



Dirección General Estudios de Postgrados
Dirección de Área Humanidades y Educación
Programa Desarrollo Organizacional

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE CAMBIO EJECUTADOS EN LA
DIRECCIÓN DE SEGURIDAD CORPORATIVA DE UNA INSTITUCIÓN
BANCARIA.**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

LIC. SIRAIT RODRÍGUEZ

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Asesoría de la Profesora:
Ana Teresa Albella.

Caracas, Abril de 2014

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado especialmente a aquellas personas que me dieron el impulso, la motivación y la persistencia necesaria para culminar con éxito esta etapa de mi desarrollo profesional.

Honro con este esfuerzo inicialmente a Dios, quien siempre guía mis pasos, y me brinda la fuerza para seguir adelante.

A mi abuela, quien me enseñó amar infinitamente a Dios y a mi familia, y recordarme siempre el valor de los estudios en el camino de la vida.

A mis padres, por ser el pilar más importante, quienes me dieron las bases necesarias para enfrentar la vida y llegar a donde estoy.

A mis hermanos, siempre mi apoyo incondicional, mis grandes ejemplos de constancia. Los Amo infinitamente.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios por darme la dicha de haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, espero nunca soltarme de su mano.

A mis padres, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, y fuente de inspiración, por enseñarme que el crecimiento es a todo nivel personal, profesional y espiritual.

A mis hermanos, siempre con sus palabras de aliento y apoyo, porque cada uno de sus consejos fueron los más nutritivos y perfectos, son mi ejemplo a seguir.

A mi Novio, quien me apoyo en todo el camino, por entenderme y brindarme su amor, comprensión y soporte incondicional para alcanzar esta meta.

A mis amigas, Nahomi, Daniela y Albimari, orgullosa del grandioso equipo que formamos, son el tesoro escondido que me brindo este postgrado.

Al grupo MC, compañeros únicos que brindaron alegría y entusiasmo en los momentos más importantes y por el apoyo invaluable de tía Grisel, quien nos acogió en su hogar con todo su cariño durante días de estudio.

A mis tutoras, Ana Teresa Albella y Maria Elena Hoffman por brindarme sus conocimientos, orientación y experiencia para lograr este fruto, y poder incluirme en el mundo del Desarrollo Organizacional.

A nuestro enlace institucional Albis Noé Gonzalez, quien nos brindo siempre toda la apertura, confianza y disposición necesaria para la ejecución de este trabajo de manera incondicional, lo que permitió invaluablemente el logro de esta meta.

INDICE GENERAL.

	Pág.
Dedicatoria.....	II
Agradecimientos.....	III
Índice de Contenido.....	IV
Índice de Cuadros.....	VII
Índice de Figuras.....	VIII
Índice de Gráficos.....	IX
Resumen.....	X
Introducción.....	11

CAPITULO I: PLOBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.-Planteamiento del Problema.....	14
1.2.-Justificación.....	17
1.3.-Objetivos de la Investigación.....	18
1.3.1.-Objetivos Generales.....	18
1.3.2.-Objetivos Específicos.....	18

CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL.

2.-MARCO ORGANIZACIONAL.	19
2.1.-Historia de la Organización.....	20
2.2.-Tamaño de la Organización.....	20

2.3.-Visión de la Organización.....	21
2.4.-Misión de la Organización.....	21
2.5.-Valores de la Organización.....	21
2.6.-Estructura del Banco.....	22
2.7.-Organigrama de la Dirección de Seguridad.....	23

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

3.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.	24
3.1.-Antecedentes de la Investigación.	24
3.2.-Bases Teóricas.....	25
3.2.1.-Cambio Organizacional.....	25
3.2.2.-Modelo de Cambio Organizacional Kurt Lewin (1939)...	26
3.2.3.-Modelo de Kotter, Gestión del Cambio 8 Pasos. (1996).	28
3.2.4.-Componentes de la Resistencia al Cambio Oreg (2006).	31

CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO.

4. METODOLOGIA.....	35
4.1.-TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	35
4.1.1.-Investigación Aplicada (investigación-evaluación).....	35
4.1.2.-Investigación Primaria.....	35
4.1.3.-Cualitativo y Cuantitativo.....	36
4.1.4.-Tipo Transversal.....	36

4.1.5.-Tipo Descriptiva.....	37
4.2.-TECNICAS E INSTRUMENTOS.....	37
4.2.1.-Observación Directa.....	37
4.2.2.-Entrevistas.....	38
4.2.3.-Cuestionarios.....	40
4.2.4.-Población.....	42
4.2.5.-Operacionalización de Variables Entrevistas.....	43
4.2.6.-Operacionalización de Variables Cuestionario.....	44
4.3.-Procedimiento seguido.....	45

CAPITULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS.

5.1.-Análisis de Resultados entrevistas realizadas.....	46
5.2.-Análisis de Resultados cuestionarios aplicados	49
5.3.-Gráficos.....	50

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones.....	57
Recomendaciones de Implantación.....	61
Referencias.....	63
Anexos.....	65

INDICE DE CUADROS.

	Pág.
Cuadro N°1. -Preguntas realizadas en las Entrevistas.....	40
Cuadro N°2. -Población y Procesamiento.....	42
Cuadro N°3. -Operacionalizacion Variables Entrevistas.....	43
Cuadro N°4. -Operacionalizacion Variables Cuestionarios.....	44
Cuadro N°5. -Análisis de resultados Paso 1 al 3 de Kotter (1996).....	46
Cuadro N°6. -Análisis de resultados Paso 4 al 6 de Kotter (1996).....	47
Cuadro N°7. -Análisis de resultados Paso 7 y 8 de Kotter (1996).....	48
Cuadro N°8. -Análisis de resultados Cuestionarios según..... Dimensiones de Oreg (2006).	49
Cuadro N°9. -Análisis de resultados pregunta 4 cuestionario.....	52
Cuadro N°10. -Análisis de resultados pregunta 11 cuestionario.....	56

INDICE DE FIGURAS.

	Pág
	.
Figura N°1-Organigrama General de la institución Bancaria.....	22
Figura N°2-Organigrama Dirección de Seguridad Corporativa.....	23
Figura N°3-Pirámide de 8 pasos para gestionar el Cambio Kotter 1996...	38
Figura N°4-Modelo de Oreg, Componentes de la Resistencia Cambio.....	41

INDICE DE GRÁFICOS.

	Pág.
Grafico N° 1 PREGUNTA N° 1-Variable Afectivo.....	50
Grafico N° 2 PREGUNTA N° 2-Variable Afectivo.....	50
Grafico N° 3 PREGUNTA N° 3-Variable Afectivo.....	51
Grafico N° 4 PREGUNTA N° 5-Variable Cognitiva.....	53
Grafico N° 5 PREGUNTA N° 6-Variable Cognitiva.....	53
Grafico N° 6 PREGUNTA N° 7-Variable Cognitiva.....	54
Grafico N° 7 PREGUNTA N° 8-Variable Cognitiva.....	54
Grafico N° 8 PREGUNTA N° 9-Variable Conductual.....	55
Grafico N° 9 PREGUNTA N° 10-Variable Conductual.....	55

TITULO

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE CAMBIO EJECUTADOS EN LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD CORPORATIVA DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA.

**Autor: Lic. Sirait Rodríguez.
Asesor: Ana Teresa Albella.
Fecha: 09 Abril 2014.**

RESUMEN

El presente trabajo consistió en la realización de un diagnóstico sobre el impacto de los procesos de cambio ejecutados en la Dirección de Seguridad Corporativa de una institución bancaria. Como objetivos específicos se buscó 1) Identificar la aceptación de los cambios y la percepción de los colaboradores sobre ellos e 2) identificar las estrategias utilizadas por los líderes en la gestión del cambio. Se trabajó como marco teórico el modelo de Kotter,(1996) sobre su proceso de “*Gestión del cambio en 8 pasos*”, y el modelo de Oreg, (2006) sobre las *Reacciones ante un cambio importante*. Metodológicamente de acuerdo a su finalidad es una investigación *aplicada*, en su modalidad de (investigación – evaluación). Según su fuente es una *investigación primaria*. Según su estrategia, es *mixta*. Según el tipo de estudio es *transversal*, ya que se recolectaron los datos en un solo momento. Al culminar este trabajo se obtuvo como resultados 1) Colaboradores: La información referente a cambios no es conocida de forma general, representada por un 28% de la población, corroborando que existió comunicación efectiva durante la implementación del cambio, sin embargo se desconocen evidencias de manifestaciones previas; así mismo se evidencia la necesidad de Manejo de Incertidumbre y Ansiedades ante los cambios. 2) Líderes: existe seguimiento y apoyo de directrices con escasas evidencias de criterios propios, que inducen hacia la necesidad de empoderamiento de los líderes de las Sub unidades.

PALABRAS CLAVES: Cambio Organizacional, Resistencia al Cambio.

INTRODUCCION

Actualmente las empresas apuntan su crecimiento y desarrollo no sólo en las innovaciones tecnológicas, sino en la potenciación del recurso humano en toda su expresión lo que conlleva a la competitividad en un mercado global. Por ello las preocupaciones de las empresas es buscar la mejora constante y la motivación del desempeño del capital humano en la organización.

Según Beckhard (p.9, c.p Rivas, 2008) , el Desarrollo organizacional se entiende como, "Un esfuerzo: planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

El desarrollo y disposición de los recursos humanos es una pieza clave de los cambios organizacionales. Los dirigentes de las empresas deben preocuparse por sensibilizar a su personal cuando se tiene frente a sí cambios e innovaciones que puedan beneficiar a la organización, confrontando una tradicional añoranza a no dejar las antiguas costumbres del trabajo, las formas de hacer las cosas, sobre todo cuando estas, son obsoletas ante una realidad cambiante.

Aguilar, Pereyra y Alcázar (2006), definen cambio Organizacional como "la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje". (p.7)

Kotter, (1996), afirma que son abundantes los casos de cambio a gran escala que se realizan en las grandes empresas en todo el mundo, muchos de ellos beneficiosos en la medida que le han permitido a las organizaciones

adaptarse con éxito a las condiciones cambiantes, pero también son demasiadas las situaciones en las que los cambios han sido decepcionantes y los daños devastadores sobre la riqueza material y espiritual de las organizaciones. No obstante es un riesgo que es necesario enfrentar.

El presente trabajo está conformado por los siguientes capítulos

Capítulo I: se desarrolla el planteamiento del problema, estableciendo interrogantes sobre una realidad concreta del problema, luego se presentará la formulación y justificación del diagnóstico donde se exponen las razones por las cuales se realiza la investigación así como los beneficios que podría derivarse de llevarla a cabo, y por último se desarrolla el alcance o propósito de la investigación a través de los objetivos generales y específicos.

Capítulo II: está conformado por el marco organizacional donde se describe los datos referenciales de la organización considerada en la investigación, tales como, historia, misión, visión, valores de la organización, y su estructura.

Capítulo III: se presenta el marco teórico que describen antecedentes de la investigación así como aquellos conceptos de referencias relacionados con el tema trabajado, tales como: desarrollo organizacional, cambio organizacional, modelos de cambio, y resistencia al cambio de acuerdo a diversos autores.

Capítulo IV: Hace referencia al Marco metodológico donde se explica cómo se llevará a cabo la investigación y la estrategia para obtener la información, presentando detalladamente el tipo de investigación según su finalidad, fuente, objetivos, y estrategia teórica, se describe el diseño de la investigación que abarca: técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y muestra, procedimiento a seguir.

Capítulo V: Hace referencia al análisis de resultados estableciendo un análisis por cada instrumento aplicado, iniciando por la observación, reportada mediante un informe fotográfico de apoyo; Luego sobre las entrevistas realizadas a los líderes, se presenta una tabla de análisis describiendo las respuestas recibidas por cada dimensión, estableciendo al final un análisis que describe la situación ideal y las acciones tomadas por los líderes; en cuanto a los cuestionarios realizados a los colaboradores, son expuestos mediante gráficos por cada pregunta realizada.

Capítulo VI: En el cual se describen las conclusiones y recomendaciones derivadas del diagnóstico realizado, que a su vez se complementa con los referentes desarrollados en el Marco teórico, que permitieron generar aportes y sugerencia útiles para la Dirección.

Por último se presentan las referencias utilizadas y los anexos citados en el texto, tales como registros fotográficos e instrumentos de recolección de información.

CAPITULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El Objetivo de la Dirección de Seguridad Corporativa de esta institución bancaria consiste en impulsar acciones preventivas en materia de seguridad, haciendo uso de las innovaciones tecnológicas, que permitan minimizar la acción delictiva en contra de la entidad, sus clientes y trabajadores. En mencionada dirección encontramos a Profesionales Especialistas de Seguridad, Supervisores y Operadores del Centro de Alarmas así como Personal de Protocolo.

El actual Director General de Seguridad de dicha entidad bancaria, lleva nueve (9) meses en ejercicio de sus funciones en el cargo, y desde ese momento ha implementado diversos cambios dentro de la dirección. Es por ello que solicitan el apoyo de consultores que puedan diagnosticar la situación actual a través de instrumentos de medición, que permita recolectar evidencias para así determinar acciones correctivas o preventivas que apoyen las estrategias de cambio utilizadas.

En la presente investigación, se entiende por cambio una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, el cual es producto de dos tipos de fuerzas, las que ayudan a que se efectúe el cambio (F. Impulsadoras) y las que impiden que el cambio se produzca (F. restrictivas). Lewin, (1939)

A través del proceso de levantamiento de información se describieron los siguientes cambios de procesos y de funciones del área, implementados en la Dirección de Seguridad Corporativa:

- 1) Cambios en el modelo de gestión de incidencias: anteriormente era un modelo de atención *por tipo de requerimiento* donde cada especialistas se encargaba de atender determinados procesos y requerimientos de oficinas comerciales de cualquier parte del país, ahora pasó a ser a un modelo por *zona geográfica* donde cada especialista gestiona cualquier requerimiento que en materia de seguridad tenga una oficina de la zona geográfica que este tiene asignada, todo ello es tarea de los especialistas de seguridad
- 2) Asignación de nuevas responsabilidades tales como: Gestión de perisología legal CICPC y Bomberos.
- 3) Cambios de procesos tales como el reporte de Novedades de vigilancia, los cuales se realizaban por reportes manuales, en folios que debían escribir diariamente a mano, el cambio se llevó a reportes en computador a través de un formato digital el cual deben reenviar al jefe inmediato con copia al personal que recibirá la guardia.
- .4) Adquisición de dispositivos nuevos, lo cual requirió de capacitación para el uso de nuevos equipos audiovisuales.
- 5) Reducción de plantilla: De 12 a 6 Especialistas.
- 6) Cambios en la LOTTT específicamente jornada laboral, la cual impacta en el ingreso económico mensual y en el tipo de horario.
- 7) Separación física del centro de monitoreo de oficinas al Centro Financiero
- 8) Incorporación de nuevos empleados.
- 9) Remodelación parcial de la planta física.

Se entiende por resistencia al cambio a un síntoma absolutamente natural ocasionado por no querer, no poder o no conocer lo suficiente el cambio a ejecutarse. Douglas, (1996).

Según Oreg (2006), la resistencia al cambio incluye componentes afectivos, conductuales y cognitivos. Estos componentes reflejan tres manifestaciones diferentes de la forma en que las personas normalmente evalúan un objeto o situación.

Las interrogantes que se generaron a raíz del levantamiento de información realizado en la Dirección de Seguridad Corporativa son las siguientes:

¿Cuál fue el nivel de aceptación y adaptación de los cambios implementados sobre los colaboradores?

¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas por los líderes en la gestión del cambio?

1.2- JUSTIFICACIÓN

Este diagnóstico permitió obtener la información necesaria referente a la percepción de los colaboradores sobre los cambios implementados actualmente, y así poder brindar a la Dirección de Seguridad Corporativa las herramientas que faciliten una rápida aceptación ante los cambios a implementar. Así mismo permitió que los directivos obtuvieran los basamentos necesarios para anclar el cambio, haciendo que los esfuerzos continuos para garantizar el mismo se vea en todos los aspectos de su organización, ayudando a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización.

El diagnóstico permite conocer la situación actual y la situación deseada, accediendo a información sobre quiénes son, dónde están y cómo hacen las cosas para luego realizar las correcciones adecuadas y subsanar los posibles problemas, fortaleciendo los aspectos positivos y eliminando las debilidades que tengan tanto los líderes dentro del proceso de implementación de los cambios, como los colaboradores en la percepción y aceptación de los mismos.

Así mismo el diagnóstico permite mantener el análisis interno y externo de los cambios implementados, apoyando en consecuencia a la innovación, fortaleciendo los enfoques de calidad, la motivación de los colaboradores y la planificación apropiada de los cambios, permitiendo así mantener la visión futurista de los líderes.

De no haber realizado el presente diagnóstico, podría repercutir en la productividad de los colaboradores y en la disminución del sentido de pertenencia de los mismos, así como la declinación de altos estándares de calidad.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1.- OBJETIVO GENERAL:

Diagnosticar el impacto de los procesos de cambio ejecutados en la dirección de Seguridad Corporativa de una institución bancaria.

1.3.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1-** Identificar las estrategias utilizadas por los líderes en la gestión del cambio a través de la aplicación de entrevistas basadas en el Modelo de 8 pasos planteado por, Kotter (1996).

- 2-** Identificar la aceptación de los cambios y la percepción de los colaboradores sobre ellos a través de la aplicación de cuestionarios basados en los principios establecidos por, Oreg (2006).

CAPITULO II

2.- MARCO ORGANIZACIONAL

2.1.- Historia de la Organización.

El sistema cliente en el cual se desarrolló el trabajo de investigación, es una de las instituciones líderes del Sistema Financiero Venezolano, fundado el 15 de octubre de 1953, desde el mismo proceso de fundación fue reconocido por su prestigio internacional, su asistencia técnica y económica.

En los 60 la tecnología marca la vanguardia, se adquiere el primer computador, se personalizan los cheques y se crea el cheque ahorro en alianza con las entidades de ahorro y préstamo; nacen las unidades de producción para especializar y clasificar los servicios. Una manera de diversificar productos financieros y no limitar su acción sólo a la bancaria es la aparición de Inversiones.

En los 70, y ya con una posición importante en el mundo bancario y con la necesidad de crecer, el Banco entra al mercado de valores convirtiéndose en SAICA, Sociedad Anónima Inscrita de Capital Abierto y SACA, Sociedad Anónima de capital Autorizado.

En 1983, la Entidad alcanza el liderazgo en el país, manteniéndose con más de cincuenta años de historia, una posición preeminente en la mayoría de los segmentos en los que se desempeña.

En noviembre de 1996, se convierte en el primer Banco Universal del país, ampliando su enfoque de negocios para incluir actividades propias de la banca especializada.

En 1999, el Grupo adquiere la mayoría accionaria del Banco, como parte de su estrategia de expansión en América Latina. Incrementando progresivamente su participación hasta 55,21%, con una actividad orientada, en principio, a los productos bancarios para particulares, desde entonces y hasta los actuales momentos, la estrategia comercial está dirigida a ofrecer productos y servicios que mejoren la calidad de vida de los clientes y el público en general.

El proceso de transformación tecnológica generado en años recientes, permiten hoy ofrecer a sus clientes el acceso al Banco a cualquier hora, desde cualquier lugar y de la manera más conveniente a través de una de las redes de distribución más extensa del país con una novedosa red de atención telefónica y acceso a servicios de Home Banking vía Internet. Así nace la novedosa Zona Express, concepto de autoservicio en oficina, actualmente con más de 200 a nivel nacional.

La institución se ha mantenido como referencia del sistema financiero venezolano a través del impulso de la migración de transacciones hacia los canales alternos: cajeros automáticos multiexpress, línea telefónica, puntos de venta electrónicos, el servicio a través de la telefonía celular y un portal para pagos de servicios pionero en la banca venezolana.

2.2.-Tamaño de la Organización:

Un servicio de cobertura nacional con 304 oficinas a nivel nacional y más de 4.392 empleados y presencia internacional en 37 países, una red de más de 7 mil oficinas y alrededor de 95 mil empleados en todo el mundo. En América Latina, el Grupo opera en 10 países y es la primera institución financiera de la región euro latinoamericana.

2.3.- Visión de la Organización:

El sistema cliente no describe una visión amplia, sin embargo durante el proceso de investigación se rescató como parte de su visión, aquello que aspiran ser: Trabajan por un futuro mejor para las personas.

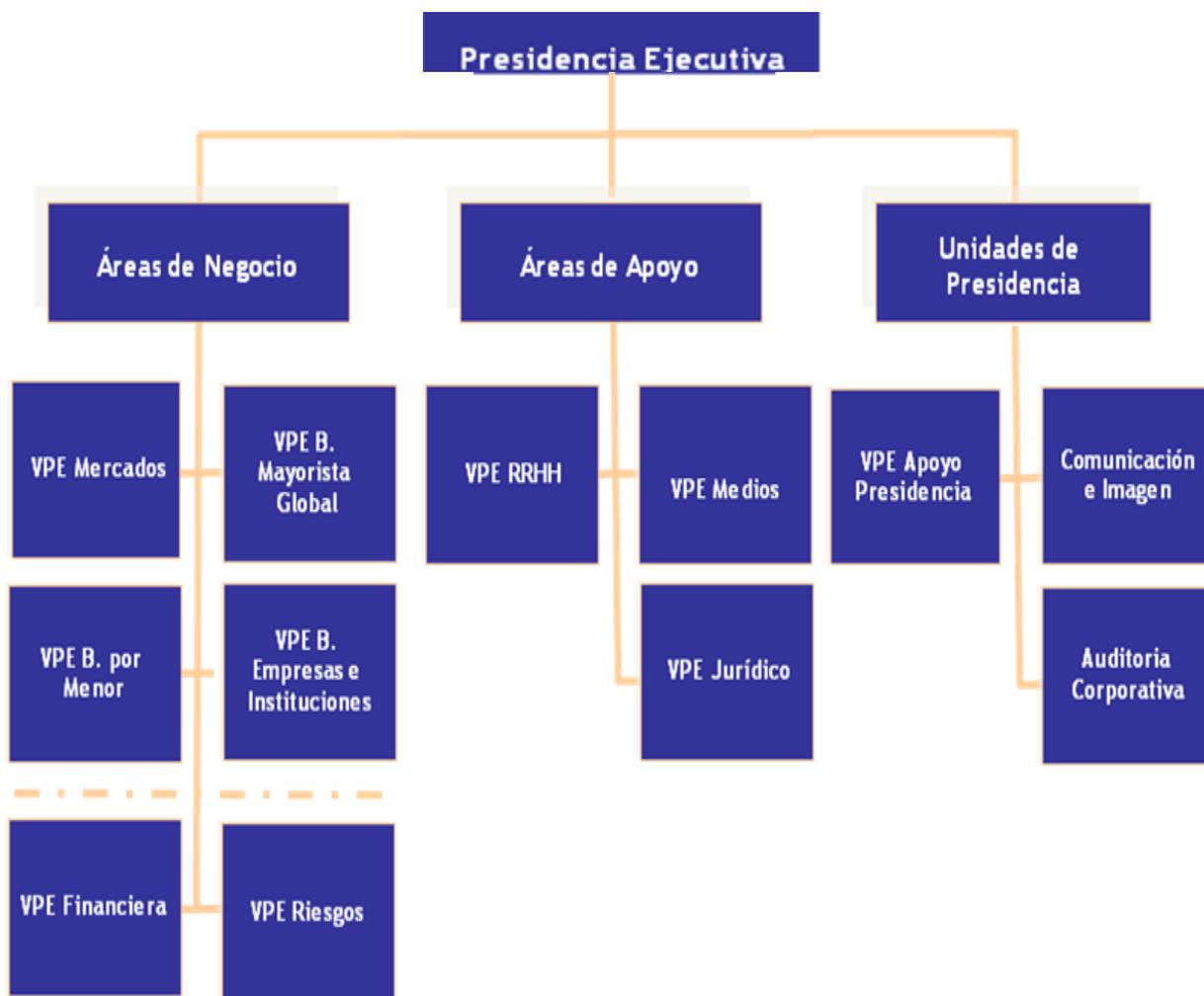
2.4.- Misión de la Organización:

Su misión es la razón de ser: “Se comprometen a aportar mejores soluciones a los clientes, crecimiento rentable a sus accionistas y progreso para la sociedad”

2.5.- Valores de la organización:

