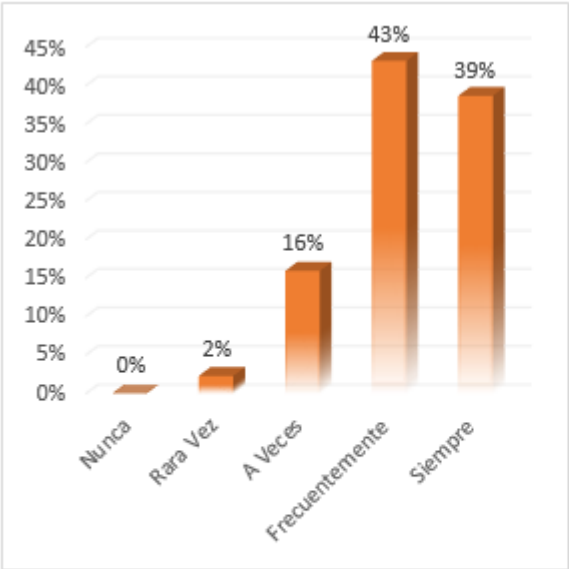
que este hecho acontece rara vez.

9. Su opinión es respetada por los compañeros

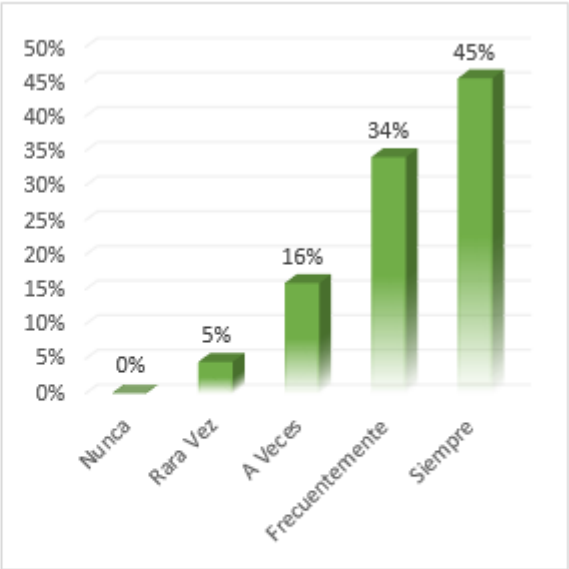
El 39% de los colaboradores ex presa que la opinión del que consideran líder siempre respetada por sus compañeros, el 43% piensa qué sucede frecuentemente y el 18% afirma que sólo a veces es respetada.

10. Su punto de vista convence a sus compañeros

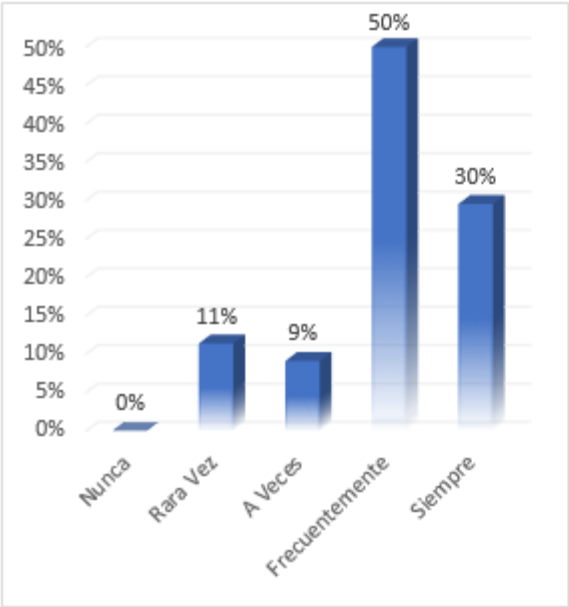
Los resultados de esta pregunta se distribuyen en el 23% qué opinas que el punto de vista del líder siempre convence a sus compañeros, el 57% manifiesta que este hecho ocurre frecuentemente, el 18% afirma que sólo a veces se presenta este fenómeno y el 2% considera que rara vez el punto de vista del líder convence a los colaboradores.



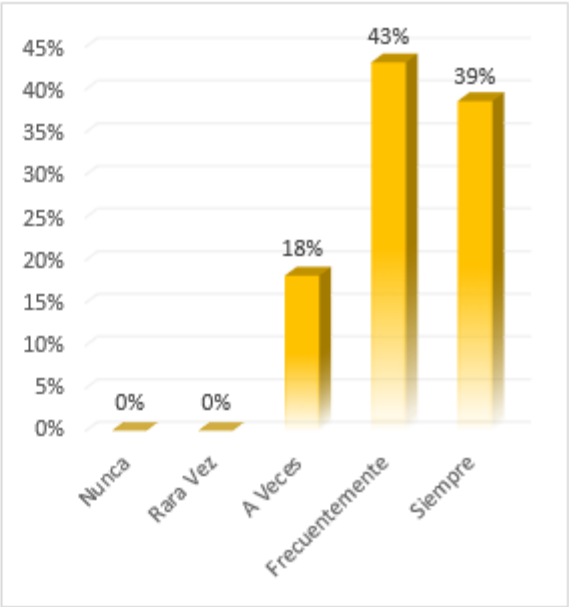
6. Su punto de vista es importante en la toma de decisiones entre los compañeros



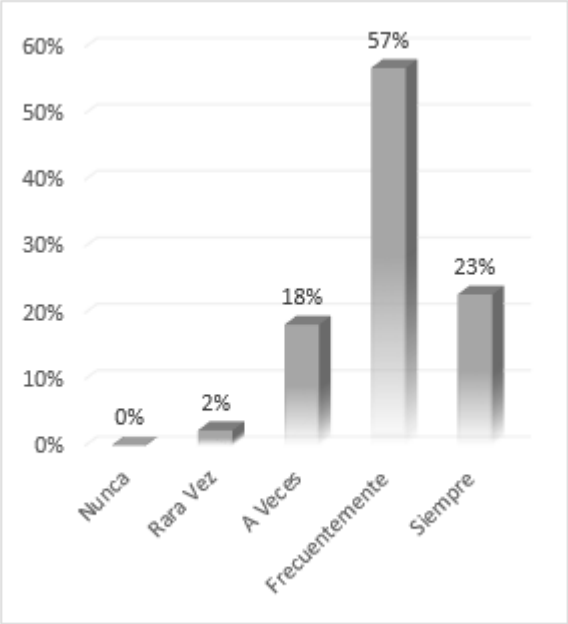
7. Los compañeros tienen en cuenta su opinión



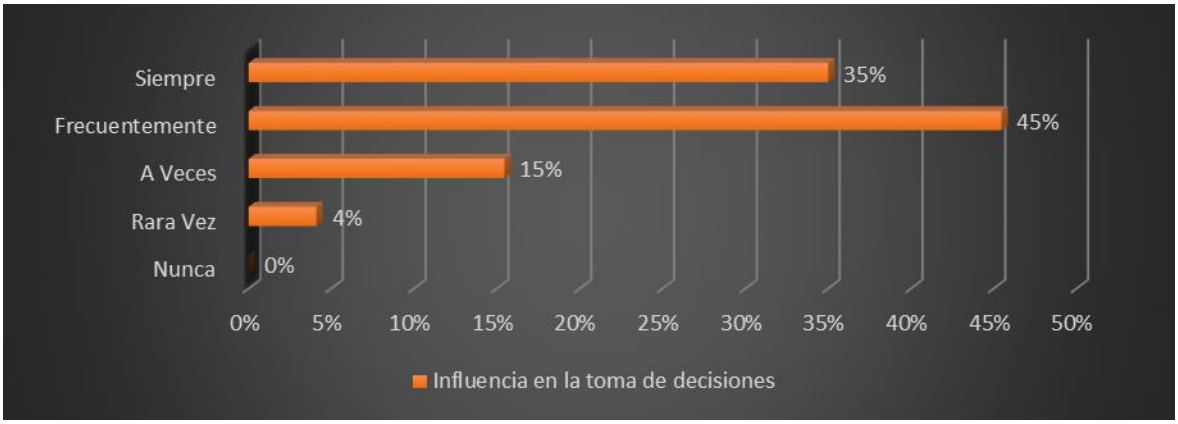
8. Su opinión ejerce influencia sobre los compañeros



9. Su opinión es respetada por los compañeros



10. Su punto de vista convence a sus compañeros



Resumiendo los resultados que nos arroja los ítems sobre la dimensión de influencia nos dice que un 80% de los participantes consideran que el líder informal siempre o frecuentemente influye en la toma de decisiones de sus compañeros nos hace reconocer qué esta habilidad es muy valorada dentro de una organización, pues quienes la poseen ayudarán a crear un buen ambiente de trabajo y poder motivar a los demás a llevar a cabo las actividades qué como empresa se necesita, sin embargo esta influencia también puede ser contraproducente pues si este líder emergente ejerce su predominio de manera negativa puede afectar a los objetivos de la organización.

