



LA DIMENSIÓN PSICOLÓGICA EN UN PROCESO DE CAMBIO
ORGANIZACIONAL, ANÁLISIS DE CASO

DR. FEDERICO GONZÁLEZ

TUTOR

LIC. MARÍA ALEJANDRA ACOSTA BRAVO

ALUMNA

TRABAJO FINAL DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAGISTER EN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL CON ENFASIS GERENCIAL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y RELACIONES HUMANAS

BUENOS AIRES

JUNIO 2017

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo básico develar la dimensión psicológica representada en las conductas, cogniciones, emociones e intenciones del personal que lideró el cambio para un proceso de certificación de calidad de una empresa de servicio de transporte. En cuanto a su propósito final, el trabajo apunta a formular estrategias orientadas a optimizar el cambio organizacional.

Específicamente, se realizó un estudio cualitativo del conjunto de factores psicológicos involucrados en el proceso de cambio.

Básicamente, se concluyó que un adecuado análisis de la dimensión psicológica resulta importante y necesario para optimizar los programas orientados al cambio organizacional.

De modo más específico, se reveló que el conocimiento de la psicológica de los actores del cambio organizacional resulta crucial para afianzar y acompañar la evolución del proceso, tanto del entorno organizacional como de las personas que lo integran.

A nivel de detalle, desde la esfera cognitiva se evidenció que los sujetos pudieron iniciar procesos positivos al construir nuevos modelos mentales para adaptarse a condiciones cambiantes.

A nivel actitudinal e intencional, en el plano gerencial pudo verificarse la importancia del compromiso con el cambio en tanto factor crucial para el “contagio organizacional” del nivel operativo que, a pesar de incertidumbres iniciales, pudo internalizar el paradigma del cambio, confiriéndole sentido.

En síntesis, pudo corroborarse que la decisión de iniciar el proceso de certificación impactó sobre las estrategias empresariales debido al compromiso de las personas respecto de asimilación del cambio.

Palabras clave: cambio organizacional, conducta, cognición, emoción, intención.

Tabla de Contenido

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	5
1.MARCO CONTEXTUAL	7
1.1 Sotracauca S.A.	7
1.2. Síntesis de las Actividades más Relevantes Realizadas en el Marco del Programa para el Aseguramiento de la Calidad y Cambio Organizacional.....	8
1.2.1 Diagnóstico.....	8
1.2.2 Diseño, implantación y socialización de la política y objetivos de calidad.	9
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Cambio Organizacional, Cultura y Aprendizaje	10
2.2 La Relación Entre Liderazgo y la Gestión del Cambio	11
2.3 Las Emociones y el Clima Organizacional.....	13
2.4 Gestión Estratégica, Estructura y Dinámica del Cambio.....	15
3.LA DIMENSIÓN PSICOLÓGICA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	16
3.1Objetivos	17
3.2 Metodología.....	17
3.2.1 Tipo de estudio.	17
3.2.2 Estrategia temporal del estudio	18
3.2.3 Estrategia metodológica.	18
3.2.4 Población.	18
3.2.5 Muestra	18
3.2.6 Instrumento.....	18
3.2.7 Recolección de Datos.....	19
3.2.8 Observación.....	19
4. RESULTADOS Y ANÁLISIS	20
4.1. Esfera Afectiva Emocional	21
4.1.1 Frustración.....	21
4.1.2 Enojo	21
4.1.3Estrés	22
4.1.4 Incertidumbre	22
4.1.5. Tolerancia	23
4.1.6 Inseguridad	23
4.1.7. Seguridad.....	24
4.1.8. Satisfacción laboral y personal.....	24
4.1.9 Conclusiones sobre esfera afectiva emocional.....	25

4.2 Esfera Cognitiva	26
4.2.1 Decisiones importantes	26
4.2.2 Razonamientos y nuevas creencias	26
4.2.3 Pensamientos y análisis sobre el proceso	26
4.2.4 Conclusión sobre la esfera cognitiva.....	27
4.3 Esfera Intencional	28
4.3.1 Negación del cambio	28
4.3.2 Compromiso respecto del cambio	28
4.3.3 Liderazgo	29
4.3.4 Motivación	29
4.3.5 Conclusiones sobre esfera intencional	30
4.4 Esfera Conductual.....	30
4.4.1 Como solucionaron algunos problemas	30
4.4.2 Costumbres y nuevas dinámicas	31
4.4.3 Observaciones del proceso	32
4.4.4 Conclusiones sobre esfera afectiva conductual.....	32
5.CONCLUSIONES	34
6.SUGERENCIAS	36
BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXOS	41

Introducción

En la actualidad el desarrollo social implica transformaciones de conductas, ideales, cultura, y hábitos inmersos en la cotidianidad que, al ser manifestados durante el tiempo, dejan ver parámetros para ser tenidos en cuenta en el crecimiento que requieren estos contextos.