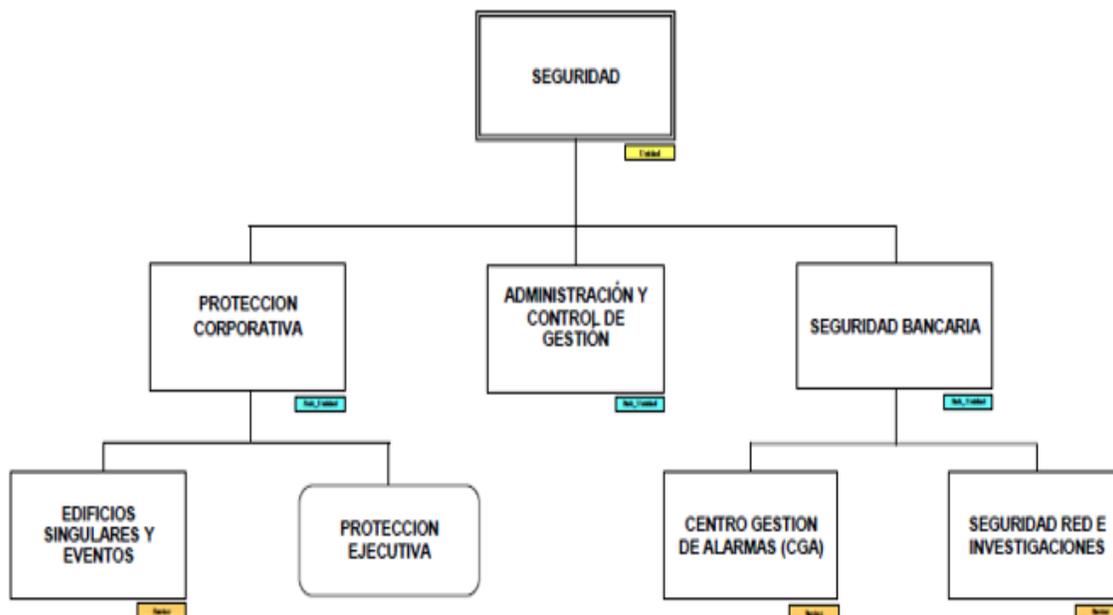
- 1.-El cliente como centro del negocio.
- 2.-La creación de valor para sus accionistas como resultado de la actividad.
- 3.-El equipo como artífice de la generación de valor
- 4.-El estilo de gestión como generador de entusiasmo.
- 5.-El comportamiento ético y la integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.
- 6.-La innovación como palanca de progreso.
- 7.-La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.

2.6.-Estructura del Banco.



(Imagen Nº1) Organigrama General de la Institución. El presente organigrama representa todas las áreas que conforman la estructura del Banco.

2.7.- Organigrama Dirección de Seguridad Corporativa.



(Imagen N°2.) Organigrama Dirección de Seguridad. El presente organigrama pertenece al área en el cual se realizó la intervención Diagnóstica, sobre los procesos de cambio implementados.

CAPITULO III.

3. MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

3.1 Antecedentes de la Investigación.

Shaul Oreg. (2007, 20 NOV). 1, Birgit Schyns, Artículo publicado por primera vez en línea, Volumen 57, páginas 313-334, abril 2008.

Contextos: Trabajo diario y la resistencia al cambio organizacional: características del proceso de cambio, Líder-miembro.

En la última década, los investigadores han comenzado a indagar sobre los procesos psicológicos que intervienen en la experiencia de los empleados ante los cambios organizacionales. El presente estudio examinó la resistencia de los empleados al cambio, a través de aspectos de dicho proceso. Los resultados apoyan el modelo de investigación, demostrando que las relaciones de intercambio líder-miembro y la resistencia de los empleados, fueron totalmente mediadas por tres características del proceso (la información, la participación y la confianza en la gestión). Además, dos características a nivel individual (la apertura a los cambios de trabajo, y la tenencia de la organización) mostraron relaciones significativas con la resistencia al cambio. (Empleados, papel, amplitud, auto-eficacia), no estaban relacionadas con la resistencia. En conjunto, los resultados sugieren una serie de formas en que las organizaciones pueden aumentar la eficacia de sus esfuerzos de cambio.

3.2.-BASES TEORICAS:

3.2.1.- Cambio Organizacional:

Aguilar, Pereyra y Alcázar (2006), definen *cambio Organizacional*, como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. (p.7)

Lewin (1939), define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, el cual es producto de dos tipos de fuerzas, las que ayudan a que se efectúe el cambio (F. Impulsadoras) y las que impiden que el cambio se produzca (F. restrictivas).

Según Robbins (2004), los cambios pueden ser accidentales o planeados, los primeros suceden por casualidad, mientras que los segundos son una actividad intencional y se orientan a lograr objetivos obteniendo como meta mejorar las capacidades de la organización a fin de adaptarse a los cambios de su entorno y a su vez lograr transformaciones en el comportamiento de los individuos y un grupo que forman parte de la organización.

Robbins (2004), identifica también dos tipos de cambio de acuerdo a su magnitud, al primero lo denomina como de primer nivel y sus características son precisamente la linealidad y continuidad y al último como de segundo nivel y se distingue por su multidimensionalidad. En el de primer nivel no se identifican cambios en los supuestos básicos de la gente que forma la organización respecto a las mejoras que puede lograr su empresa, no hay una conciencia profunda respecto a los logros que pudieran ayudar a obtener; en cambio en el multinivel se hace una transformación radical de la

esencia que prevalece entre los empleados respecto a lo que la organización representa

(Beckhard y Pritchard, 1992), consideran que se han tipificado los cambios de acuerdo a diversos aspectos de su naturaleza, sin embargo, hay una coincidencia en los rasgos que son más trascendentes, como en este caso el tamaño del cambio, lo cual se refiere al número de áreas de la organización que sufrirán modificaciones

Para Bennis (1969), el Desarrollo organizacional es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios

Algunas investigaciones sobre los modelos de cambio en las organizaciones que se presentan en un artículo de Bonales (2001) hacen hincapié en los modelos que a continuación se mencionan:

3.2.2.- MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL KURT LEWIN:

Kurt Lewin (1948,1951), es uno de los principales precursores de las ciencias del comportamiento, y por tanto del desarrollo organizacional, fue Lewin quien sentó las bases de los que ahora se conoce como cambio social, particularmente en grupos y organizaciones. De acuerdo con este autor, el comportamiento es una función de la personalidad, entendida así por todas esas características y conductas propias de un individuo, que a su vez es discutida en términos de motivaciones o necesidades y de la situación con base al entorno en donde se desenvuelva la persona.

El ambiente interno y externo son puntos clave para que a fuerza de carácter económico, político, social, cultural, influyan en el comportamiento

del individuo, a tal grado que estos factores incidan a realizar cambios en sus conductas.

La organización desde el punto de vista de Lewin, implica verla como un sistema social, con muchos subsistemas, Para ello es conveniente observar el comportamiento de las personas de una organización en términos de: 1) Si sus necesidades concuerdan con las de la organización (grado de compromiso). 2) Si la persona está de acuerdo con las normas, y en qué grado. 3) Como es ejercido el poder (fuerzas inducidas vs propias) y 4) El proceso de toma de decisión (involucramiento para el compromiso).

El modelo de cambio organizacional propuesto por Lewin, consiste en:

- 1- Detectar una necesidad de cambio
- 2- Realizar una preparación para el cambio
- 3- “Descongelar” el nivel de actividad actual para introducir el cambio
- 4- Realizar el movimiento de cambio una vez encontrado el nuevo nivel de actividad, debemos volver a “congelar” el sistema mediante procedimientos que aseguren su supervivencia

Las organizaciones deben recorrer tres etapas para completar un cambio las cuales consisten en:

- *Descongelamiento* del estado de las cosas, esfuerzos de cambio por superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos.
- *Movimiento* a un nuevo estado, promover el cambio, por medio de una estrategia pudiendo ser incentivos positivos.
- *Recongelamiento* del nuevo cambio para hacerlo permanente, estabilizar un Cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y restrictivas. (Lewin, 1939).

3.2.3.-MODELO DE KOTTER GESTIÓN DEL CAMBIO EN 8 PASOS

Según Kotter (1996), tanto si está considerando un pequeño cambio en uno o dos procesos o si desea realizar un gran cambio en todo el sistema organizativo, es usual sentirse incómodos e intimidados por la magnitud que implica el reto.

Descripción de los 8 pasos de Kotter (1996) señala:

Paso 1: Cree sentido de urgencia: Para que ocurra el cambio, desarrolle un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudarlo a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento. Esto no es simplemente mostrar una estadística de ventas de personas pobres o hablar de la creciente competencia. Abra un diálogo honesto y convincente acerca de lo que está pasando en el mercado y con su competencia. Si mucha gente empieza a hablar acerca del cambio que propone, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma.

Kotter (1996) sugiere, para que el cambio ocurra con éxito, el 75% de los directos y gerentes de la compañía deben “comprar” el cambio. En otras palabras, debe trabajar duro en este primer paso e invertir mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia, antes de pasar al siguiente paso, es importante que no haya pánico y no hacer un gran salto por no correr el riesgo de nuevas pérdidas a corto plazo.

Paso 2: Forme una poderosa coalición: Convenza a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente. También tiene que liderarlo. Puede encontrar líderes del cambio dentro de la empresa. Para liderar

el cambio, debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política. Una vez formada, su “coalición” necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

Paso 3: Crear una visión para el cambio: Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Vincule esos conceptos con a una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué está usted pidiéndoles que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido

Paso 4: Comunique la visión: Lo que haga con la visión después de crearla determinará su éxito. Su mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que haga.

Según Kotter, (1996) no se debe limitar a llamar a reuniones extraordinarias para comunicar su visión, se debe hablar de la visión cada vez que pueda. Usar diariamente la visión para tomar decisiones y resolver problemas. Cuando se mantenga fresca en la mente de todos, ellos recordarán la visión y actuarán en respuesta a ella. También es importante “caminar la charla”. Lo que usted hace, en acciones, es mucho más importante y creíble que lo que usted dice. El líder debe demostrar el tipo de comportamiento que espera de los demás.

Paso 5: Elimine los obstáculos: Si sigue estos pasos y llega a este punto en el proceso de cambio, es porque ha hablado de la visión y ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. Con suerte, su gente querrá ocuparse del cambio y conseguir los beneficios que ha estado promoviendo. Pero, ¿hay alguien que se resista al cambio? , ponga en marcha la estructura para el cambio y compruebe constantemente las barreras que existan.

Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo: Nada motiva más que el éxito. Dele a su empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve período de tiempo (que podría ser un mes o un año, dependiendo del cambio), usted va tener que lograr resultados palpables por su gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría lastimar el proceso. Cree metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo.

Para Kotter (1996), si usted desea que cada pequeño logro sea posible, con poco margen para el fracaso. Su equipo de trabajo para el cambio puede tener que trabajar muy duro para llegar a los objetivos pero, cada “victoria” de corto plazo puede ser muy motivadora para todo el personal.

Paso 7: Construya sobre el cambio: Kotter, sostiene que, muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo. El lanzamiento de un nuevo producto utilizando un sistema completamente nuevo está muy bien. Pero si puede lanzar 10 productos nuevos, eso significa que el nuevo sistema funciona. Para llegar a esa décima victoria, deberá seguir buscando mejoras. Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa: Por último, para lograr que cualquier cambio se consolide, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día.

Por su parte Kotter (1996) precisa, que los esfuerzos continuos para garantizar el cambio se deben notar en todos los aspectos de su organización. Esto ayuda a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización. Es importante que los líderes sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que se vayan sumando. Si pierde el apoyo de estas personas, podría terminar donde empezó.

3.2.4.-COMPONENTES DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO SEGÚN (OREG, 2006)

La resistencia al cambio incluye componentes afectivos, conductuales y cognitivos. Estos componentes reflejan tres manifestaciones diferentes de la forma en que las personas normalmente evalúan un objeto o situación:

- El componente **afectivo** se refiere a cómo se sienten las personas respecto al cambio. Por ejemplo, pueden estar enfadadas o ansiosas.
- El componente **cognitivo** incluye lo que se piensa sobre el cambio. Por ejemplo: ¿Es necesario? ¿Será beneficioso?
- El componente **conductual** se refiere a las acciones o a las intenciones de actuar en respuesta al cambio. Por ejemplo, quejarse del cambio, tratar de convencer a otros de que el cambio es malo, o no realizar las acciones solicitadas para que el cambio se lleve a término. Oreg, S. (2006).

Estos tres componentes no son independientes entre sí. Lo que una persona siente sobre un cambio a menudo se corresponde con lo que piensa sobre él y con sus intenciones de comportamiento al respecto. Sin embargo, los componentes son distintos y cada uno destaca un aspecto diferente del fenómeno de la resistencia.