C) Valores organizacionales

De acuerdo con Tamayo 2006 los valores organizacionales los define como principios o creencias relativas a los objetivos organizacionales deseables, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos, son sumamente importantes ya que apoyan a la planificación y desarrollo de una empresa de una forma eficiente, los valores en los que se fundamente la organización favorecen antes, durante y después de un proyecto, por lo que se busca que todos los miembros se alineen con ellos para facilitar la convivencia y el logro de objetivos.

11. Se comporta de forma honesta

Con respecto a esta pregunta el 66% de los participantes expresan que el líder siempre se comporta de forma honesta el 32% afirma que esto ocurre frecuentemente y sólo el 2% cree que pasa a veces.

12. Actúa de manera razonable y reflexiva

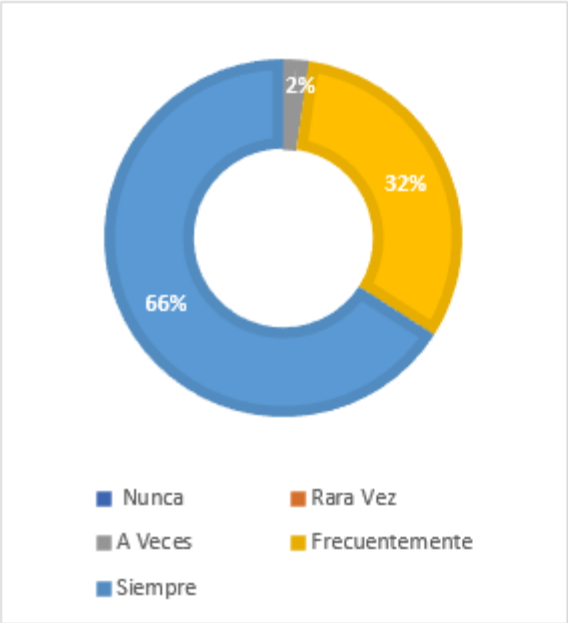
Los colaboradores al responder esta pregunta expresan que el líder siempre actúa de manera razonable y reflexiva, y el 41% expone qué ocurre frecuentemente.

13. Muestra un comportamiento maduro

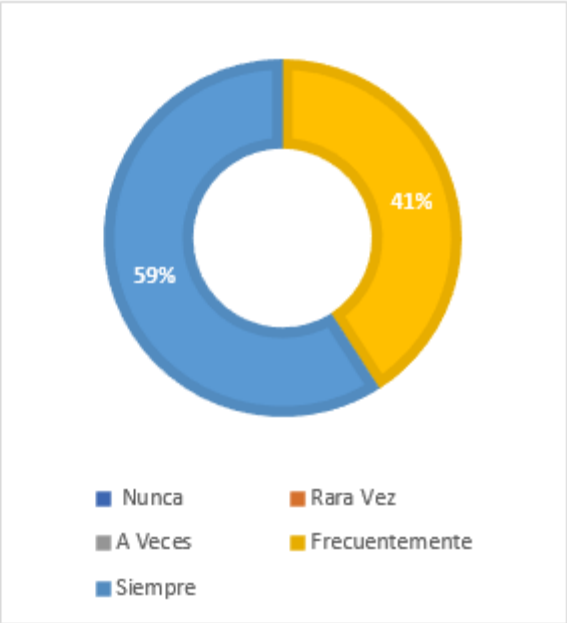
Ante esta pregunta los resultados obtenidos son qué 61% de la población analizada considera qué líder siempre muestra un comportamiento Maduro, el 34% Declara que este evento sucede de manera frecuente y el 5% Opina que solo a veces se presenta este fenómeno.

14. Se comporta de manera responsable

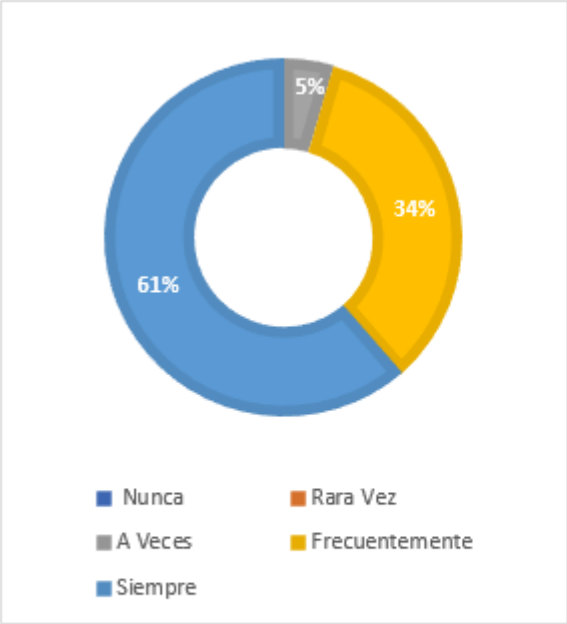
Entre los resultados a este cuestionamiento si encuentra que el 73% de los colaboradores creen que el líder se comporta de manera responsable y el 27% declara que ocurre frecuentemente.



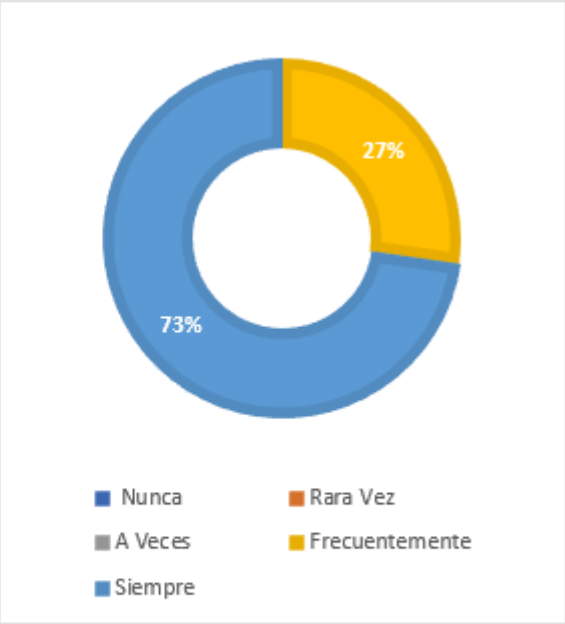
11. Se comporta de forma honesta



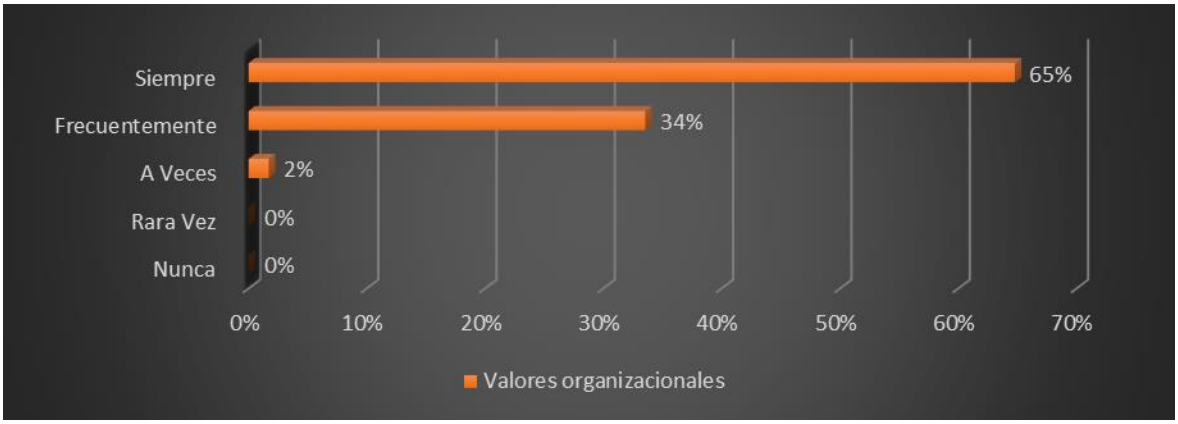
12. Actúa de manera razonable y reflexiva