El cambio involucra reconocer las situaciones presentes, planeando con los recursos disponibles el transcurso para asumir las nuevas situaciones. Estos desafíos dentro de las empresas forman parte de la exigencia en las acciones determinantes que involucra la formación del recurso humano y mejoramiento de otros capitales que fundamentan la empresa.

La necesidad exhibida por parte de los socios capitalistas de la empresa Sotracauca S.A, en cuanto a evaluar el proceso de cambio que afrontó la firma, con el objetivo de conocer las vivencias, experiencias y aprendizajes del personal, impulsaron el deseo por indagar sobre esta problemática representada en las emociones, conductas, intenciones y cogniciones durante este tiempo de ajustes a su cultura y estructura organizacional, para concluir en un aporte al encontrar puntos de partida que anticipen la formulación a soluciones que tengan que ver con el fortalecimiento de las estrategias y afrontamiento positivo hacia el cambio.

En el año 2011, esta organización dedicada al rubro de transporte de pasajeros, ubicada en el departamento del Cauca - Colombia inicia procesos en certificación de calidad ISO 9001; cambio importante para su futuro que convoca recursos humanos, tecnológicos, y operativos para asumir el reto. Los motivos apremiantes para dar apertura a esta gestión de calidad fueron por un lado internos, donde se pretendía buscar una mayor organización empresarial, y así establecer nuevos procesos de control de flota, Talento Humano y el aprovechamiento de los recursos tecnológicos. Por otra parte, los externos apuntaban a lograr ser competitivos, verificar el cumplimiento de las

disposiciones laborales y encaminarse de manera estratégica a la satisfacción de los clientes con servicio de calidad.

El desarrollo de la presente investigación descriptiva tiene como objetivo alcanzar el grado de Magister en psicología organizacional, haciendo una aproximación con métodos científicos para analizar aspectos relativos a un proceso de cambio organizacional.

La misma está orientada, (a través de una indagación de tipo cualitativa) a comprender la perspectiva de los participantes, ahondando en experiencias, opiniones y significados de este contexto. El abordaje cualitativo se basó en entrevistas y observación pasiva a una población comprendida por mandos altos y medios, comprometidos en la gestión de procesos concluyentes para el cambio organizacional.

A partir de una mirada académica, esta investigación pretende –desde la psicología organizacional aportar – puntos de partida para identificar los comportamientos de un grupo determinado de individuos que se organizan para dar respuesta a un cambio importante. Asimismo, se aspira a lograr que el presente trabajo resulte idóneo para proveer soluciones relativas a buenas prácticas de gestión organizacional. Esto incluye el aporte de directrices para la evaluación de procesos de gestión de Recursos Humanos, en tanto activos intangibles en el desarrollo de una empresa. También se aportan reflexiones tendentes a un accionar flexible en procesos de cambio.

1.Marco Contextual

1.1 Sotracauca S.A.

La Sociedad Transportadora del Cauca S.A, Sotracauca, nace en 1974 cuando un grupo de transportadores que prestaban el servicio de carga y de pasajeros entre los departamentos del Cauca y Huila se unen con el fin de agrupar al gremio transportador en una sociedad anónima.

Sotracauca presta el servicio de transporte de pasajeros a nivel intermunicipal conectando los departamentos del Cauca, Valle, Huila y Nariño.

Actualmente cuenta con 16 trabajadores entre área operativa y administrativa, contratistas, y servicios especiales, y además 110 conductores.

En 2011, teniendo claro conocimiento acerca de su responsabilidad como proveedores de un servicio y a efectos de ser competitiva, la empresa decide implementar un sistema de gestión de calidad ceñidos por la norma NTC ISO 9001:2008, con el objetivo de garantizar un mejor servicio.

Consciente de la importancia del cambio constante y decisivo al que se enfrenta, Sotracauca decide dar marcha a este proceso involucrando a todo el personal, tanto administrativo como operativo.

Ante ese desafío los altos mandos y medios asumen gestiones estratégicas referentes a esos procesos de calidad. Tales gestiones resultan relevantes como precedente para analizar los momentos importantes en el proceso de investigación que da origen al actual trabajo.

Bajo el firme propósito de avanzar hacia el cambio, la empresa decide contratar la consultoría del GRUPO CALIDAD INTEGRAL para que realice la asistencia técnica en el fortalecimiento y mejoramiento productivo y competitivo de la organización. El grupo consultor inicia el proceso haciendo un diagnóstico empresarial de la organización y formulando un plan de actividades.