Oreg, realizó un estudio en 2006 sobre las reacciones de los trabajadores de una organización del sector de la defensa ante un cambio importante. Dos de las principales unidades de la organización se fusionaban, dando lugar a un diseño organizativo de tipo matricial, que contrastaba enormemente con la estructura departamental y burocrática que había antes de la fusión.

Los resultados que obtuvo Oreg (2006) en su estudio, permiten reflexionar sobre cuáles son los causantes de la resistencia al cambio en sus distintos componentes, y deducir recomendaciones para los directivos que deseen implantar un cambio en sus organizaciones.

Al parecer existe un **elemento personal** en la tendencia de cada individuo a presentar resistencias al cambio. En particular, la personalidad de cada uno puede influir en gran medida sobre sus reacciones afectivas ante un cambio. Es decir, que ciertos miembros de la organización tendrán más probabilidades de experimentar emociones negativas y de actuar en contra de los cambios a causa de su inclinación natural, con independencia del cambio de que se trate. (Oreg ,2006)

Oreg halló que las personas que, por naturaleza, están menos predispuestas al cambio, suelen presentar sentimientos negativos cuando hacen frente al mismo, e incluso pueden llegar a actuar de manera contraria. Pero los resultados esperados del cambio y el proceso por el que éste se produce también presentan una relación clara, aunque diferenciada, con las resistencias que pueden aparecer: Los resultados esperados del cambio incluyen, entre otros elementos, la percepción de que se perderá el poder y

prestigio que hasta ahora se tenía, de disminuir la seguridad del empleo o de reducirse recompensas intrínsecas (por ejemplo, tener un trabajo interesante, autónomo y desafiante).

Cuando las personas piensan que los resultados del cambio les perjudicarán en alguno de estos aspectos, las reacciones suelen ser de tipo afectivo y cognitivo, pero no conductual. Los resultados de la investigación de Oreg sugieren lo siguiente: Si se percibe una amenaza al poder y el prestigio, la resistencia suele ser cognitiva. Si se percibe una amenaza a la seguridad del empleo, existe resistencia afectiva. Si se prevé una amenaza a la motivación intrínseca, se origina una resistencia afectiva y cognitiva.

Cuando los afectados por el cambio creen que *el proceso de cambio* no ha sido adecuado, la reacción suele reflejarse sobre todo en forma de conductas. Tres componentes clave del proceso de cambio son la confianza en la dirección, la influencia social de los compañeros de trabajo y la información sobre el cambio. El estudio de Oreg permite llegar a las siguientes conclusiones:

La **confianza en la dirección** disminuye la resistencia en sus tres componentes afectivos, conductual y cognitivo. En otras palabras, la falta de fe en la dirección genera sentimientos de miedo, frustración y ansiedad, actuaciones en contra del cambio, y evaluaciones negativas sobre la necesidad y el valor de dicho cambio. (Oreg, 2006).

La **influencia social**, es decir, el estar rodeado de personas que se oponen al cambio, aumenta la resistencia conductual y afectiva, aunque no se evalúe el cambio de forma negativa desde un punto de vista cognitivo. El hecho de que otros se resistan al cambio puede afectar mucho a la forma en que uno se comporta o lo que siente sobre un cambio, aunque por sí mismo

este hecho no proporciona información substantiva sobre la que basar una opinión negativa sobre la conveniencia del cambio.

La **información sobre el cambio** tiene una relación compleja con la resistencia. Más información sobre el cambio puede empeorar la evaluación de dicho cambio y la intención de actuar en su contra. Si los empleados están resistiéndose al cambio porque tienen algo que perder con él, el contenido de la información les puede confirmar esa pérdida potencial y, por lo tanto, incrementar su resistencia. También puede ocurrir que sea igual de problemático proporcionar poca que demasiada información.

Las personas afectadas por un cambio siempre tendrán algún tipo de reacción (positiva o negativa) en términos de afectos, opiniones o comportamientos. No obstante, la simple existencia de actitudes negativas ante un cambio no significa que exista una resistencia al cambio. Cuando esas actitudes se traducen en comportamientos que el agente de cambio identifica como frenos a los planes para cambiar, entonces hablamos propiamente de resistencia al cambio. Oreg, (2006).

CAPITULO IV

4.- MARCO METODOLÓGICO

4.1.-Tipo de Investigación:

4.1.1.-De acuerdo a su finalidad es una **investigación aplicada**, en su modalidad de *investigación – evaluación*, según (p.9, c.p Rivas, 2008) La investigación aplicada consiste en trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos pero orientados a un objetivo práctico determinado, estudia métodos y medios nuevos para lograr un objetivo concreto.

En este caso es aplicada en su modalidad evaluativa, según (Fernandez Ballesteros, 1996) La investigación evaluativa tiene como propósito la determinación sistemática de la calidad o el valor de programas, proyectos planes e intervenciones.

Según (Bordeleau, Brunet, Haccoun, Rigny, y Savoie, 2000) todo programa de desarrollo dentro de una empresa se caracteriza por una situación dicotómica antes y después: se trata de aplicar una intervención precisa (perfeccionamiento o desarrollo organizacional) a una situación cualquiera de trabajo (antes) y de esperar para ver la aparición de modificaciones evolutivas (después). (p.123)

4.1.2.-Según su fuente es una **investigación primaria**, debido que los datos fueron obtenidos de la relación directa con el problema de estudio.

Según Rojas (2002, la investigación primaria “son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia”, para recopilar información utiliza técnicas diseñadas por el mismo.

4.1.3.-Según su estrategia, es *mixta*, ***cualitativo*** y ***cuantitativo***

Los estudios de corte ***cuantitativo*** pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable. (Galeano, 2004: 24)

Los autores Blasco y Pérez (2007:25) señalan que la investigación ***cualitativa*** estudia la realidad en su contexto natural y como sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

Según Hernandez (2006) el ***enfoque mixto*** es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. También puede responder a distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema se fundamenta en la triangulación de métodos, mezcla la lógica inductiva y la deductiva

4.1.4.-Según el tipo de estudio será, ***tipo transversal***, debido que se recolectaron los datos en un solo momento. Según Arnau (2006, p.7) se considera transversales o sincrónicas las investigaciones que “tienen por objeto el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo”.

4.1.5.-La investigación según sus objetivos, es de **tipo descriptiva**, por cuanto se midieron y evaluaron diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a estudiar. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta, consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Al momento de iniciar el levantamiento de información se establece que los cambios ya habían sido ejecutados dentro de la dirección, por lo cual se buscara explicar o establecer relaciones, describiendo la situación dada en función de determinar los principales factores, herramientas y canales que dificultaron su adaptación o generaron barreras que impidieron la aceptación.

4.2.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para identificar la situación actual y detectar los requerimientos del área en estudio, se empleó la observación directa, entrevista estructurada y cuestionarios como técnicas para la recolección de datos. Mediante su aplicación se pudo conocer qué pasos deben afianzar y que oportunidades de mejoras se presentan de acuerdo a los siguientes modelos.

4.2.1.-Observación directa:

En ésta investigación se empleó la observación directa, ya que la misma permite obtener una visión general de la problemática, además de capturar algunos hechos resaltantes. La observación “consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar” (Sabino, 1992, p.110).

Este procedimiento de recopilación de datos e información permite utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a la gente en el contexto real, donde desarrollan normalmente sus actividades.

En este caso se recorrieron las áreas de trabajo y se observó la dinámica laboral durante minutos, obteniendo datos fotográficos de los cambios de remodelación del Centro de Monitoreo, (ver anexos fotográficos)

4.2.2.-Entrevistas:

Con el objetivo de Identificar las estrategias utilizadas por los líderes en la gestión de los cambios implementados en la Dirección de Seguridad Corporativa, se realizaron entrevistas estructuradas basadas en el modelo sobre la gestión del cambio en 8 pasos propuesto por Kotter (1996), siendo la entrevista una fuente de información que permite obtener de los sujetos directamente la versión que asegure confiabilidad.



IMAGEN Nº 3

Fuente Kotter (1996): Pirámide de 8 pasos como gestionar el cambio.

Según Kerlinger (1985), **La entrevista** “es una confrontación interpersonal, en la cual una persona formula a otra preguntas con fin es conseguir contestaciones relacionadas con el problema de investigación”.

Se aplicó bajo una estructura diseñada previamente, desarrollándola a través de preguntas y respuestas a la conducción de relatos que permitieron hacer inferencias de lo acontecido, en un ambiente cara a cara producto de lo experimentado, Este instrumento fue aplicado únicamente a líderes de Unidad y Sub Unidades.

La entrevista estructurada se diseñó con 12 interrogantes (Ver cuadro N°1) que permitieron describir hechos, y registrar los eventos relacionados con el manejo previo, durante y posterior a los cambios, basándonos en el Modelo de Kotter, (1996), sobre la Gestión del Cambio en 8 pasos. Cada pregunta fue diseñada para medir cada paso propuesto por el autor, posterior a su aplicación, se realizó el registro de la información en una tabla (Matriz) donde se transcribieron las interpretaciones para proceder al análisis de contenido, identificando las coincidencias y rasgos relevantes.

PREGUNTAS REALIZADAS BASANDAS EN 8 PASOS PROPUESTOS POR KOTTER, (1996)		
SENTIDO DE URGENCIA,	1	¿Antes de decidir el cambio identificaron algunas amenazas y oportunidades potenciales
	2	¿En aquel entonces figuraron algunos escenarios de lo que podría suceder?
COALISION	3	¿Identificaron líderes potenciales comprometidos con la Dirección de Seguridad Bancaria para acompañar el cambio?
	4	¿Ha Identificado personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean apoyar el cambio?
CONSTRUIR VISION	5	¿Cómo aprecia el futuro de la organización?
	6	¿Qué valores fueron motivantes para aplicar el cambio?
COMUNICAR LA VISION	7	¿De qué manera comunicaron el/los cambio (s)?

PREGUNTAS REALIZADAS BASANDAS EN 8 PASOS PROPUESTOS POR KOTTER, (1996)		
ELIMINAR LOS OBSTÁCULOS	8	¿Cómo identificaron las preocupaciones y ansiedades de los colaboradores?
	9	¿Adoptaron medidas para eliminar las barreras (humanas o no) ante el/los cambios?
TRIUNFOS A CORTO PLAZO	10	¿Cómo fueron evaluando los aciertos y desaciertos de cada proceso?
CONSTRUIR SOBRE EL CAMBIO	11	¿De qué forma incentivaron o propiciaron la aceptación del cambio?
ANCLAR EL CAMBIO	12	¿Acompañaron este proceso de cambio con una estrategia de comunicación?

Cuadro N°1 Preguntas Realizadas en las Entrevistas Estructuradas.

4.2.3.-Cuestionarios:

Con el objeto de Identificar la aceptación de los cambios implementados en la Dirección de Seguridad Corporativa, y la percepción de los colaboradores sobre estos, se aplicaron cuestionarios, definido como “un instrumento indispensable, el cual se entrega al respondiente para que este, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas”. (Sabino, 1992, p121).

Dicho cuestionario fue diseñado con preguntas cerradas y abiertas, con una escala de respuesta dicotómica, utilizando dos preguntas abiertas al final del instrumento donde lograron exponer abiertamente sus puntos de vista, basados en el modelo (Shaul Oreg, 2006) sobre los componentes de la resistencia al cambio, el cuestionario midió tres dimensiones (afectivo, conductual y cognitiva). (Ver imagen N°4).

El cuestionario se aplicó de manera presencial a (29) operadores de seguridad, contiene 09 ítems cerrados y 02 abiertos para un total de 11 interrogantes que permitieron explorar de acuerdo a los objetivos la problemática planteada en función de reconstruir hechos y evidencias vinculadas al problema planteado.

La resistencia al cambio incluye componentes afectivos, conductuales y cognitivos. Estos componentes reflejan tres manifestaciones diferentes de la forma en que las personas normalmente evalúan un objeto o situación. (Shaul Oreg, 2006)



IMAGEN Nº 4 Fuente Oreg (2006): Componentes de la resistencia al cambio

De acuerdo con Hernández, Fernández y Batista (2003), "La validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (pág. 243). Estos instrumentos se validaron a través de la técnica *juicio de expertos*, la cual consiste en la revisión exhaustiva por parte de expertos en el área, para determinar si efectivamente los ítems redactados se corresponden con lo que desean evaluar. Al respecto el instrumento tuvo dos expertos como fuentes de validación.

4.2.4.-Población y Muestra.