13. Muestra un comportamiento maduro



14. Se comporta de manera responsable



Para la unidad de análisis estudiada es muy importante que se respete la dignidad, el honor, la intimidad y la imagen de las personas, así como los derechos humanos y laborales, que son condiciones indispensables para vivir los valores de la organización. Si el líder informal está apegado a estos valores, será un reflejo y ejemplo de actuación para todos aquellos que lo sigan, es decir, es de suma importancia qué este líder esté alineado y con la camiseta puesta pues los colaboradores perciben este personaje sigue la cultura organizacional o no; cómo se muestra en los resultados el 65% de los sujetos indicaron entre sus respuestas que siempre actúa bajo los valores organizacionales.

D) Apoyo social

El apoyo social puede entenderse en las in relaciones interpersonales qué tienen los colaboradores dentro de una organización, es decir cuánto se involucra con los demás y cuánto usa su poder o estatus para brindar apoyo así a sus colegas cuando estos lo necesitan.

15. Aprovecha los buenos momentos para dar confianza a los compañeros

El 52% de los encuestados afirman que el líder siempre aprovecha los buenos momentos para dar confianza a los compañeros, el 36% declara Qué este

acaecimiento sucede de manera frecuente y el 1 11% expone que sólo a veces el líder informal aprovecha la situación para dar confianza a sus colegas.

16. Felicita a los compañeros cuando hacen bien su trabajo

A este cuestionamiento el 36% los sujetos respondieron qué siempre felicita a los compañeros cuando hacen bien su trabajo, el 39% dijo qué es frecuente este hecho, el 16% considera que sólo a veces existe una felicitación, el 2% manifiesta Que rara vez felicita y el 7% afirma que nunca expresa una felicitación cuándo realizan bien su trabajo.

17. Muestra entusiasmo cuando se están haciendo las cosas bien

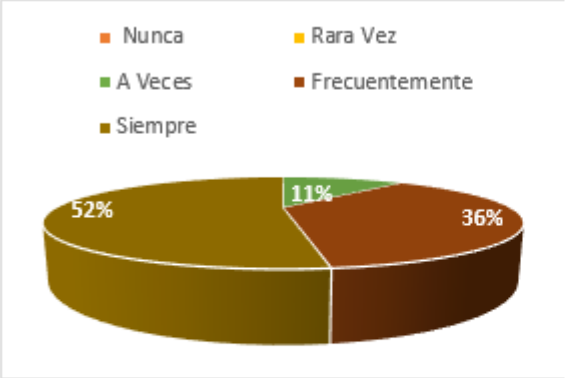
Ante esta pregunta los resultados exponen que el 39% de los colaboradores percibe que el líder muestra entusiasmo cuando se están haciendo bien las cosas, 50% considera que este acontecimiento sucede de manera frecuente y el 11% manifiesta que sólo a veces muestra entusiasmo.

18. Defiende a los compañeros en situaciones difíciles

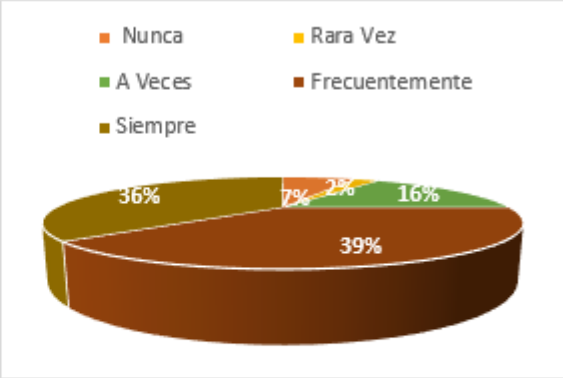
En cuanto a este ítem el 30% de los sujetos dice qué el líder siempre defiende a los compañeros en situaciones difíciles,55% declara qué dicho suceso se presenta de manera frecuente y el 16% Aseguran qué es solo a veces.

19. Apoya a los compañeros cuando se les presenta una situación difícil en materia de trabajo.

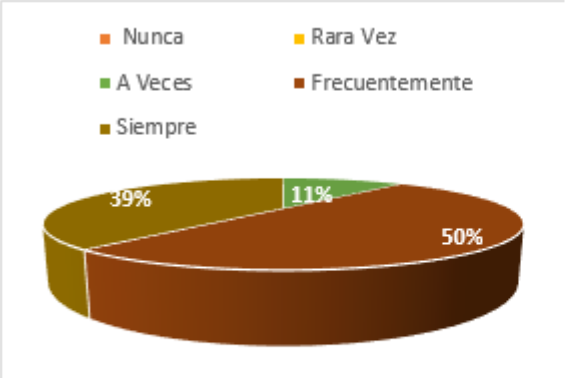
El 59% de los participantes Comunica que el líder apoya a los compañeros cuando se les presenta una situación difícil en materia de trabajo, el 36% Opina qué ocurre de manera frecuente y el 5% afirma que solo sucede algunas veces.



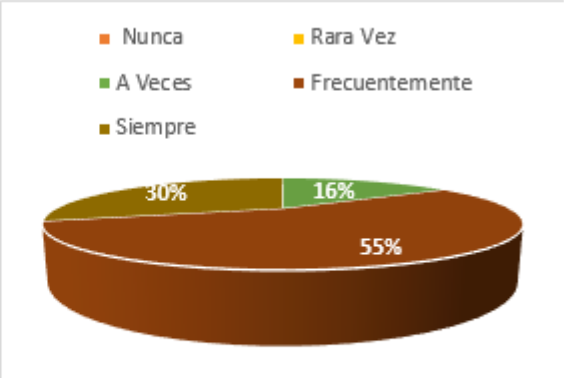
15. Aprovecha los buenos momentos para dar confianza a los compañeros



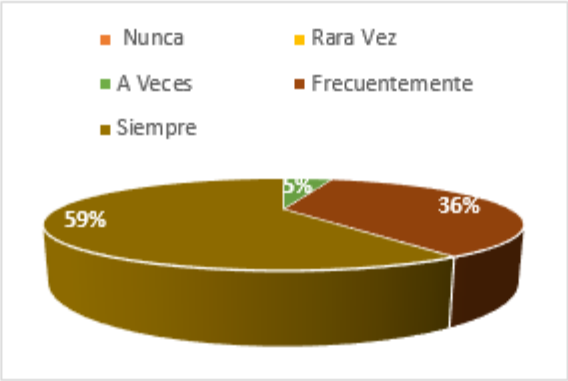
16. Felicita a los compañeros cuando hacen bien su trabajo