1.2.Síntesis de las Actividades más Relevantes Realizadas en el Marco del Programa para el Aseguramiento de la Calidad y Cambio Organizacional

Las actividades consignadas a continuación refieren a las acciones realizado por el “Grupo Calidad” en relación al proceso de cambio organizacional de Sotracauca. La información fue extraída de documentos y actas de la empresa. Se la consigna a efectos de dejar constancia del proceso realizado y, por ende, contextualizar la investigación objeto del presente estudio.

1.2.1 Diagnóstico.

El grupo consultor entregó un primer informe de avance que incluía las conclusiones del diagnóstico empresarial efectuado a la organización, permitiendo establecer el cronograma de actividades que daba cumplimiento a los requisitos de la norma.

Los objetivos del diagnóstico radicaban en esclarecer la situación inicial de la que se partía, ponderar la distancia necesaria hacia el logro de las metas de calidad y determinar qué obstáculos deberían sortearse a tales efectos. Se operacionalizaron en una lista de verificación relativa a los procesos que atinentes tanto al plano administrativo como operativo de la empresa.

El resultado de ese diagnóstico arrojó un porcentaje de cumplimiento del 9% en relación al proceso ideal esperado, valor que derivaba de la sumatoria de los requisitos que la organización cumplía respecto de los requisitos totales exigidos por la norma internacional ISO 9001.

El diagnóstico situacional se realizó con la metodología de los modelos de excelencia a la gestión de calidad teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Gestión de Liderazgo
2. Gestión Estratégica
3. Gestión de Recursos Asociados
4. Gestión Cliente y Mercado

5. Gestión de la Información
6. Gestión de los Procesos
7. Gestión del Desarrollo de la Personas
8. Gestión de la Responsabilidad Social
9. Gestión de Resultados

1.2.2Diseño, implantación y socialización de la política y objetivos de calidad.

Se trabajaron algunos puntos con todos los líderes de proceso, unos de manera individual para dar respuesta a necesidades de cada departamento, y otros desde la gestión estratégica de los altos mandos (Gerencia).

La política de calidad se contempló a través de varios aspectos esenciales para su fácil entendimiento, tales como:

1. La satisfacción del cliente, en tantorazón de ser de toda la organización que presta servicio
2. La importancia de trabajar a través de un enfoque de mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de calidad
3. La eficiencia de los procesos
4. La ocupación de la organización
5. La cultura de la empresa
6. Los recursos disponibles
7. Las variables del entorno (económica, sociales y tecnológicas)

La política de calidad se construyó con la plena participación del gerente general y contó con la participación de los líderes de procesos, el coordinador de calidad y el consultor, quienes aportaron ideas en atencional programa de mejora

Contexto histórico se puede apreciar en mejor amplitud en Anexo 1

2. Marco Teórico

El cambio organizacional resulta un tema indispensable de estudiar ya que releva fundamentos necesarios en la proposición de herramientas para la mejora del perfil competitivo de toda empresa. Desde una mirada psicológica, es trascendental crear en estos espacios, conciencia y comprensión sobre la naturaleza de los fenómenos que trae consigo la transformación de una empresa para poder anticipar e intervenir sobre la cultura y comportamientos propios de la esencia de cada organización.

En esta investigación se destaca la apertura en el interés por describir dentro de un proceso de cambio lo que sucede esencialmente con una población sobre las esferas afectiva emocional, cognitiva, conductual y de intenciones.

2.1 Cambio Organizacional, Cultura y Aprendizaje

Los cambios implican acciones, tanto en las funciones como en las tareas de una organización, y es así como el comportamiento de las personas ante estas dinámicas abre paso a cambios importantes siempre y cuando sean aceptados y dirigidos adecuadamente.

Cambiar acarrea hacer las cosas de manera diferente, y esto se puede dar en dos tipos de cambio como el cambio planeado, que está gobernado por actividades con un contenido esquemático para cumplir con un propósito en sí, y el cambio por accidente, que tan solo ocurre (Robbins y Judge,2013).

De esta manera se entiende que las organizaciones están expuestas siempre al cambio, ya sea porque está en sus planes o porque el mundo actual así lo exige. Lo importante en todo caso es la capacidad de adaptación y productividad de la empresa, que resulta un reto al asumir la dinámica del aprendizaje desde el comportamiento de los empleados y la cultura.

Para detallar la relación entre aprendizaje y cultura, se encontró que el autor Jelen, (2009) plantea que el cúmulo de conocimientos aportados dentro de una organización

proviene de los socios fundadores, los adquiridos del personal técnico y directivo, y también los generados de la integración e interacción de los dos anteriores. Esto claramente indica que la influencia de la cultura representa un punto de partida para lograr buenas diligencias y que las capacidades del personal se sintetizan en una concurrencia de doctrinas, que pueden ser aprovechadas como herramienta poderosa para competir en este mundo actual.