En este espacio, se describirá la población, considerada en su totalidad como sujetos de investigación. Estando conformada por todos los empleados de la Unidad de Seguridad Corporativa, lo que corresponde a **29 empleados**, distribuidos de acuerdo a los siguientes roles y responsabilidades:

- Unidad de Seguridad Corporativa
- Sub Unidad de Protección Corporativa
 - Edificios singulares y eventos
 - Protección Ejecutiva
 - Operadores de Seguridad
- Sub Unidad de Seguridad Bancaria
 - Centro de Gestión de Alarmas (CGA)
 - Seguridad red e investigaciones
 - Operadores de Seguridad

<i>INSTRUMENTOS</i>	<i>POBLACIÓN</i>	<i>PROCESAMIENTO</i>
<i>OBSERVACIÓN GUIADA</i>	Recorrido de todas las instalaciones	Informe Reporte fotográfico
<i>ENTREVISTA A DIRECTIVOS</i> Basando en ocho (8) Pasos del Modelo de (Kotter, 1996).	100% de la Población Cinco (05) Directores y un (01) responsable como líder	Análisis Microscópico de los Datos
<i>CUESTIONARIOS</i> Basado en tres (3) dimensiones que establece Oreg, (2006).	100% de la Población 29 colaboradores.	Vaciado de información Base de Datos EXCEL Gráficos analizados por dimensión.

Cuadro N° 2]. Instrumentos, Población y Procesamiento de la información

4.2.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICO	DIMENSION	SUB DIMENSION		ITEMS	
Diagnosticar el impacto de los procesos de cambio ejecutados en la dirección de Seguridad Corporativa de una institución bancaria, a través de instrumentos de medición.	1-Identificar las estrategias utilizadas por los líderes en la gestión del cambio, basado en el modelo de 8 pasos de Kotter, (1996)	CAMBIO ORGANIZACIONAL como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. (p.7) Aguilar, Pereyra y Alcázar (2006),	GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Consiste en valer los cambios del entorno empresarial para el bien de la misma, por ello, las compañías no solo deben ser flexibles sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar siempre a la vanguardia. Las compañías deben convertirse en "motores de indagación" si quieren obtener provecho de los cambios y de los conflictos que vienen con ellos. (Richard Pascale)	SENTIDO DE URGENCIA,	1	¿Antes de decidir el cambio identificaron algunas amenazas y oportunidades potenciales
					2	¿En aquel entonces figuraron algunos escenarios de lo que podría suceder?
				COALISION	3	¿Identificaron líderes potenciales comprometidos con la Dirección de Seguridad Bancaria para acompañar el cambio?
					4	¿Ha Identificado personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean apoyar el cambio?
				CONSTRUIR VISIÓN	5	¿Cómo aprecia el futuro de la organización?
					6	¿Qué valores fueron motivantes para aplicar el cambio?
				COMUNICAR LA VISIÓN	7	¿De qué manera comunicaron el/los cambio (s)?
				ELIMINAR LOS OBSTÁCULOS	8	¿Cómo identificaron las preocupaciones y ansiedades de los colaboradores?
					9	¿Adoptaron medidas para eliminar las barreras (humanas o no) ante el/los cambios?
				TRIUNFOS A CORTO PLAZO	10	¿Cómo fueron evaluando los aciertos y desaciertos de cada proceso?
				CONSTRUIR SOBRE EL CAMBIO	11	¿De qué forma incentivaron o propiciaron la aceptación del cambio?
				ANCLAR EL CAMBIO	12	¿Acompañaron este proceso de cambio con una estrategia de comunicación?

ENTREVISTAS

4.2.6 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENSION	SUB DIMENSION		ITEMS		
Diagnosticar el impacto de los procesos de cambio ejecutados en la dirección de Seguridad Corporativa de una institución bancaria.	2)-Identificar la aceptación de los cambios y la percepción de los colaboradores sobre ellos a través de la aplicación de cuestionarios basado en los principios establecidos por Oreg, (2006)	CAMBIO ORGANIZACIONAL como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. (p.7) Aguilar, Pereyra y Alcázar (2006),	RESISTENCIA AI CAMBIO síntoma absolutamente natural ocasionado por no querer, no poder o no conocer lo suficiente el cambio a ejecutarse. (Douglas,1996) La resistencia al cambio incluye componentes afectivos, conductuales y cognitivos. Oreg, (2006)	AFECTIVO: se refiere a cómo se sienten las personas respecto al cambio. Oreg,(2006)	1	¿Te preocupa que las tareas y/o actividades que desempeñas sean modificadas?	CUESTIONARIOS
					2	¿Te sientes conforme con la información que has recibido sobre los cambios?	
					3	¿Te sientes motivado para el cambio?	
					4	¿Cómo te sientes con respecto a los cambios que se han generado en tu equipo?	
				COGNITIVO: incluye lo que se piensa sobre el cambio. ej: ¿Es necesario? ¿Será beneficioso? Oreg, (2006)	5	¿Estás conforme con las actividades y tareas que desempeñas de acuerdo a tu rol?	
					6	¿Conoces algún cambio que se esté realizando actualmente?	
					7	¿Consideras que el cambio beneficie o favorezca a la empresa?	
					8	¿Consideras que has obtenido suficiente información sobre los cambios que se han generado?	
					9	¿Estarías dispuesto a comprometerte con los cambios?	
					10	¿Consideras que tus aportes son importantes para el cambio?	
					11	¿Qué aportarías en función de mantener o mejorar los cambios en la Organización?	
CONDUCTUAL: se refiere a las acciones o a las intenciones de actuar en respuesta al cambio. Oreg, (2006)							

4.3 PROCEDIMIENTO A SEGUIR

Se llevaron a cabo diversas tareas para lograr cumplir los objetivos:

- *Reunión contextual:* Se estableció una cita con el director general de la oficina a los fines de realizar una presentación referente a los acuerdos de confidencialidad y de el objetivo del trabajo a realizar, luego se llevo a cabo un proceso de *observación directa* en el cual se recorrieron las instalaciones de trabajo como el Centro de Gestión de alarmas, centro de monitoreo, culminando con un informe escrito.

-*Observación Directa:* Se recorrieron las instalaciones de trabajo como el Centro de Gestión de alarmas, centro de monitoreo, a fin de observar la dinámica de trabajo, a fin de generar un reporte por escrito de las diversas funciones, y actividades observadas.

-*Diseño de propuesta Diagnóstica:* Se planteó la propuesta al director de unidad de seguridad corporativa a los fines de conversar respecto a su aplicabilidad y pertinencia así mismo se acordaron los tiempos y disponibilidad del personal para aplicar los mismos.

-*Se aplicaron entrevistas estructuradas* a 5 directores de sub unidad basándonos en el modelo de (J. Kotter, 1996) y los 8 pasos para gestionar el cambio. Así mismo *cuestionarios a 29 colaboradores* entre operadores y especialistas de seguridad basándose en los estudios de Shaul Oreg, 2006, sobre los componentes de la resistencia al cambio.

Se Expusieron los resultados obtenidos y las sugerencias para la realización de un proceso de intervención.

CAPITULO V
ANALISIS DE RESULTADOS

ENTREVISTAS			
OBJETIVO ESPECIFICO N°1	Paso 1: CREAR SENTIDO DE URGENCIA	Paso 2: FORMAR COALISION	Paso 3: CONSTRUIR VISION
<p>-Identificar las estrategias utilizadas por los líderes en la gestión del cambio, basado en el modelo de 8 pasos Kotter, (1996)</p>	<p>Situación ideal: Según Kotter en este primer paso se debe identificar amenazas y oportunidades potenciales.</p> <p>Acciones tomadas: En general se evidencio que los líderes <u>si manejaron esta estrategia</u> al evaluar con que contaban e identificar las Oportunidades de una mejor calidad de servicio así como Métodos de análisis de riesgos durante reuniones</p> <p>Amenazas; como clima laboral hostil, Falta de recursos económicos en la división, confiesan que no se comunicaron a tiempo. Sin embargo expresaron no haber Iniciado debates, Se evidencia que los líderes no invirtieron mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia, antes de pasar al siguiente paso.</p>	<p>Situación ideal :Según Kotter 1996 es este paso es necesario identificar los verdaderos líderes de su organización:</p> <p>Acciones tomadas En general todos los directivos afirman haber identificado los lideres, incluso realizaron un diagnostico con apoyo de consultores externos enmarcado en la búsqueda del liderazgo dentro de la dirección, lo que evidencia que Trabajaron en la construcción del cambio.</p> <p>Sin embargo no Identificaron las áreas débiles dentro del equipo y no aseguraron tener una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa, no solicitaron a los líderes un compromiso emocional.</p>	<p>Situación ideal: Según Kotter, se debe determinar los valores que son fundamentales para el cambio y describir la visualización del futuro de la organización.</p> <p>Acciones tomadas: En este caso los valores que fueron motivantes para el cambio fueron descritos detalladamente: Calidad, tiempo, oportunidad de crecimiento, nuevos canales de comunicación, mejoras en el proceso, atención personalizada, tiempos de respuesta, siendo las más redundantes, <u>mejora del servicio.</u></p> <p>Los directivos demostraron tener presente puntos que esperan sean mejorados a futuro como; Cambios de actualidad tecnológica con ´plataformas para monitoreo, que la operativa interna se automatice mediante un aplicativo en intranet de seguimiento y proceso.</p>

ENTREVISTAS	ANALISIS DE RESULTADOS		
OBJETIVO ESPECIFICO N°1	Paso 4: COMUNICAR LA VISION	Paso 5: ELIMINAR OBSTACULOS	Paso 6: CREAR TRIUNFOS A CORTO
<p>1-Identificar las estrategias utilizadas por los líderes en la gestión del cambio, basado en el modelo de 8 pasos, Kotter, (1996)</p>	<p>Situación ideal; Kotter, 1996 plantea en este paso sobre la importancia de comunicar a menudo su visión de cambio.</p> <p>Acciones Tomadas: Oportunidad: en general los directivos líderes del cambio, notificaron a los involucrados de forma escrita, mediante reuniones conversaciones y a través de mesas técnicas.</p> <p>Debilidad: Se comunicó, pero una vez nacida la decisión. No se comunicó la visión previa a la implementación del cambio, desde el entrenamiento hasta la evaluación del cambio. No Respondieron abiertamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente.</p>	<p>Situación ideal: Según Kotter 1996, se debe identificar personas líderes cuyas funciones principales sean hacer el cambio. Recompensar a la gente que trabaja para el cambio, e identificar resistencia.</p> <p>Acciones Tomadas: Los líderes realizaron un cambio en el horario de los empleados lo que afectó en los salarios de los colaboradores, evidenciando obstáculos como incertidumbre ansiedades, preocupación, quejas, y posturas de desagrado por parte de los colaboradores en la implementación del cambio, lo cual repercutió en la gestión y ejecución de los mismos manifestándose la resistencia al cambio a la nueva modalidad de trabajo; al respecto no se adoptaron medidas para eliminar esta barrera.</p>	<p>Situación actual: Según Kotter, 1996 Busque proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio Analice cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto</p> <p>Acciones Tomadas: Los directivos utilizaron esta estrategia ya que evaluaron los aciertos y desaciertos en el arranque del proyecto, a fin de corregirlos, observando las mejoras en la gratitud de los clientes, y satisfacción en la red de oficinas, existió el incentivo al personal.</p> <p>Se eligieron metas tempranas costosas como la remodelación de la plata física del centro de gestión de alarmas y monitoreo (CGR).</p> <p>Se incentivó al personal que ayudo a alcanzar los objetivos.</p>

ENTREVISTAS	ANÁLISIS DE RESULTADOS	
OBJETIVO ESPECÍFICO N°1	Paso 7: CONSTRUIR SOBRE EL CAMBIO	Paso 8: ANCLAR EL CAMBIO
<p>1-Identificar las estrategias utilizadas por los líderes en la gestión del cambio, basado en el modelo de 8 pasos de Kotter, (1996)</p>	<p>Situación ideal: Según Kotter, 1996. En este paso se deben seguir buscando mejoras, cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien.</p> <p>Acciones tomadas: Los directivos utilizaron esta estrategia enfocándose en las mejoras del cambio se les hizo saber al personal la importancia de los beneficios de los cambios a los fines de eliminar la resistencia al cambio, buscando mejores beneficios para todos.</p> <p>Se enfocaron en las mejoras como reducción de eventos, mejor toma de decisiones, el horario fijo permitió planificar a los empleados.</p>	<p>Situación ideal: Según Kotter, 1996, se debe hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad.</p> <p>Acciones tomadas: Los líderes asumen que una de las debilidades más relevantes de anclar el cambio fue la carencia de comunicación previa a la implementación de los cambios sin embargo posterior a ellos se están realizando conversaciones con los intervinientes del cambio, se escucharon recomendaciones.</p> <p>Ya que durante el proceso diagnóstico aún se estaban ejecutando cambios, se sugiere en esta fase: incluir los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva, Reconocer públicamente los principales miembros de la coalición de cambio original, Así como crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado.</p>