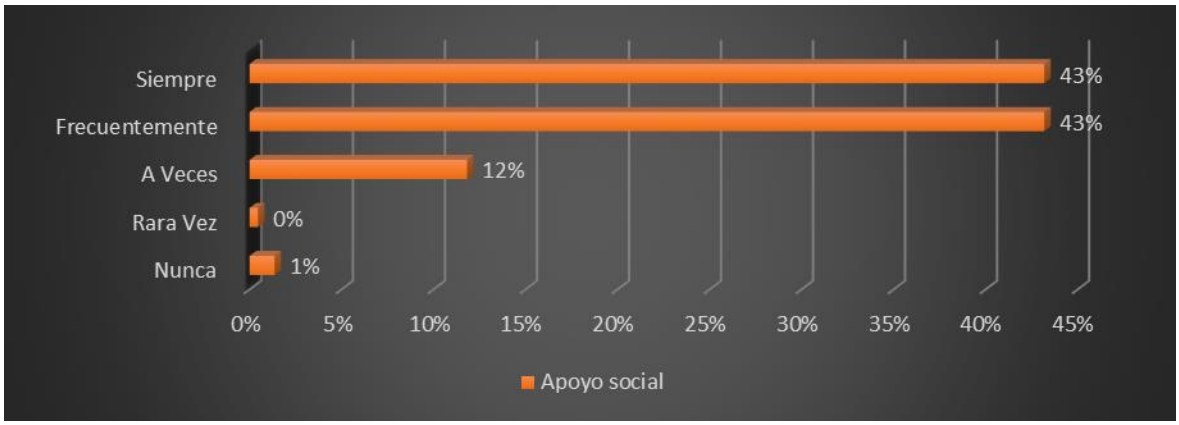
17. Muestra entusiasmo cuando se están haciendo las cosas bien



18. Defiende a los compañeros en situaciones difíciles



19. Apoya a los compañeros cuando se les presenta una situación difícil en materia de trabajo.



El apoyo social es de suma relevancia, ya que ayuda a reducir el estrés laboral, disminuir los efectos en la salud y llevar una correlación entre estos dos; cómo es bien sabido, todo cambió puede volcarse en una situación de tensión y agobio, pero sí los colaboradores se sienten asistidos por alguien, hace que la carga sea menos pesada sobre todo si el líder muestra apoyo y comprensión. Esto se refleja en los resultados donde el 43% de los participantes perciben que este líder informal siempre puede encontrar apoyo social en este líder informal, ya sea por aprovechar momentos para dar confianza, felicitar, mostrar entusiasmo o defender a sus compañeros cuando lo necesiten.

Este último punto es muy importante, pues se sentirán cobijados por alguien y sabrán que sus opiniones son escuchadas a través de ellos, la importancia de esta dimensión radica en que los colaboradores se agrupan en estas estructuras

informales, en primera instancia por afinidades sociales, es decir es el origen de este tipo de jerarquías.

E) Orientación al cambio

Todo individuo u organización se encuentra inmerso en un mundo con cambios permanentes, esto implica que las empresas Deban cambiar para poder respuesta al contexto en el que se encuentra. Todo cambió o transición genera un desequilibrio en las áreas involucradas, pero si se gestiona de manera estratégica los resultados tienden a ser más favorables, por lo que se busca que los colaboradores sí involucren y dirija sus esfuerzos para que este proceso sea más armónico.

20. Evalúa el cambio desde distintas perspectivas

El 32% de la población asegura que el líder siempre evaluar el cambio desde distintas perspectivas, el 52% considera que lo realiza frecuentemente y 16% opina que sólo a veces evalúa de esta manera no. La realidad tiene una variedad de significados, si el individuo puede evaluar un suceso desde diferentes perspectivas, este será capaz de enfrentarse con mayor certeza al cambio.

21. Se manifiesta optimista a escenarios futuros

De acuerdo con los resultados a esta pregunta se identifica que el 25% de los colaboradores creen que el líder informal se muestra optimista a escenarios futuros, el 57% piensa que lo realiza frecuentemente y el 18% declara que a veces el líder se observa optimista sobre el futuro. Cuando los colaboradores tienen una fuerte y positiva actitud hacia el cambio, es posible que se comporte de manera constante,

de modo que así favorezcan y posibiliten la iniciativa de cambio que se está viviendo. En cambio, si los individuos muestran una fuerte actitud negativa hacia el cambio, están predispuestos a presentar resistencia, a mostrar conductas de desprecio, frustración e incluso sabotear el proceso de cambio.

22. Habla con entusiasmo sobre las metas

De acuerdo con las respuestas de los encuestados 34% opina que el líder siempre habla con entusiasmo sobre las metas, 43% expresa que este evento sucede de manera frecuente y el 23% que sólo ocurre a veces.

23. Tiene un objetivo claro de lo que se hace

Para el 45% de los sujetos analizados el líder siempre tiene un objetivo claro de lo que se hace, 46% piensa que esto es frecuente, el 2% considera que sólo a veces posee un objetivo claro y el 7% asegura que rara vez se desarrolla. Tener un objetivo claro permite que el esfuerzo de los sujetos pueda evaluarse y llevar un control sobre lo que acontece, es decir no solo realizan las actividades porque es su deber, sino que buscan cumplir con una meta, y a cada esfuerzo que se realiza están más cerca de cumplir el propósito. En otras palabras, el trabajo realizado estará orientado principalmente a alcanzar el objetivo, con ello se evita desperdicios o desviaciones.

24. Construye una visión motivante del futuro

El 36% de los colaboradores afirmaron qué líder siempre construye una visión motivante del futuro, el 43% opinas que lo realiza de manera frecuente, el 14% cree que solo lo lleva a cabo a veces y el 7% asegura que este evento sucede rara vez.

Los colaboradores necesitan creer en que el cambio que se presenta es bueno, que mejorara su trabajo, brindara mayor calidad o aportara algún tipo de beneficio para ellos y sus actividades, ya que con ello se sentirán motivados y si el líder informal proyecta este sentimiento los colegas también lo compartirán, ayudando a trabajar a todos sobre una misma línea.

25. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer el trabajo

En cuanto este ítem el 34% percibe que el líder siempre sugiere a los demás nuevas formas de hacer el trabajo, el 59% opina que esto ocurre frecuentemente y el 7% expone que sólo se presenta esta situación a veces. Cuando los individuos sienten que no hay más camino por seguir, o que la situación les quita posibilidades, necesitan que alguien con otra perspectiva les pueda mostrar nuevas formas de hacer las labores, además que impulsan la creatividad e iniciativa.

26. Expone los demás los beneficios del cambio.

El 25% de los individuos manifestó qué líder siempre expone a los demás los beneficios del cambio, el 64% declaró que este hecho ocurre frecuentemente y el 11% opina que sólo a veces el líder expone los beneficios del cambio. No es lo mismo que un jefe les diga a sus subordinados los beneficios que conlleva un nuevo proyecto, ya que es su trabajo convencerlos y motivarlos, en cambio si esas palabras provienen de alguien de su mismo nivel o jerarquía tendrá un mayor impacto en los colaboradores.

27. Dedica tiempo a enseñar y orientar

El 52% de los encuestados aseguran que el líder informal dedica tiempo a enseñar y orientar, el 34% comentó que esto sucede frecuentemente y el 34% expuso que

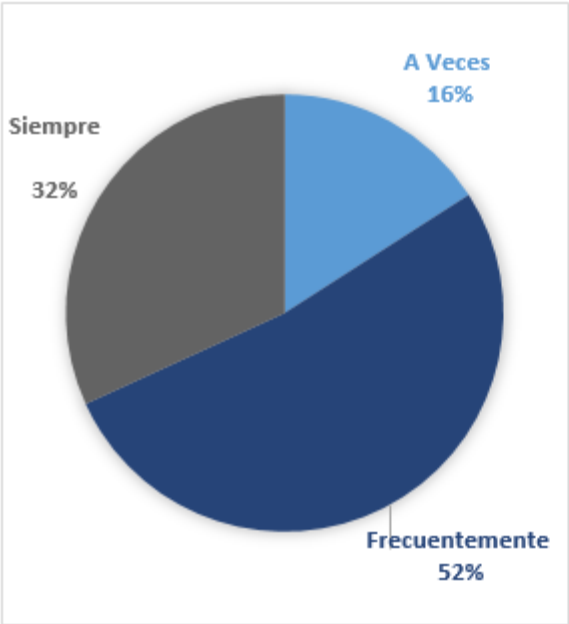
sólo a veces ocurre este fenómeno. Cuando se implementa un nuevo sistema de trabajo es necesaria una capacitación y enseñanza, no obstante, el líder informal tiene la confianza adquirida de manera voluntaria, por lo que sus compañeros se acercaran para resolver dudas.