Haciendo referencia a la cultura y el clima organizacional, en cuanto al conocimiento, los autores Siliceo & González, (1999) plantean que el clima organizacional resulta un elemento básico del proceso de socialización del conocimiento y la cultura que se reflejan en la productividad. Estas mismas características en una organización son señal de éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas.

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar la existencia de una fuerte relación entre cambio, cultura y aprendizaje: Esto implica un reto para los altos mandos en la medida que deben conducir y transmitir adecuadamente los conocimientos a través de un ambiente de seguridad apoyándose en personal capacitado para desplegar un adecuado aprendizaje cultural.

2.2 La Relación Entre Liderazgo y la Gestión del Cambio

Robbins & Judge (2013) afirman que *“El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo común o de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización”* (p.668).

El apartado anterior indica con certeza que los gerentes deben percibir rápidamente personal con marcados perfiles de liderazgo que favorezcan programas que precisen las modificaciones que se presenten.

El agente de cambio debe superar la resistencia a las modificaciones, haciendo planteamientos que lleven a resultados positivos. Esto implica desarrollar habilidades

que den respuesta a las diferentes fuentes de donde pueda provenir el cambio, es decir, construir desde un dinamismo sus actuaciones, dando respuesta oportuna a los estímulos que puedan generar la transformación.

Para ampliar un poco más este panorama se identifican a continuación tres tipos de respuesta para enfrentar el cambio:

1. Iniciativa: se describe como la implementación de nuevos programas como por ejemplo la mejora de calidad, en donde las rutinas son transformadoras a través de nuevas ideas y enfoques, que comprendidos a mayor escala ayudan al mejoramiento de la conducción.
2. Procesos: la manera como se hace el trabajo dentro de la organización, y esto implica cambios en la estructura, asimismo se identifican procesos centrales y se procede a su mejoramiento para simplificar.
- 3 Adaptación cultural: renovación de la identidad de la organización, tanto para empleados como para clientes, en este sentido, cambia la percepción, como se ve y se siente la organización (Ulrich, 2010).

Según lo mencionado anteriormente, es importante destacar que estas dinámicas de cambio pueden desarrollar en las personas habilidades de liderazgo propias para direccionar asuntos que competen a la gestión del cambio, y con ellos los lineamientos de la estructura que afectaran sin lugar a dudas la cultura y aprendizaje de la firma.

A continuación, se describen algunas vías que pueden ayudar en el proceso. Ulrich (2010) refiere que se presentan comúnmente tres vías para generar cambios en la cultura organizacional: 1. De tipo lado a lado: examina y re diseña los procesos empresariales. 2. De abajo hacia arriba: cuando la cultura se trasmite desde los empleados y por ultimo 3. De arriba hacia abajo: conducido desde la dirección de la organización, se utiliza para implementar una cultura centrada en calidad, por lo general se desarrolla por medio de procesos de recursos humanos, tales como

capacitación, entrenamiento, comunicaciones internas y en algunos casos subsistemas de compensaciones y programas de cambio, donde las dinámicas llegan a ser institucionalizadas por que la comunicación es consecuente y de alguna forma colabora con modelar el comportamiento de las personas dentro de una empresa.

Este último sistema generador de cambio cultural plantea una dinámica a través de lineamientos preparados, como las capacitaciones que pueden introducirse a la cultura de una organización hacia roles determinados, donde cada persona asume su labor desde sus capacidades e interacciones con los demás miembros de la organización para que finalmente se generen un nuevo aprendizaje.

2.3 Las Emociones y el Clima Organizacional

Desde una mirada al comportamiento de las personas en el ámbito laboral Filippi, (2003) plantea que la psicología del trabajo es una ciencia aplicada, de carácter social que hace énfasis en el hombre y su experiencia en el trabajo, revelando comportamientos psicológicos derivados de los constantes cambios. Es decir, los pronunciamientos del medio ambiente y la manera como la persona procesa estas dinámicas.

Por otra parte, Segredo, (2003) proyecta en su trabajo de investigación una aproximación conceptual referente al tema, que permite demostrar la importancia del clima en la gestión del cambio en las organizaciones. De igual forma, se exponen las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición, las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

De modo similar, Méndez (como se citó en Segredo, 2013) describe que el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de

organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.

Moreno, Gálvez, Rodríguez y Garrosa(2010) exponen sobre la investigación realizada a una población española de cajeras, cuyo objetivo fue estudiar y analizar el constructo de “El Trabajo Emocional” (TE), así como la propuesta de un instrumento para su evaluación aproximando extensiones clásicas del constructo (i.e. disonancia emocional), sino también aquellos aspectos directamente vinculados con normas organizacionales del TE. Con una población española de cajeras (N=458), los análisis de fiabilidad, validez factorial y criterial, mostraron resultados psicométricos adecuados. Asimismo, dentro de la validez de criterio se refrendaron los estudios que señalan la relación entre el TE y el desgaste profesional.