CUESTIONARIOS	ANALISIS DE RESULTADOS		
OBJETIVO ESPECIFICO N°2	AFECTIVO	COGNITIVO	CONDUCTUAL
<p>2)-Identificar la aceptación de los cambios y la percepción de los colaboradores sobre ellos a través de cuestionarios basado en el modelo de Oreg (2006)</p>	<p>Al identificar el componente afectivo en la Dirección de seguridad corporativa el cual hace referencia a cómo se sienten las personas respecto al cambio. Se evidencia que en general se percibió ansiedades, incertidumbre, y quejas por parte de los afectados directamente por los cambios, sin embargo un pequeño porcentaje evidencia reconocer la satisfacción de las decisiones que se han tomado ya que el cambio de horario para algunos a sido beneficioso expresando sentirse motivado, satisfechos, aprendiendo nuevos retos, asumiendo que los cambios le permiten destacarse, permitiéndoles tiempo libre para actividades de índole personal tales como tiempo de estudios, gimnasio, y compartir con sus familiares etc. 89 % No evidencia preocupación ante modificación de tareas o cambio de roles. El 83% de la muestra se siente conforme con la información recibida, respecto a los cambios generados en su equipo.</p>	<p>Al identificar el componente cognitivo en la dirección de seguridad corporativa la cual hace referencia a lo que se piensa sobre el cambio: Los colaboradores consideran que es necesario y será beneficioso. 78 % de la población presenta conformidad con roles y tareas desempeñadas de acuerdo a su rol. La información referente a cambios no es conocida de forma general, representada por un 28%. 94 % De la población considera que los cambios siempre son percibidos como favorables para la empresa. El 22% de la población no considera suficiente la información compartida sobre los cambios que se han generado.</p>	<p>Al identificar el componente conductual en la Dirección de seguridad corporativa, el cual hace referencia a las acciones o a las intenciones de actuar en respuesta al cambio, tales como, quejarse del cambio, tratar de convencer a otros de que el cambio es malo, o no realizar las acciones solicitadas para que el cambio se lleve a término. Los colaboradores asumen las siguientes acciones ante el cambio, permite ideas nuevas, mayor dedicación, disposición a la formación, compartir e intercambiar experiencias, establecer reuniones, trabajar en equipo, apertura, compromiso, consideran relevante minimizar tendencias de riesgo. El 89% de la población se siente comprometida hacia el cambio. El 100% de la población considera de importancia sus aportes ante el cambio.</p>

CUESTIONARIOS
VARIABLE AFECTIVO

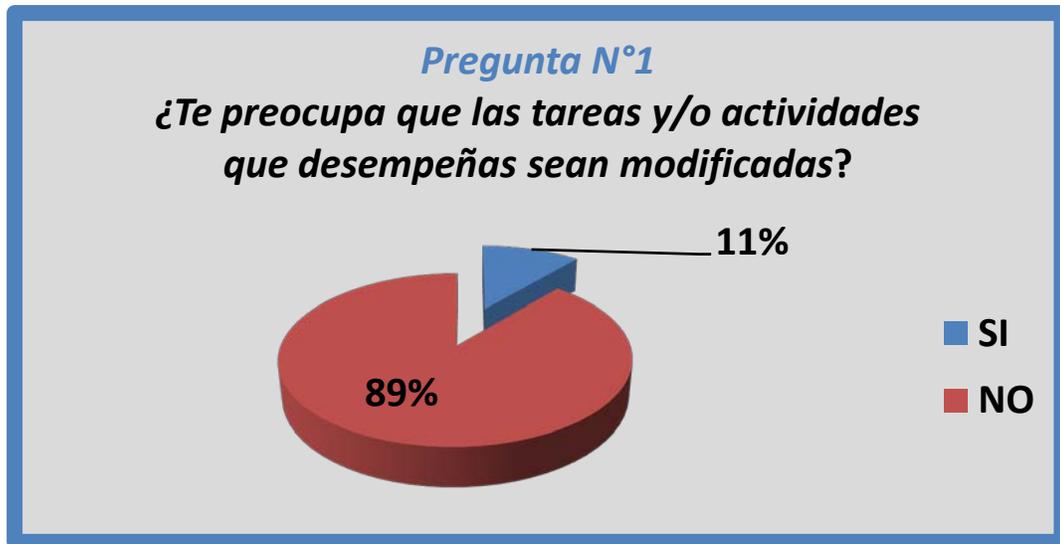


Grafico N° 1 (PREGUNTA 1)- Variable Afectivo.

Fuente: Elaboración Propia.

89 % No evidencia preocupación ante modificación de tareas.



Grafico N°2. (PREGUNTA 2) Variable Afectivo.

Fuente: Elaboración Propia.

El 83% de la muestra se siente conforme con la información recibida.

VARIABLE AFECTIVO

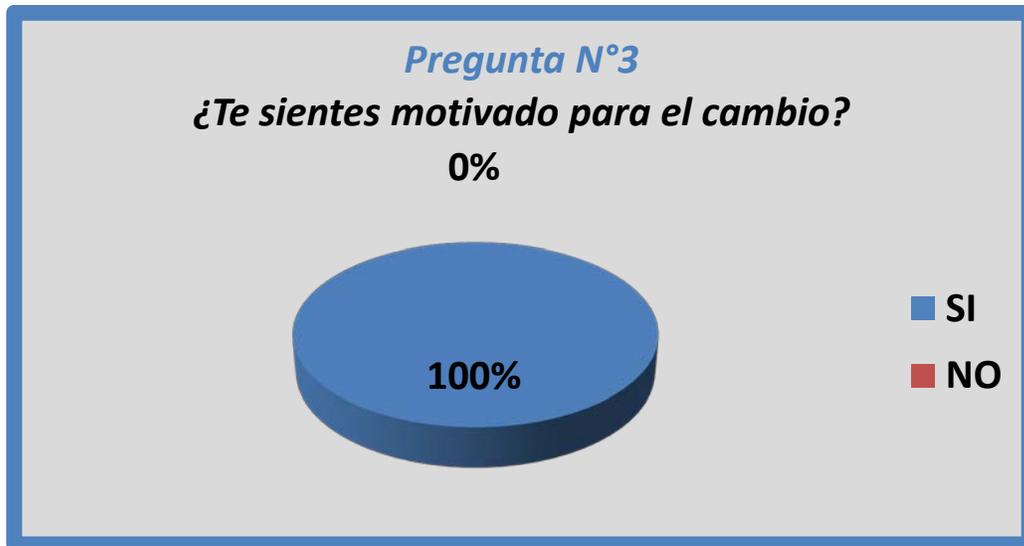


Grafico N° 3- (PREGUNTA 3) Variable Afectivo.

Fuente: Elaboración Propia.

El 100% de la muestra se siente motivado al cambio.

CUESTIONARIOS
VARIABLE AFECTIVO

PREGUNTA N ° 4	
RES	¿Cómo te sientes con respecto a los cambios que se han generado en tu equipo?
1	Sinceramente me he sentido bastante bien, el quipo de trabajo es muy solido
2	Motivado y optimista por ser tomado en cuenta para las nuevas actividades que se ejecutan producto de los cambios
3	Son cambios para mejorar los equipos, generando motivación a los mismos
4	Muy satisfecho debido a que cuando obtenemos nuevos cambios, ampliamos mucho mas nuestros conocimientos y obtenemos mas aprendizaje para ponerlo en practica
5	Desde hace un año o más, el cambio a sido favorable, tanto para el equipo como para la empresa
6	Falta de comunicación
7	Bien ya que los cambios nos llevan a nuevos retos y a destacarnos, también aprendemos nuevos procesos
8	Existen muchos cambios en la institución mas no han causado cambio significativos en mi equipo
9	Satisfactorios ya que han sido mejoras a la gerencia
10	Excelente de verdad nos hemos integrado mucho, la responsabilidad es de todos, mucha más integración a nivel personal y laboral con personal del exterior
11	A partir de la llegada de la gerencia del actual director, a sido significativo de una manera gigante, ya que antes tanto a nivel personal y laboral no habíamos sido tomados tanto en cuenta como actualmente lo estamos siendo, dando un giro de 360 grados totalmente diferente y para mejor
12	Existen muchos cambios en la Institución, más no así, en mi equipo.
13	Muy bien en mi puesto de trabajo
14	no aplica
13	Los cambios generados han traído satisfacción a todo el equipo ya que ha generado logros para la unidad
16	No muy contento
17	De una forma me siento bien ya que con mi equipo he aprendido muchos conceptos y trabajo sobre el funcionamiento de cada uno de los sistemas que desempeñamos en el área
18	Me siento satisfecho, todos , todos trabajamos en complemento armonía y sin ningún problema
%	ANÁLISIS
99 %	BIEN, MOTIVADO, SATISFECHO, FAVORABLE, APRENDIENDO, NUEVOS RETOS, PERMITE DESTACARME, ARMONIA, LOGROS
1%	FALTA DE COMUNICACIÓN

CUESTIONARIOS
VARIABLE COGNITIVO

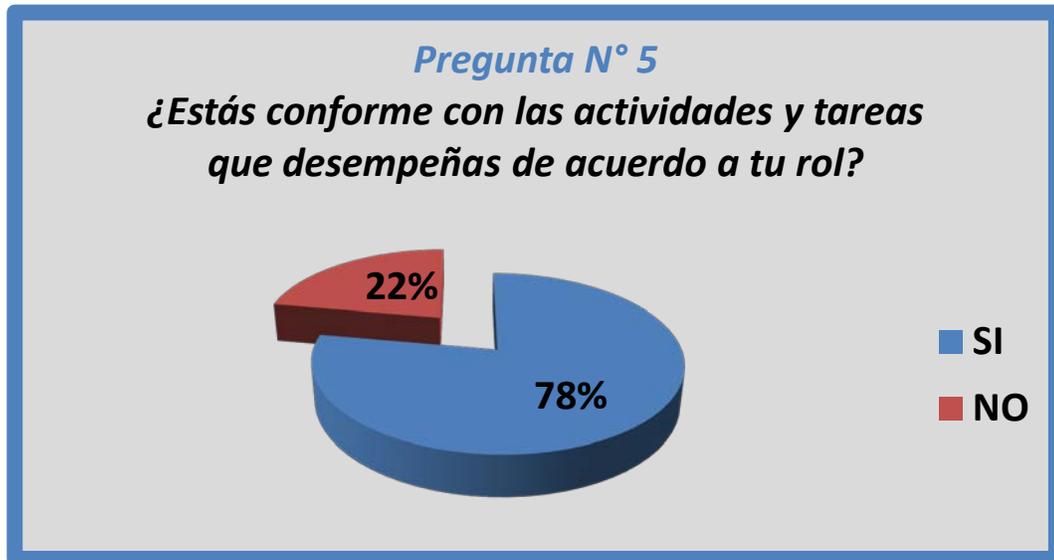


Gráfico N°4 (PREGUNTA 5)- Variable Cognitiva.

Fuente: Elaboración Propia.

78 % de la población presenta Conformidad con roles y tareas desempeñadas.

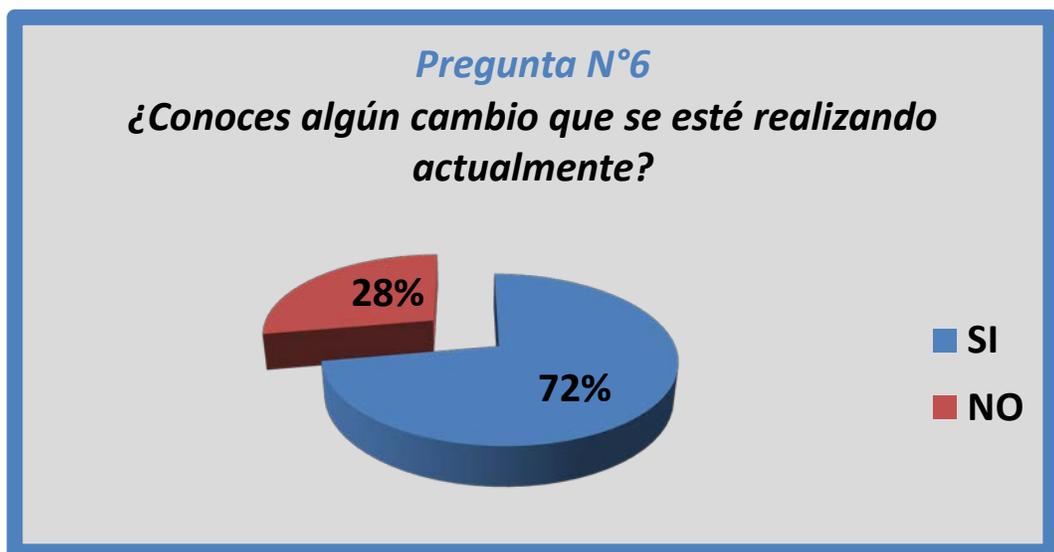


Gráfico N°5 (PREGUNTA 6) Variable Cognitivo.