28. Estimula a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el cambio.

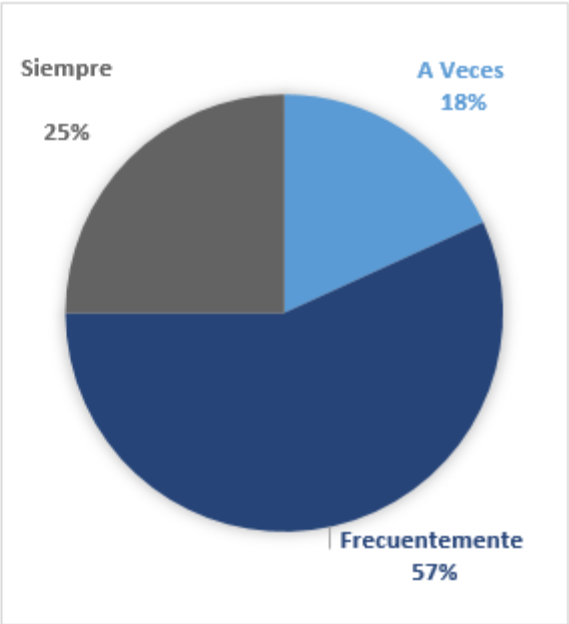
De acuerdo con los resultados el 48% de los encuestados declara que el líder siempre estimula a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el cambio, el 30% percibe que esta situación acontece de manera frecuente, el 20% manifestó que este hecho solo ocurre a veces y el 2% indica que rara vez el líder estimula la expresión de ideas. Esa misma confianza con la que cuentan los lideres informales, conlleva a que los compañeros puedan externarles sus ideas, pues también reconocen que él puede ser intermediario para que todos sean escuchados.

29. Construye metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él.

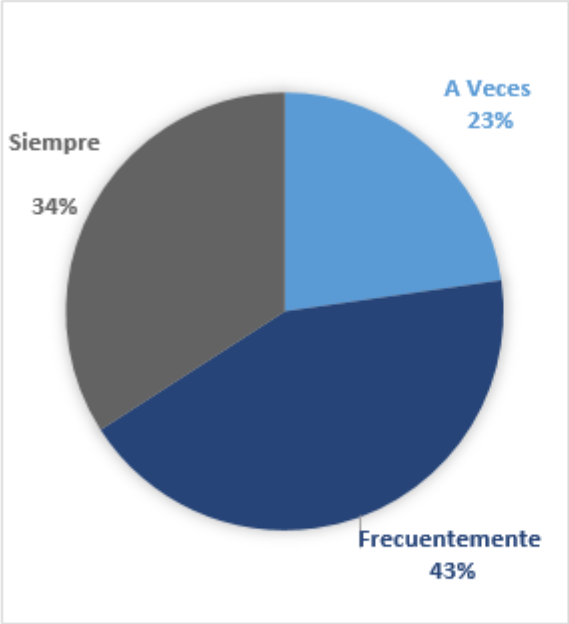
En base a los resultados obtenidos se entiende que el 39% de la población considera que el líder construye metas incluyendo las necesidades de quienes laboran con él, el 50% opinan que esto sucede frecuentemente y el 11% expresa que sólo ocurre a veces.



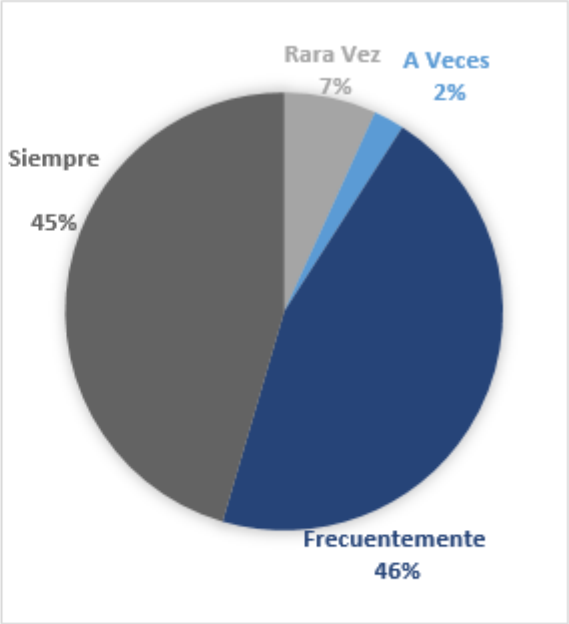
20. Evalúa el cambio desde distintas perspectivas.



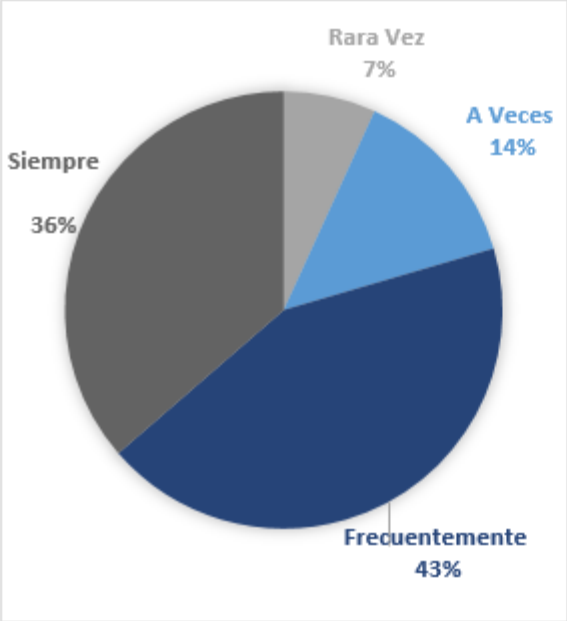
21. Se manifiesta optimista a escenarios futuros



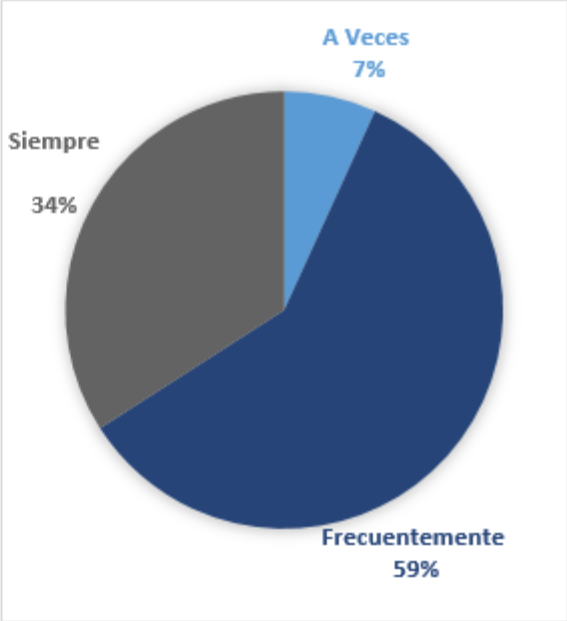
22. Habla con entusiasmo sobre las metas