Tziner, Sharoni, (2014) proponen en su estudio dos modelos plausibles referentes a una serie de interrelaciones. 1) El primer modelo plantea una relación positiva entre (i) justicia organizacional y conducta cívica organizacional (CCO), (ii) estrés y CCO y (iii) conflicto trabajo-familia y estrés. Este primer modelo indica que las variables CCO y estrés mediatizan la relación entre justicia organizacional y conflicto trabajo-familia. 2) El segundo modelo propone una relación positiva entre (i) justicia organizacional y CCO, (ii) conflicto trabajo-familia y CCO y (iii) conflicto trabajo-familia y estrés. Este segundo modelo apunta al CCO y al conflicto trabajo-familia como mediadores de la justicia organizacional y el estrés. En síntesis, los resultados apoyan en parte ambos modelos conceptuales: en ambos se han confirmado la primera y tercera hipótesis, es decir, que hay asociaciones positivas respectivamente entre justicia organizacional y CCO y entre conflicto trabajo-familia y estrés. No obstante, en cada modelo se encontró una asociación significativa negativa más que positiva en la segunda hipótesis que predecía una correlación positiva entre CCO y estrés.

2.4 Gestión Estratégica, Estructura y Dinámica del Cambio

Muñoz & Prieto, (2007) refieren en su trabajo el análisis del traslado de la flexibilidad de las organizaciones contemporáneas a los trabajadores. En las organizaciones conviene desplegar en sus trabajadores comportamientos coherentes con un desempeño laboral eficiente a través del enfoque de gestión por competencias. Estos autores plantearon una representación crítica-racional que permitió lidiar con los requerimientos de productividad características de las sociedades industriales avanzadas. El artículo ultima mostrando que el vínculo entre la gestión de la flexibilidad y las competencias emocionales de los trabajadores acaba afectando sus propias historias que similar a las organizaciones, conciernen ser cambiantes y flexibles.

Desde otro acercamiento al tema sobre gestión del cambio, los autores Kaplan y Norton, (2002) proponen el modelo para medición del cambio organizacional Cuadro de Mando Integral(CMI), utilizado cada vez más por las empresas para medir y mejorar su gestión, bajo las siguientes estrategias para el negocio:

1. Transformar la visión de la estrategia: empieza cuando la alta dirección traduce la estrategia en objetivos, para los financieros, crecimiento de mercado, y los ingresos, siendo explícitos en cuanto a los segmentos de cliente.

2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: la comunicación debe dar a conocer a todos los empleados los objetivos críticos a alcanzar. Se alinean objetivos de alto nivel, con objetivos de línea local.

3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: este implica conducir el cambio de la organización. Se identifican objetivos financieros guiados a la extensión para sus clientes, indicadores de procesos internos y objetivos de formación y crecimiento.

4. Aumentar el feedback y formación estratégica: proporciona la capacidad y aptitud

para la formación organizativa a través de feedback. Permite ajustar la puesta en práctica de lo planeado.

En este orden de ideas, en lo concerniente a lo mencionado anteriormente, Filippi, (2003) afirma que *“El eje central de la estructura lo constituyen el sistema de autoridad que regula los roles y sus interacciones. Por otra parte, para el desarrollo de ciertas actividades básicas, utiliza determinada tecnología que suele condicionar la manera de realizar el trabajo y las relaciones laborales”*. (p.23).

Es indudable entonces, que la gestión está sujeta a la planificación estratégica, constituyendo de esta forma dentro de su desarrollo la participación activa de los sujetos que bajo los matices de sus personalidades y la capacidad para interrelacionarse resultan un reflejo de sus aportes cognitivos, conductuales y psicológicos modelados por la situación del momento. A esto refiere Filippi (2003) cuando habla de “plasticidad”, concurriendo en la capacidad del individuo para resolver interiormente sus relaciones con el medio externo, conservando su identidad.

3.La Dimensión Psicológica del Cambio Organizacional

A la luz del marco teórico planteado anteriormente se pretende examinar este trabajo de investigación con los líderes de proceso de cambio organizacional bajo los siguiente

objetivos

3.1 Objetivos

1. Examinar dentro de la esfera emocional frustraciones, enojos, estrés, tolerancia, inseguridades, seguridad y satisfacciones.
2. Relevar las conductas incluyendo: Afrontamiento y solución de problemas, dinámicas y hábitos.
3. Analizar los aspectos cognitivos involucrados en el proceso de cambio tales como: Creencias, razonamientos, pensamientos, decisiones, certezas, incertidumbres y lógica procesal.
4. Identificar las actitudes, intenciones y propósitos en relación al proceso de cambio incluyendo: Negación y compromiso con el cambio, liderazgo y motivación.