Fuente: Elaboración Propia.

La información referente a cambios no es conocida de forma general, representada por un 28%.

VARIABLE COGNITIVO

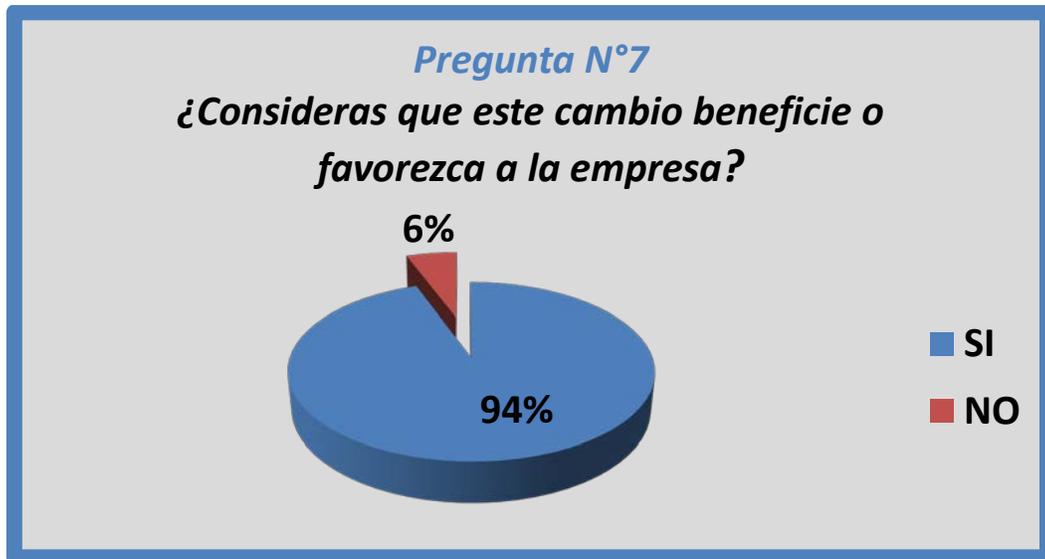


Grafico N°6- (PREGUNTA 7)- Variable Cognitivo.

Fuente: Elaboración Propia.

94 % De la población considera que los cambios son percibidos como favorables para la empresa.

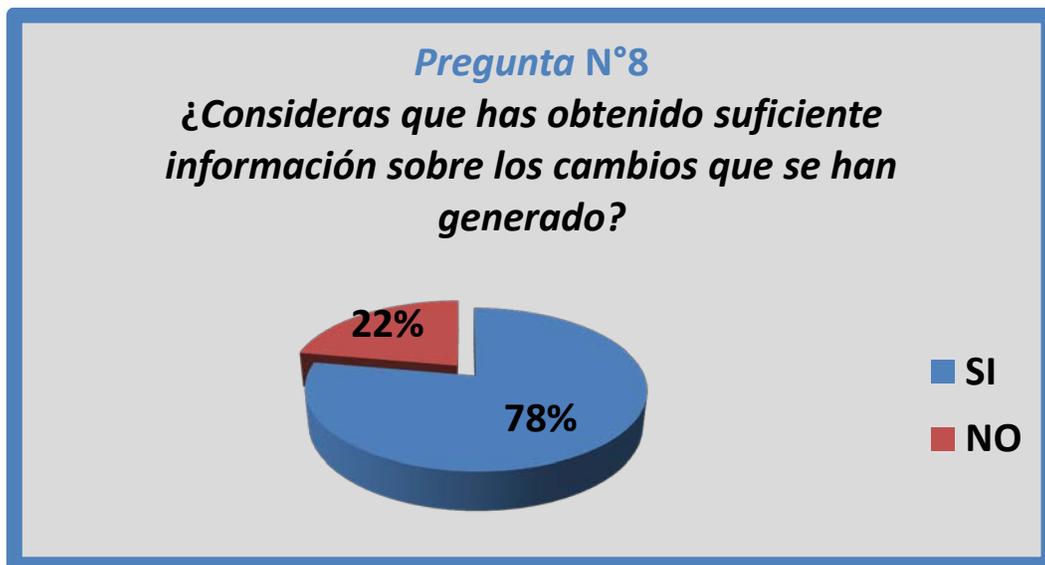


Grafico N°7 (PREGUNTA 8)- Variable Cognitivo.

Fuente: Elaboración Propia.

El 22% de la población no considera suficiente la información compartida sobre los cambios que se han generado.

VARIABLE CONDUCTUAL

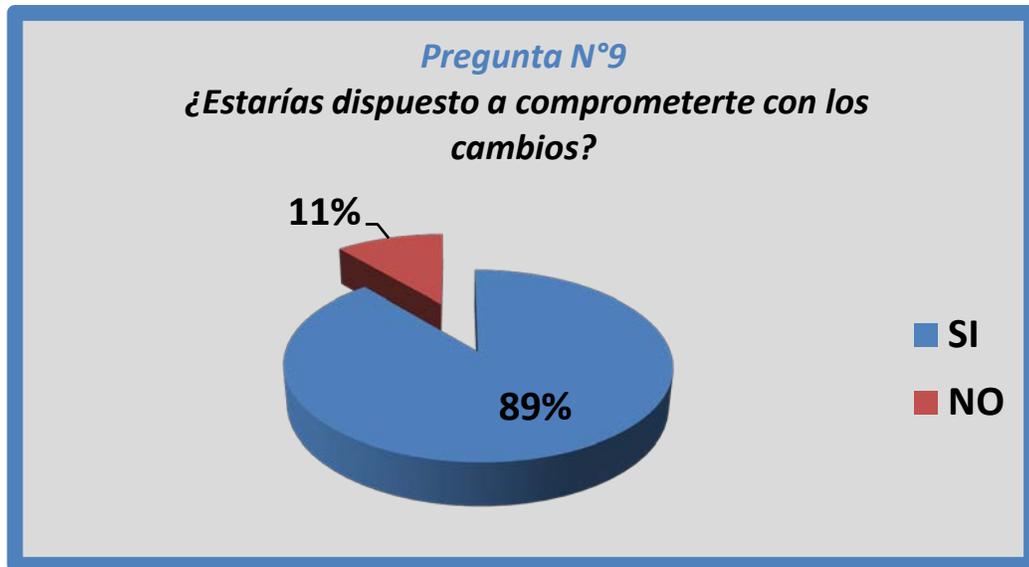


Grafico N° 8- Pregunta N°9. Variable Conductual.

Fuente: Elaboración Propia.

El 89% de la población se siente comprometida hacia el cambio.

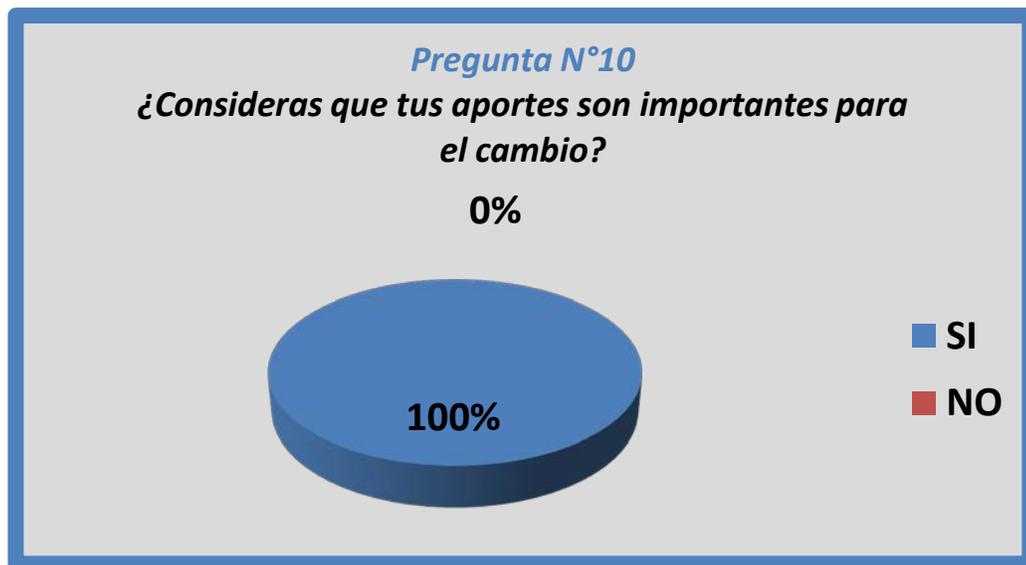


Grafico N° 9- Pregunta 10 Variable Conductual.

Fuente: Elaboración Propia.

El 100% de la población considera de importancia sus aportes ante el cambio.

VARIABLE CONDUCTUAL	
PREGUNTA N°11	
¿Qué aportarías en función de mantener o mejorar los cambios en la Organización?	
1	Ideas nuevas y frescas, todo mi esfuerzo y dedicación a que cada día crezcamos en positivo
2	Disposición a mayor formación o inducción. Nuevas ideas que generan impactos positivos y debilidades que se puedan presentar
3	aportar nuevas propuestas que ayuden estos cambios
4	Se debe mantener la comunicación en equipo, compartir cada experiencia obtenida, y sobre todo apoyar a todas esas personas que temen por cualquier motivo a realizar cambios por temor a que las cosas salgan mal
5	Mi conocimiento, el compromiso para la empresa y mi lealtad y honestidad
6	Trabajo en equipo, liderazgo
7	Nuevas ideas para alcanzar las metas de la organización con un enfoque de sencillez buscando la forma más fácil
8	Apertura y compromiso con los cambios es el aporte individual, que todos deben dar para cumplir los objetivos de la institución
9	Que el personal sea motivado en los cambios realizados por la organización, ya que esto influirá en mantener o mejorar las funciones
10	aportaría mis conocimientos, las ganas de seguir adelante para que mi grupo sea aun más eficiente y la organización tenga resultados positivos
11	Retomar mas o menudo las reuniones de especialistas mensuales, a fin de poder intercambiar experiencias y anécdotas del trabajo realizado para mejorar la gestión y ganar aprendizaje de los distintos temas que a futuro podrían ser nuestros casos y ya tener una ruta a seguir
12	Apertura y compromiso con los cambios, es el aporte individual que todos debemos dar, para cumplir con los objetivos de la institución.
13	Hasta los momentos ninguno
14	Experiencia, reorganización grupal, nueva visión de respuesta ante las nuevas propuestas, mejoras de procesos, inclusión de métodos eficaces, presentación de resultados oportunos, toma de decisiones acertadas minimizar tendencias de riesgos
15	Mi compromiso con la institución generando ideas positivas en pro del buen funcionamiento del departamento
16	Integridad y motivación
17	Que siempre haya unión en equipo para que los cambios puedan ser distribuidos y realizados como una organización que favorezca a todos por igual
18	Aportaría mis conocimientos a todas las personas que laboran en nuestro ambiente de trabajo
ANÁLISIS	IDEAS NUEVAS, DEDICACIÓN, DISPOSICIÓN FORMACIÓN, COMPARTIR INTERCAMBIAR EXPERIENCIAS, REUNIONES, TRABAJO EN EQUIPO, APERTURA, COMPROMISO
MINIMIZAR TENDENCIAS DE RIESGO	

VI.CONCLUSIONES

En esta investigación se identificaron las estrategias usadas por los líderes en la gestión de los cambios implementados así como la percepción y aceptación de los colaboradores sobre los mismo, bajo el modelo de (Shaul Oreg, 2006) y (Kotter, 1996).

Los factores relacionados con la *gestión de los líderes evidencio* una ascendencia marcada y reconocimiento constante hacia el líder de la unidad. (Director de Seguridad Corporativa), evidenciando conformismo y, alianzas internas, seguimiento y apoyo de directrices con escasas evidencias de criterios propios, que inducen hacia necesidad de empoderamiento.