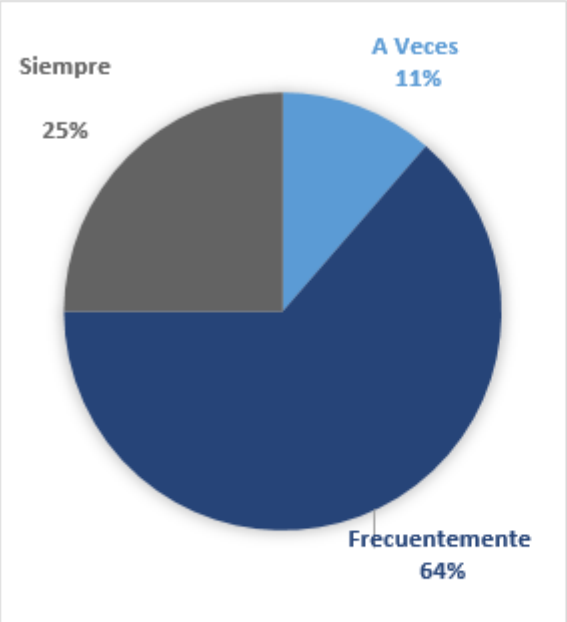
23. Tiene un objetivo claro de lo que se hace



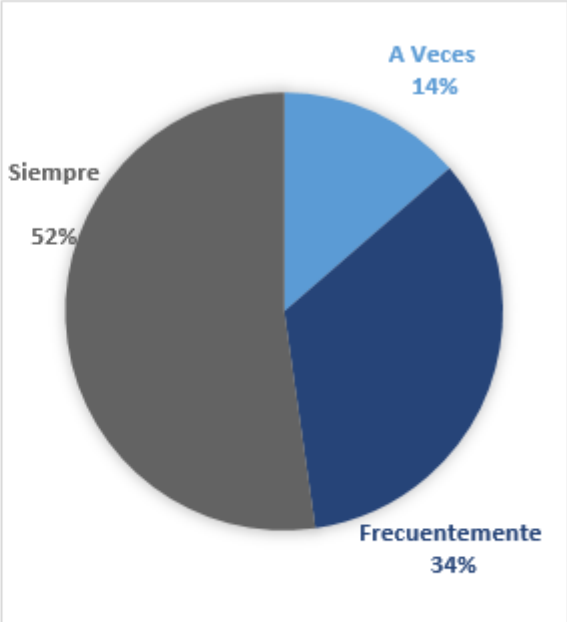
24. Construye una visión motivante del futuro



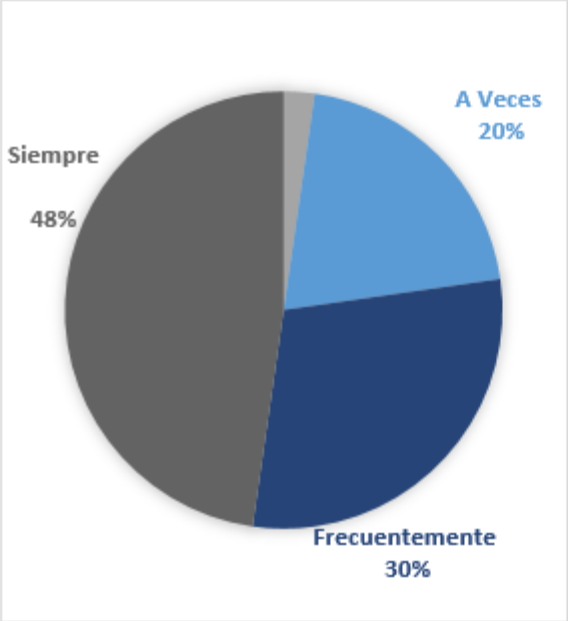
25. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer el trabajo



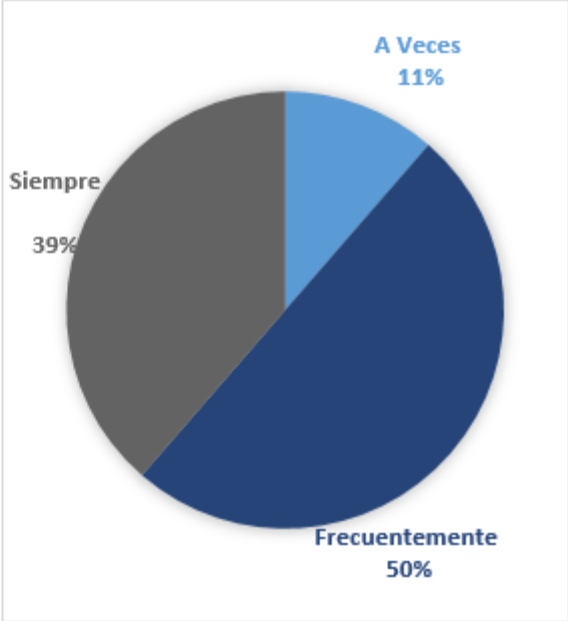
26. Expone los demás los beneficios del cambio.



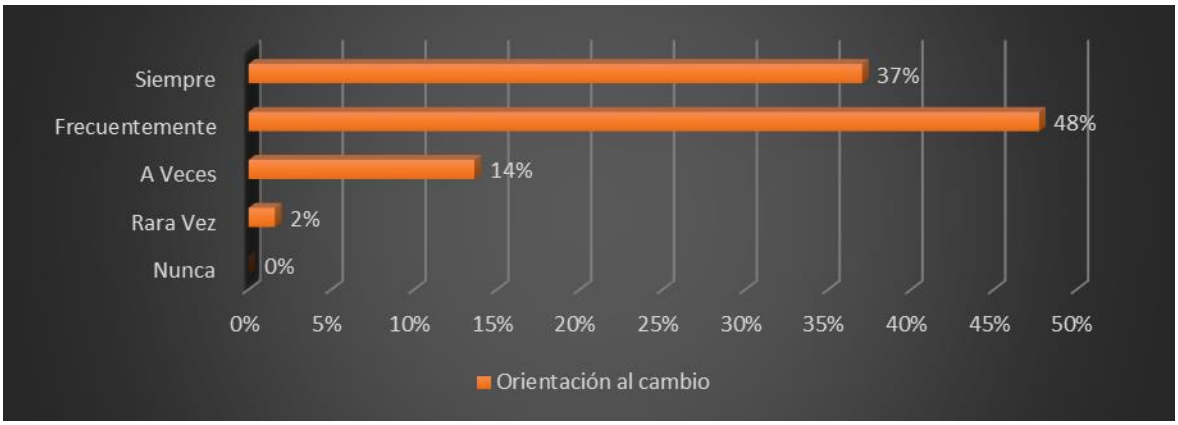
27. Dedica tiempo a enseñar y orientar



28. Estimula a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el cambio.



29. Construye metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él.



Para culminar, es importante resaltar que el rol del líder informal contribuye de manera importante al compromiso y lealtad de los empleados hacia la organización y los procesos que maneja la empresa, ya sea seguir una cultura organizacional especifica o encontrarse inmersos en una situación de cambio. La acción de los seguidores frecuentemente está ligada a la de los lideres informales, por lo que para entender, acercarse y controlar a los miembros de una organización

puede apoyarse en los lideres informales y la influencia que poseen sobre los demás colaboradores.

CAPÍTULO V. HACIA UNA PROPUESTA

Tomando como base los resultados más relevantes de la investigación se entiende que los lideres informales tienen una serie de características que son percibidas por los compañeros, también se puede interpretar que están en una constante observación por parte de los colegas, ya que son conscientes de las acciones que realiza el líder informal.

Ya que los colaboradores están al pendiente de las actividades que hacen los líderes informales se entiende que son el ejemplo por seguir y el medio más preciso para llegar a ellos, puesto que, son a ellos a quienes escucha, con quienes hablan y en quien confían.

Las cinco dimensiones en que fue dividido el cuestionario y los resultados obtenidos a partir de su aplicación dan la pauta a seguir, es decir, primero podemos identificar que una de las características que posee un líder es la empatía, esta cualidad puede observarse y con ello reconocer quien es aquel colaborador que funge el rol de líder al igual que la influencia que apliquen sobre los colegas para la toma de decisiones; sin embargo el qué alguien reconozca y comprenda el sentir de los miembros de una organización otorgará una orientación a la empresa para identificar aquellos pensamientos contrarios, focalizarlos y tratarlos de manera oportuna, dicho de otra manera, el líder informal será capaz de comunicar a las autoridades de la compañía aquellas controversias que se están presentando entre los colaboradores durante el proceso de cambio. Por otro lado, los compañeros se sentirán escuchados y apoyados por aquel que consideran dirigente de su grupo informal mitigando la oposición y descontento de las masas.