3.2 Metodología

La metodología que se utilizó en este estudio de caso es de tipo cualitativa, enfocada a comprender y profundizar el fenómeno bajo estudio en base a la perspectiva de los participantes y profundizando así sus experiencias, opiniones y significados de esta realidad.

Dentro de la reflexión subjetiva que implica el cambio organizacional de Sotracauca S.A., la participación desde lo cotidiano permitió reconocer en esta cultura las vivencias, cogniciones e implicaciones psicológicas que se presentaron a lo largo de este proceso de certificación que transformaron su cultura.

3.2.1 Tipo de estudio.

Descriptivo (centrado en el relevamiento de las dimensiones emocional, cognitiva, conductual e intencional del cambio).

3.2.2 Estrategia temporal del estudio

Retrospectivo, dado el caso que su inicio es posterior a los hechos estudiados, se realizó en el presente, pero con datos del pasado que fueron adjuntados por personas que protagonizaron los hechos y se mantuvieron en el tiempo en la empresa.

3.2.3 Estrategia metodológica.

Abordaje cualitativo basado en entrevistas y observación pasiva.

3.2.4 Población.

La población objeto de estudio estuvo comprendida por mandos altos y medios, responsables de liderar procesos decisivos para este cambio organizacional.

3.2.5 Muestra

La muestra seleccionada comprendió al conjunto de líderes que bajo sus gestiones desarrollaron el proceso de cambio.

Incluyó asiete personas, dos de altos mandos (gerente actual y gerente en el inicio de la certificación que en la actualidad continúa asesorando a la empresa de manera estratégica), y además cuatro mandos medios, y uno de ellos coordinador de calidad.

3.2.6 Instrumento

Se utilizaron como instrumento entrevistas semiestructuradas basadas en preguntas sujetas a modificación de acuerdo al discurso que se desarrolló durante las mismas, permitiendo crear un ambiente de confianza para la recolección de datos en detalle.

Las actividades se realizaron en entornos tranquilos, dentro de la empresa, algunas en su lugar de trabajo, otros en la cafetería. La confianza de conocer al personal desde hace años permitió que todo se desarrollara con naturalidad, sin cohibirse en detalles, en especial cuando se manifestaron emociones.

Se presentan a modo de muestra cinco entrevistas realizadas de siete Anexo 2

3.2.7 Recolección de Datos

El acopio de datos se realizó en el contexto de las actividades cotidianas de la empresa, donde se lograron reconocer situaciones que revelaron fundamentos importantes para esta investigación como conductas, emociones, intenciones y cogniciones.

3.2.8 Observación

Adicionalmente, hubo una instancia complementaria de observación pasiva a los efectos de recoger datos importantes vinculados a situaciones vitales durante momentos cotidianos en la actualidad que permiten cotejar relatos suministrados mediante las entrevistas, con respecto a cambios desde que inicia el proceso de calidad hasta la fecha.

La observación se realizó en ambientes de capacitaciones y procesos de selección de personal. Los apuntes se hicieron en el momento, usando un diario de campo, con dos características principales, anotaciones descriptivas e interpretación.

El registro de observaciones se puede apreciar en el Anexo 3

4. Resultados y Análisis

Los líderes que conformaron la muestra evaluada, expresaron sus propias vivencias en primera persona y, a modo de informantes claves, también reportaron las experiencias del personal a su cargo en tercera persona.

A los efectos del análisis cualitativo de la información obtenida en las entrevistas y en las observaciones, se elaboró el siguiente árbol de categorías y subcategorías temáticas.

- Esfera afectiva emocional
 - Frustración
 - Enojo
 - Estrés
 - Incertidumbre
 - Tolerancia
 - Inseguridad
 - Seguridad
 - Satisfacción
- Esfera cognitiva
 - Decisiones importantes
 - Creencias y razonamientos
 - Pensamientos y análisis referidos al proceso
- Esfera conductual
 - Afrontamiento y los problemas
 - Hábitos y dinámicas conductuales
- Esfera intencional
 - Compromiso respecto al cambio
 - Negación del cambio

- Liderazgo
- Motivación

A Continuación, se presenta el análisis de los datos derivados de la investigación

41. Esfera Afectiva Emocional

4.1.1 Frustración

- Pudo detectarse consenso absoluto con referencia a la frustración. Los líderes de proceso percibieron esta sensación en las primeras etapas de la preparación para la certificación, en especial cuando los resultados no eran los esperados.
- De igual manera, los líderes atribuyeron el mismo sentimiento al personal operativo (conductores y propietarios de vehículos). Todos coincidieron respecto a la recurrencia de la frustración durante el desarrollo de algunas actividades.
- Relato paradigmático: *“En algunos momentos se piensa que las cosas no se van a lograr, porque en realidad algunas tareas que ante los ojos de otros no tenían mayor problema, resultaron difíciles tareas (...) era frustrante”*.