El estudio de Kotter se basa en el análisis de gestión del cambio, la lección más general que se puede destacar durante este proceso de cambio es la importancia de evitar saltarse los pasos del modelo, cada paso requiere de un tiempo considerable, en esta conclusión del proceso diagnóstico se destacan 5 pasos a ser reforzados:

-Paso 1: Establecer el sentido de la urgencia, la Dirección de Seguridad Corporativa requiere de la cooperación agresiva de muchas personas, así como una adecuada motivación , se identificaron las oportunidades de brindar una mejor calidad de servicio, Los lideres no invirtieron mucho tiempo en la construcción de una urgencia antes de pasar al siguiente paso, se debe afianzar el mismo ya que los esfuerzos de cambio más exitosos comienzan cuando algunas personas o grupo empiezan a analizar la situación competitiva de la empresa, mercado, ámbito tecnológico, etc.

Un cambio requiere por definición la creación de un nuevo sistema, que demanda un liderazgo. Los cambios comenzarán bien, si existe un buen líder capaz de ver y afianzar la necesidad del cambio.

Según Kotter (1996) Cuando el grado de urgencia no se ha inflado totalmente, el proceso de transformación no puede tener éxito y compromete al futuro a largo plazo de la organización. Empíricamente un 75% de los mandos de las compañías deben estar convencidos honestamente de que los negocios deben ser cambiados.

-Paso 2: Formar una coalición conductora poderosa: los líderes de la Dirección de seguridad corporativa afirman haber identificado a los líderes, sin embargo no aseguraron tener una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa, por tal motivo deberán afianzarlo, El primer grupo conductor exitoso al comienzo deben ser 3 o 4 personas durante el primer año de esfuerzos, y recordar la importancia que alguien junte a la gente, que los ayude a desarrollar y compartir evaluaciones de problemas y oportunidades con que cuenta la compañía y crear un nivel mínimo de confianza que en los casos exitosos, el grupo de líderes crece en el tiempo.

-Paso 3: Crear una visión, en la Dirección de Seguridad se evidencio Carencia de una visión concreta tanto de la unidad como de la organización, en los esfuerzos exitosos la coalición conductora desarrolla una imagen del futuro que sea fácil de comunicar y exponer a los clientes, proveedores y empleados. Una visión siempre debe ir más allá de los números que se pueden encontrar en los planes a largo plazo. Una visión dice algo que ayuda a definir la dirección en que debe moverse. Debe acompañarse con un plan estratégico adecuado.

-Paso 4: Comunicar la visión, En cuanto a las estrategias utilizadas por los líderes en la implantación de los cambios se destaca la existencia de una Comunicación efectiva durante la implementación del cambio, sin embargo se desconocen evidencias de manifestaciones previas, por lo cual se identificaron carencias en la realización de este paso, referente a comunicar la visión de cambio pasando por alto el énfasis en dar a conocer a los colaboradores la Necesidad de cambio, comunicar los pro y contra, y del cómo se ejecutaría la implementación del cambio, lo cual permitiría minimizar las ansiedades e incertidumbre de los colaboradores.

Los canales de comunicación tradicionales solo aportan poca comunicación dentro de la empresa .Se requiere que miles de personas estén deseando ayudar, incluso hasta hacer sacrificios de corto plazo.

En los esfuerzos exitosos según Kotter (1996) los ejecutivos usan todos los canales de comunicación existentes para transmitir la visión. Los gerentes deben convertirse en modelos vivientes de la visión. La comunicación viene tanto de las palabras como en los hechos.

-Paso 5: Deshacerse de los obstáculos para el cambio, Cambiar sistemas o estructuras que dificultan seriamente la visión del cambio. La Dirección de seguridad corporativa evidencia como un obstáculo el cambio de horario en los colaboradores, y falta de capacitación de los nuevos equipos instalados, desconocimiento en la ejecución de nuevas responsabilidades, por tal razón se debe rescatar que muchas veces los obstáculos son psicológicos, pero muchas veces son reales, los trabajos limitados pueden dificultar seriamente los esfuerzos de incrementar la productividad, es importante afianzar la capacitación y adiestramiento del personal, por tal razón los grandes problemas deben ser enfrentados y removidos.

Los resultados de la investigación por parte de los *colaboradores* sugieren que ciertos cambios implementados generaron Incertidumbre y Ansiedad en los colaboradores, por temor a lo desconocido, expresión de quejas por la influencia de estos en su ingreso económico, haciendo evidente la necesidad de trabajar la resistencia al cambio. Sin embargo, todo cambio representa un estrés o un esfuerzo de adaptación y por ello las personas tienden a reaccionar con conductas defensivas ante situaciones que perciben les pueda afectar, es una realidad que todo líder o gerente debe asumir y prepararse.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia. El gerente tendrá que producir el cambio de manera que provoque el menor número de problemas y temores que sea posible.

Asumir el cambio como parte indisoluble de la vida empresarial, es el primer paso que todas las organizaciones deben dar para la adecuada gestión del mismo. Cuando las empresas asuman esta perspectiva, estarán en alguna medida eliminando el miedo a la incertidumbre, porque empezarán a valorar al cambio como un proceso natural que ofrece nuevas oportunidades para la organización. Todas las experiencias de cambio reflejan una realidad similar: la lucha por sobrevivir en un entorno cambiante. (Arenas, 2005)

RECOMENDACIONES DE IMPLANTACION

Implementar diversas estrategias de intervención a través del aprendizaje experiencial, con el fin de lograr desplazamiento en el comportamiento en los integrantes de la Dirección de Seguridad Corporativa.

Enfocado a los Líderes

Diseñar y ejecutar experiencias de aprendizaje para los líderes de la Unidad de Seguridad Corporativa, que les permita:

- Empoderarse y fortalecer su rol, afianzando confianza, y protagonismo para impulsar cambios positivos.

- Desarrollar mecanismo para reforzar el paso N°4 de Kotter, sobre comunicar la Visión de Cambio, Comunicar la Necesidad de cambio, así como los pro y los contra del mismo, que permita afianzar la credibilidad y confianza ante los cambios a implementar.

- Cambiar los paradigmas de liderazgo a un (liderazgo transformacional)

- Realización de una planificación estratégica para Desarrollar Misión, y reforzar objetivos de la Unidad.

Enfocado a los Colaboradores

- Diseñar y ejecutar talleres para los colaboradores de la Unidad de Seguridad Corporativa, a través del aprendizaje experiencial, que les brinde:

-Herramientas que permitan reconocer y eliminar las barreras que dificulten su adaptación al cambio, manejar ansiedades y minimizar resistencias.

-Desarrollo de Equipos, haciendo pasar de Grupos a Equipos, incentivar la Sinergia de Equipos.

-Facilitar espacios de encuentro y comunicación que permitan el crecimiento del equipo.

-Crear grupos de auto-ayuda y/o apoyo, considerando que al compartir información, ideas y emociones las personas podrán encontrar espacios de solidaridad y crear puentes que permitan mantener la comunicación, ayudando a disminuir la resistencia a los cambios.

REFERENCIAS.

Blanchard, Ken (1992). *The seven dynamics of change*. The Inside Guide, Oct., 1992

Beckhard, Richard, (1973) *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. Fondo Educativo interamericano. México

Bonales, Valencia Joel 2001. *Modelos de Cambio Organizacional con apoyo para la toma de de Escuela superior de comercio y administración*. Estado de Michoacán, México [Fecha de consulta: 15 de enero 2014] Disponible en: <http://www.soporte.uv.mx:2213/empresa/detalle_documento/_tGPtR_rPdKlaDkz--Y1PSQ>

Chiavenato, I. (2002), *Gestión del talento humano*. México: Mac Graw Hill.

Hernandez, M., Fernandez, C y Baptista, P (2003) *Metodología de la investigación*, (3ra.ed.). D.F, México: Mac Graw-Hill.

Kotter, John P. (1996). *Leading change*. Harvard BusinessSchool Press. Boston, Massachusetts)

Kotter, John P. (1995). *Why Transformation Efforts Fail*". Harvard Business Review.

Oreg, S. (2006), *Personality, Context, and Resistance to Organizational change* .European Journal of Organizational Psychology. Vol 15 n°1, pags. 73-101

Robbins, S. (2004), *Comportamiento Organizacional* (10ma ed), México. Pearson Prentice Hall.

RUIZ, Manuel, BORBOA, María, RODRIGUEZ, Julio, *El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales*, [Revista Académica de Investigación], Editada por Eumed.net, España, No. 13 – Agosto 2013, [Fecha de consulta: 15 enero 2014],
Disponible en <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.pdf>

RIVAS, J, *Investigación básica, Investigación aplicada y Desarrollo Tecnológico* [En línea]: [Fecha de consulta: 15 enero 2014] Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml#DESARR#ixzz2qgK4hsZR>>

Valarino, E, Yáber, G. y Cemborain, M. (2010) *Investigación aplicada paso a paso*. México: Trillas.

YÁBER, Guillermo, VALARINO, Elizabeth, *Clasificación, organización y gestión de la investigación en los postgrados de administración y gerencia*. Revista Informe de Investigaciones *Educativas*, [en línea] año 2007, N°1, Vol. XXI, (ISSN: 1316-0648). [Fecha de Consulta:15 Enero 2014] Disponible en: <<http://biblo.una.edu.ve/ojs/index.php/IIE/article/view/545/526>>

ANEXOS

Anexo 1 (FORMATO DE ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS)

UCAB

Sexo: F () M ()

Fecha:

Tu opinión es importante y representa oportunidades de mejoras en nuestra gestión, por lo que solicitamos tu apoyo respondiendo de forma espontánea y sincera a las siguientes preguntas. Tus respuestas serán tratadas bajo estricta confidencialidad y solo con fines de obtener datos que nos permita medir y renovar nuestros procesos.

1. ¿Antes de decidir el cambio identificaron algunas amenazas y oportunidades potenciales?

2. ¿En aquel entonces figuraron algunos escenarios de lo que podría suceder?

3. ¿Identificaron líderes potenciales comprometidos con la Dirección de Seguridad Bancaria para acompañar el cambio?

4. ¿De qué manera comunicaron el/los cambio (s)?

5. ¿Qué valores fueron motivantes para aplicar el cambio?

6. ¿Cómo aprecia el futuro de la organización?

7. ¿Cómo identificaron las preocupaciones y ansiedades de los colaboradores?

8. ¿Ha Identificado personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean apoyar el cambio?

9. ¿Ha Adoptado medidas para eliminar las barreras (humanas o no) ante el/los cambios?

10. ¿Cómo fueron evaluando los aciertos y desaciertos de cada proceso?

11. ¿Acompañaron este proceso de cambio con una estrategia de comunicación?

12. ¿De qué forma incentivaron o propiciaron la aceptación del cambio?

“Muchas gracias por su tiempo y disposición”

(ANEXO 2) CUESTIONARIO.

UCAB

Sexo: F () M ()	Fecha:

Tu opinión es importante y representa oportunidades de mejoras en nuestra gestión, por lo que solicitamos tu apoyo respondiendo de forma espontánea y sincera a las siguientes preguntas. Tus respuestas serán tratadas bajo estricta confidencialidad y solo con fines de obtener datos que nos permita medir y renovar nuestros procesos.

1.- Evalúe de acuerdo a su criterio las siguientes interrogantes:

	SI	NO
¿Estás conforme con las actividades y tareas que desempeñas de acuerdo a tu rol?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Te preocupa que las tareas y/o actividades que desempeñas sean modificadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Conoces algún cambio que se esté realizando actualmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Consideras que este cambio beneficie o favorezca a la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Consideras que has obtenido suficiente información sobre los cambios que se han generado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Te gustaría obtener más información sobre los cambios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Estarías dispuesto a comprometerte con los cambios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Consideras que tus aportes son importantes para el cambio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Te sientes motivado para el cambio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Cómo te sientes con respecto a los cambios que se han generado en tu equipo?

¿Qué aportarías en función de mantener o mejorar los cambios en la Organización?

“Gracias por tu tiempo y disposición”

(Anexos 3) REGISTRO FOTOGRÁFICO DE LOS CAMBIOS OBSERVADOS.



Imagen 1 Restructuración del centro de Monitoreo.



Imagen 2 Restructuración del Centro de Monitoreo de Cámaras de la Torre Principal.



Imagen 3: Mudanza del Personal y equipos hacia espacios más reducidos.



Imagen 4: Condiciones de trabajo momentáneas, al lapso que transcurre la remodelación.