En cuanto a la influencia que tiene un líder informal sobre sus compañeros en

sus decisiones se puede ocupar como una herramienta para transmitir la información, así como las acciones que se esperan realizar dentro de la organización, con ello serán mejor aceptadas por todos los miembros de la empresa, aun cuando no sean tan abiertos al cambio, es decir, el empresario podría ser capaz de aprovechar la autoridad y peso que tiene la opinión del líder hacia los demás para alcanzar objetivos.

Como ya se mencionó, la mejor manera de provocar una reacción es que sea replicada, muchos lo conocen como “predicar con el ejemplo”, por lo tanto se debe procurar que aquel que tenga el dominio sobre los colaboradores este alineado a los valores organizacionales con los que se identifica la empresa, ya que el líder es un modelo a seguir este debe manifestar en sus acciones que se rige bajo la cultura de la empresa para que sus compañeros también lo hagan.

De acuerdo a la pirámide de necesidades abordada en este documento, uno de los escalones se identifica como las necesidades sociales de amor y pertenencia, al igual que necesidad de estima; los colaboradores vistos como individuos necesitan relacionarse y además valoran que lo reconozcan o asistan en momentos de dificultad, para que no se repriman, se sientan insatisfechos o muestren desinterés de sus actividades; en una empresa del tamaño de la unidad de análisis estudiada resulta complicado que las autoridades designadas de manera jerárquica puedan atender a todos y cada uno de los miembros de la organización sin embargo el líder informal lo ejecuta de manera natural, por ende se busca, es reconocer esta particularidad y descubrir a los líderes informales.

CONCLUSIONES

Dicha investigación nos lleva a confirmar que a través de la influencia de los líderes informales en los colaboradores de la empresa ADO, se puede mejorar el desempeño de las personas para asegurar el éxito en el proceso de cambio al nuevo “Modelo Global” ya que conforme a lo observado, los colaboradores seguidores perciben en los líderes informales esas características apropiadas y que benefician el proceso del cambio, además que reconocen que las actitudes y opiniones de los cabecillas influyen en las acciones que los colegas llevan a cabo, dicho de otra forma, si un líder informal estimula, motiva y pone de manifiesto que está a favor del cambio y ven con entusiasmo el proceso los seguidores también lo harán.

Entre los objetivos que se buscaban en este trabajo de investigación tenemos el analizar la relación que existe entre el liderazgo informal y el proceso de cambio a partir del nuevo “Modelo Global” en una empresa de transporte de personas en México para aprovechar oportunidades y disminuir riesgos; para lo cual primero se realizó una indagación en la literatura relacionada con el tema de investigación en fuentes documentales físicas y electrónicas con ello se sustenta el trabajo realizado.

Dentro de esa misma literatura se investigó los factores que influyen al comportamiento organizacional y obtener una referencia a partir de dicha información, para fines de esta investigación se abordaron teorías sobre comportamiento humano, como la pirámide de las necesidades expuesta por Maslow o la teoría sobre la motivación de Herzberg. Además de indagar sobre el papel que desarrolla el talento humano dentro de una organización y fundamentar esta relación, analizando fuentes actualizadas o recientes, puesto que se buscaba obtener las últimas versiones de los libros o que los artículos consultados no tuvieran más de 10 años.

Después de toda la recopilación documental y un análisis minucioso, al realizar la comparación con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento

diseñado para esta investigación así como la evaluación del escenario observado, se encuentra una coincidencia clara, puesto que durante esta implementación del nuevo modelo global los colaboradores reconocen que algunos de sus compañeros están fungiendo como guías y muestran características propias de liderazgo aun cuando no tienen un título oficial, así también mientras se contemplaba desde una perspectiva integral estos líderes al tener la confianza de sus colegas son ejemplos y motivadores para ellos, si el líder informal esta encaminado hacia la cultura organizacional y tiene una actitud positiva frente al cambio, será más sencillo encaminar a los demás hacia ese mismo objetivo.

Se indago con respecto al liderazgo, la gestión del cambio y los grupos informales que existe dentro de una organización y con ello se apoyó el resultado de la hipótesis planteada al inicio del documento.

Por otro lado, se observó y describió la unidad de análisis elegida, así como la situación en la que se encuentra siempre de forma imparcial y critica con lo que se obtuvo resultados genuinos y legítimos.

Al contar con toda la información y análisis documental se procedió a diseñar un instrumento para recolectar información a través de la aplicación a los colaboradores de la empresa, buscando que fuera fácil de aplicar, claro y objetivo lo que ayudo a desarrollar un correcto análisis de este.

Y para finalizar se analizó de manera conjunta los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, la revisión bibliográfica y la observación de la unidad de análisis que ayudo a comprobar la hipótesis planteada.

Entre los hallazgos más importantes encontramos que los colaboradores son capaces de percibir si los lideres informales están o no comprometidos con el cambio por las diversas actitudes que ellos pueden apreciar; es importante gestionar a los líderes informales ya que son motivador y ejemplo de los demás

colaboradores. Los líderes informales en su actuar buscan empatizar e influenciar, están abiertos a los cambios pues el conocer los nuevos procesos los lleva a tener el control pues los compañeros los buscan como apoyo cuando tienen dudas o problemas. Si se logra que el líder informal este compenetrado con los proyectos este será la carta de presentación y medio para difundir información y contagiar el entusiasmo por cualquier proyecto que pueda presentarse, sin embargo, así como puede influir en términos positivos también lo puede hacer en hacía algo negativo, por lo que será oportuno identificarlo y mitigarlo antes de que pueda propagar su negatividad.

Tal como lo menciona Elton Mayo después de los resultados obtenidos del experimento de Hawthorne, donde menciona que dentro de una organización se pueden encontrar organizaciones informales y que los trabajadores actúan manteniendo un patrón dependiendo del grupo social al que pertenezcan se ve reflejado en los resultados; ya que de acuerdo con las respuestas sobre la dimensión de influencia en los demás que se encuentra en el cuestionario empleado coincide con que los lideres pueden ejercer poder y sus puntos de vista son considerados para tomar decisiones, provoca que sus seguidores tengan un mismo modelo.

Por otro lado, y como se abordo anteriormente para lograr un cambio es necesario desplazar costumbres o actitudes que puedan llevar a la oposición, por ende, la mejor opción es mantener una actitud positiva, visión clara y amplia, no solo sobre el cambio, sino también del futuro, contemplando que las respuestas de los sujetos indican que aquellos que ven como lideres en este proceso tienen una óptica positiva y de servicio que ayuda a que el proceso sea lo más asimilable posible.

RECOMENDACIONES

Desde un enfoque general, es ineludible que en el contexto de la sociedad los individuos se dispongan a agruparse como resultado de las necesidades sociales y que dentro de estos grupos se forme una jerarquía natural; dentro de las organizaciones también puede observarse esta tendencia, compañeros de una empresa forman grupos que comparten emociones, sentimientos o intereses y a su vez alguien de ellos guía y es seguido por los demás. Al tener presente la existencia de los grupos informales y su comportamiento como parte del funcionamiento social dentro de una organización que mantienen una estructura jerárquica, es decir, existe un líder informal, que es alguien dentro del equipo que es percibido por sus colegas y otros individuos como aquel que tiene el poder de liderar sin contar con una posición de autoridad formal.

Algunas de las características con las que cuenta un líder informal es influir y dirigir a través de la confianza entregada por sus colegas de manera voluntaria, por lo que lo convierte en un elemento valioso para las empresas y para el éxito de los lideres formales durante cualquier proceso que se desarrolle en la organización, en otras palabras aquel personaje con título jerárquico puede conseguir beneficiarse y lograr el éxito del proceso de cambio si se reconoce, desarrollan y gestionan a los líderes informales, puesto que cuando los líderes informales trabajan encaminados a la misma visión y objetivos con los líderes formales, el proceso de cambio y la propia empresa, pueden facilitar sus actividades pues el esfuerzo de todos está dirigido hacia un mismo sentido.