4.1.2 Enojo

- Otro importante sentimiento relevado fue el enojo, particularmente atribuido a los conductores. Se refirió que este sentimiento se manifestaba cuando debía cumplirse con requisitos propios de la norma (por ej., realizar el proceso de selección de personal) que obligaban a realizar procedimientos que resultaban percibidos como burocráticos (p. ej. adjuntar documentos, elaborar currículum vitae, aplicar pruebas psicológicas, etc.) También se mencionaron momentos de tensión en reuniones con propietarios, donde se evidenció inconformidad con el proceso.

4.1.3 Estrés

- Se evidenció una referencia recurrente al estrés frente al cambio durante el inicio del proceso, en especial en las etapas de sensibilización y capacitación, donde el clima fue poco cordial. La coordinadora de Recursos Humanos resumió este sentimiento con esta frase paradigmática (referida a un episodio de exaltación durante las primeras reuniones con propietarios): *“Los propietarios (...) se molestaron muchísimo, incluso querían demandar a la empresa, ¡nos amenazaron con acudir a la oficina de trabajo!, (...) por eso nos tocó hacer bastante sensibilización, (...) era muy estresante hacer estas capacitaciones”*.
- Otro factor que se detectó como causa de estrés entre los líderes de proceso fue la carga laboral. Mayoritariamente, se coincidió sobre la reacción de estrés ante la exigencia de nuevas actividades.
- Adicionalmente, el estrés fue destacado en tanto sentimiento de fondo derivado de la consciencia de estar bajo una especie de “empresa intervenida” en nombre de una supuesta lógica de eficiencia moderna, cuya cabal comprensión no terminaba de revelarse plenamente. La siguiente expresión resume la idea: *“Ante una auditoría, las cosas se tornan tensas, porque se percibe una atmósfera de cambio cuyos alcances son incierto y que hasta podrían impactar negativamente sobre nosotros mismos (...) el ambiente laboral cambia porque todo el personal debe estar alineado con el objetivo del momento. (...) pero el temor es que los vientos de cambio terminen tumbándolo a uno”*

4.1.4 Incertidumbre

- El total de la población estudiada manifestó haber experimentado esta emoción. En general, se evidenció que los procesos de cambio se

tornarondificiles y que generan sentimientos persecutorios respecto de la estabilidad laboral y emocional dentro del ámbito de la organización.

- Adicionalmente, la noción y el mismo término de “auditoría” desencadenó al inicio sentimientos paranoides respecto de la real intencionalidad que podría agazaparse tras el mentado cambio. Como lo sintetizo un participante: *“Las auditorías pueden ser útiles, siempre y cuando no sea uno el que termine siendo auditado”*

4.1.5. Tolerancia

- Aunque de modo minoritario, algunos entrevistados refieren que el proceso de certificación les permitió desarrollar sentimientos de tolerancia. En otros casos los relatos parecían esbozar una relación causal en ciernes entre flexibilidad y tolerancia. A modo de referencia paradigmática se consigna esta: *“La necesidad de ser flexible ante determinadas situaciones me permitió aprender el valor de la tolerancia”*
- Adicionalmente, algunos líderes refirieron que el proceso de calidad permitió desarrollar aptitudes hasta ese momento inexploradas que redundaron en una mejora general.

4.1.6 Inseguridad

- Una mayoría de entrevistados señaló sentirse insegura al inicio del proceso por desconocimiento de la norma, lo cual generó emociones tales como ansiedad y estrés.
- También se evidenció que casi la mitad de los entrevistados percibieron que algunos líderes, aunque sabían qué debían hacerse respecto de algunos procesos, carecían del empoderamiento necesario para apropiarse de su rol. Uno de los gerentes reflexionó de manera certera haciendo referencia al anterior análisis *“En ciertas ocasiones noto que cuando algunos líderes de proceso tienen un*

problema se sienten inseguros y no lo resuelven; es que aun cuando ellos mismo sepan que hacer, están acostumbrados a que el asesor les resuelva.”