Sin embargo, también se debe ser consiente que se puede encontrar con que los líderes informales no siempre son compatibles con los líderes formales, el que se cuente con diferentes ideas y visiones de la realidad, podría provocar un choque o enfrentamiento donde la empresa posiblemente se vea afectada.

Ahora bien, al realizarse este trabajo de investigación en una unidad de

análisis particular, la organización puede beneficiarse y aprovechar el conocimiento generado para adecuar su gestión del capital humano, atacar puntos débiles o áreas de oportunidad y fortalecer las relaciones con los líderes informales, para que se trabaje de manera colaborativa y logren el éxito en la instauración del nuevo Modelo global de forma más ágil y eficiente.

El entender todos estos conceptos anteriores se vuelve plataforma para el estudio de elementos como cooperación informal, comunicación informal. Para este reto, la presente investigación se convierte en un punto de partida teórico que facilita una mejor comprensión de los lideres informales y su actuación durante un proceso de cambio, por lo que servirá como un antecedente fundamental para fortalecer los proyectos de investigación interdisciplinares. Estudiar los elementos sociales en las organizaciones es una fuente para alcanzar el éxito organizacional en el actual mundo globalizado.

Cabe decir que con este trabajo se demuestra que, en todo sistema empresarial, puede haber una interacción de los subsistemas técnico y social, por lo que la gerencia debe dar pauta para que se optimicen las relaciones de ambos para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2015). Diccionario de competencias: la trilogía. Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Arnal Agustín, J., del Rincón, D., & Antonio, A. (1994). Investigación educativa. Fundamentos y metodologías: Investigación acción. Barcelona: Labor.

Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. Journal of International Business Studies, 29(3), 539-561. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/155524

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I., Cacho de la Riva, I., & Mascaró Sacristán, P. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Claver Cortés, E., & Quer Ramón, D. (2000). Estrategias de internacionalización de la empresa. España: Editorial Club Universitario.

Dailey, R. (1990). Comportamiento Organizacional. Gran Bretaña: Edinburgh Business School.

Davis, K., & Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2016). Manual de Investigación Cualitativa. México: Gedisa.

Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. Journal of International Business Studies, 19(1), 1-31. doi: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372

Fanjul, E. (septiembre-octubre de 2010). Factores culturales e internacionalización de la empresa. RevistaICE, 856, 7 - 19. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/277266752_Factores_culturales_e_internacionalizacion_de_la_empresa

Fernández Sánchez, E., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa.

Dirección y Organización. Revista de Ingeniería de Organización, 83-98. Obtenido de http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/318

González, M., Olivares, S., González, N., & Ramos, J. M. (2014). Planeación e integración de los Recursos Humanos. Capital humano. México: Grupo Editorial Patria.

Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J., Franklin F, E. B., & Mascaró Sacristán, P. (2017). Administración: un enfoque basado en competencias. México: Cengage Learning.

Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. The world Publishing, 91-106.

López Rodríguez, J. (2006). La internacionalización de la empresa manufacturera española: Efectos del capital humano genérico y específico. Cuadernos de Gestión, 6(1), 11 - 24. Obtenido de http://hdl.handle.net/10810/7418

Lussier, R., & Achua, C. (2016). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (6ta edición ed.). México: Cengage Learning.

Markides, C., & Williamson, P. (1994). Related Diversification, Core Competencies and Corporate Performance. Strategic Management Journal, 15, 149-165. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/2486881

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 370- 396.

Ramírez Alesón, M. (2004). La importancia de los. Universia Business Review (3), 62-69. Obtenido de https://ubr.universia.net/article/view/499/importancia-recursos-intangibles-internacionalizacion-empresa

Sandoval Casilimas, C. A. (2002). Investigación Cualitativa. Colombia: ARFO Editores e Impresores Ltda.

Sosa Cabrera, S. (2006). La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo.

Tamayo, M. (2012). El proceso de la investigación científica (5ta ed.). México: Limusa.

Taylor, S., & Bogdan, R. (2000). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidos.

Weihrich, H., Koontz, H., & Cannice, M. (2017). Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación. México: McGraw-Hill Interamericana.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1 de diciembre de 1988). Internationalization: Evolution of a Concept. Journal of General Management, 14, 34-35. Obtenido de https://doi.org/10.1177/030630708801400203

Yin, R. (2014). Case Study Research Design and Methods. Thousand Oaks: CA: Sage.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS (GLOSARIO)

Grupo informal: Es aquel donde se establecen relaciones sociales o personales que no fueron definidas por la empresa y nace de manera natural dentro de ella.

Liderazgo: Es un proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio.

Líder informal: Es una persona que no es oficialmente designada como jefe de un grupo, sin embargo, le da a los otros miembros motivación e inspiración.

Motivación: Es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados.

Cambio organizacional: Proceso de adaptación y alteración que sufre la estructura de la organización, los empleados o la tecnología utilizada, para lograr que la empresa sea capaz de responder, rápida y eficientemente, a las demandas del entorno donde desarrolla su actividad.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

Nombre_____Fecha_____

Piensa en el compañero (no jefe) que ha actuado mejor como líder durante el cambio al "Modelo Global" y escribe sunombre _____

A continuación, se presentan 30 afirmaciones descriptivas. Valora la frecuencia de cada afirmación que se ajusta al **compañero elegido**, usando la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marca la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

Nunca	Rara Vez	A Veces	Frecuentemente	Siempre
0	1	2	3	4

1.	Se identifica con los sentimientos de los compañeros	0	1	2	3	4
2.	Empatiza con los compañeros cuando tienen un problema técnico de trabajo	0	1	2	3	4
3.	Comprende los problemas de los compañeros en materia de trabajo	0	1	2	3	4
4.	Percibe los problemas de los compañeros	0	1	2	3	4
5.	Comparte los sentimientos de los compañeros	0	1	2	3	4
6.	Su punto de vista es importante en la toma de decisiones entre los compañeros	0	1	2	3	4
7.	Los compañeros tienen en cuenta su opinión	0	1	2	3	4
8.	Su opinión ejerce influencia sobre los compañeros	0	1	2	3	4
9.	Su opinión es respetada por los compañeros	0	1	2	3	4
10.	Su punto de vista convence a sus compañeros	0	1	2	3	4
11.	Se comporta de forma honesta	0	1	2	3	4

12.	Actúa de manera razonable y reflexiva	0	1	2	3	4
13.	Muestra un comportamiento maduro	0	1	2	3	4
14.	Se comporta de manera responsable	0	1	2	3	4
15.	Aprovecha los buenos momentos para dar confianza a los compañeros	0	1	2	3	4
16.	Felicita a los compañeros cuando hacen bien su trabajo	0	1	2	3	4
17.	Muestra entusiasmo cuando se están haciendo las cosas bien	0	1	2	3	4
18.	Defiende a los compañeros en situaciones difíciles	0	1	2	3	4
19.	Apoya a los compañeros cuando se les presenta una situación difícil en materia de trabajo.	0	1	2	3	4
20.	Evalúa el cambio desde distintas perspectivas	0	1	2	3	4
21.	Se manifiesta optimista a escenarios futuros	0	1	2	3	4
22.	Habla con entusiasmo sobre las metas	0	1	2	3	4
23.	Tiene un objetivo claro de lo que se hace	0	1	2	3	4
24.	Construye una visión motivante del futuro	0	1	2	3	4
25.	Sugiere a los demás nuevas formas de hacer el trabajo	0	1	2	3	4
26.	Expone los demás los beneficios del cambio.	0	1	2	3	4
27.	Dedica tiempo a enseñar y orientar	0	1	2	3	4
28.	Estimula a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el cambio.	0	1	2	3	4
29.	Construye metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con el	0	1	2	3	4