4.1.7. Seguridad

- Mayoritariamente la población manifestó sentirse segura al entender el objetivo de la norma. En efecto, se refiere que, una vez que se ha interiorizado el proceso, el personal desempeña su rol con confianza. Otra derivación de interés deriva de una transferencia de aprendizaje inesperada. Concretamente, se coincide respecto de que la experiencia de trabajar en el ámbito de transporte contribuye a potenciar lo aprendido en el proceso de cambio, en referencia a un sentimiento de mayor asertividad y seguridad para actuar.
- Minoritariamente la población coincidió en que capacitarse en lo conveniente a cada cargo, permitía desarrollar el potencial para empoderarse definitivamente de los roles asociados a cada puesto.

4.1.8. Satisfacción laboral y personal

- Se observó un consenso absoluto en referencia a la satisfacción sentida ante los logros obtenidos, aun a pesar de los obstáculos que se presentaron y de los esfuerzos realizados.
- De igual modo, los líderes generalizaron dicha atribución al conjunto del área operativa.
- También se coincidió que la implementación del proceso de calidad ayudó al desarrollo personal, debido a que propició la capacidad de afrontar dificultades y adaptarse.
- En cuanto a la satisfacción derivada de la capacitación para el cargo se reportaron relatos de alta carga emocional, tales como: *“Me siento muy satisfecha, fue difícil, no le niego, porque me implicó más tiempo, y en ese entonces el trabajo era demasiado (...), pero, en general, me gustó mucho*

capacitarme; lo necesitaba para asumir el cargo, aun cuando estaba como perdida al principio. No solo me permitió mejorar mi trabajo sino enriquecerme como persona”.

4.1.9 Conclusiones sobre esfera afectiva emocional

El proceso de cambio dentro de una organización se da en la medida que cada individuo, desde su personalidad, transforma las vivencias que se le presentan. Esto implica un accionar capaz de mejorar las circunstancias materiales del trabajo y, fundamentalmente, desplegar las potenciales personales. La impronta emocional que acompañó al proceso permitió la emergencia de una saludable síntesis entre dificultad y logro.

A nivel positivo, el proceso de calidad proporcionó pautas para que el personal de Sotracaucapudiera apropiarse de manera consciente de un nuevo conocimiento útil, tanto para su satisfacción propia como para la del entorno que los rodea.

No obstante, lo anterior no exime que durante muchos momentos del proceso (especialmente durante las etapas preliminares) la emocionalidad negativa pareció conspirar para el desarrollo esperado del proceso. Así, emociones negativas como el estrés, la ansiedad y el enojo, desencadenaron incertidumbre y tensión, y hasta parecieron amenazar el logro final del proceso de cambio.

De todos modos, un claro sentido de misión permitió que los líderes pudieran resistir la tentación de negar al cambio, para poder así desplegar una serie de recursos de afrontamiento que posibilitó la evolución favorable del proceso. En consonancia, las experiencias fueron significadas como satisfactorias, determinantes de aprendizajes positivos, estimulantes de actitudes positivas como tolerancia y capacidades similares como creatividad, traducibles en mejores prácticas de gestión y potenciadoras de procesos de crecimiento personal.

Otra de las claves de la emocionalidad positiva apareció asociada a la idea de autonomía

creciente y empoderamiento del cargo.

4.2 Esfera Cognitiva

4.2.1 Decisiones importantes

- En su totalidad la población bajo estudio coincidió respecto de que la decisión de iniciar el proceso de certificación resultaba lo más acertado para la empresa. Se coincidió respecto de la necesidad de los cambios para mejorar los procesos empresariales y afianzar una orientación competitiva acorde con las nuevas tendencias y exigencias del mundo actual.
- Respecto de los altos mandos (gerente actual y gerente de la época de inicio del proceso), minoritariamente, se coincidió que la decisión de dar prioridad a algunos procesos encaminados a la certificación resultó la mejor decisión, en cuanto a que resultaban la base de la matriz de resto de procesos a desarrollar.

4.2.2 Razonamientos y nuevas creencias

- La noción de “internalización de la lógica del cambio” resulta el concepto central que atañe a la esfera cognitiva.
- En esa línea, los participantes declararon sentirse satisfechos por haber interiorizado un ejercicio que luego pudo propagarse y reflejarse en el personal operativo.
- La mitad de los líderes de proceso concluyeron que es importante que el personal este en línea con el objetivo empresarial concerniente a ofrecer calidad en el servicio, garantizando que los procesos se desarrollen en el mismo sentido, haciendo las cosas a conciencia.

4.2.3 Pensamientos y análisis sobre el proceso

- En cuanto a la interiorización del proceso de calidad, la mayoría de los participantes estableció una creencia causal entre reflexividad cognitiva y logro del cambio. En otros términos: los entrevistados reportaron que el proceso de

capacitación disparó una actitud reflexiva respecto al sentido general de las tareas cotidianas. Un gerente lo expresó de modo elocuente: *“Al entender el para qué de la organización se me aclararon los cómo y los qué”*

- Otro líder destacó que el proceso de certificación impulsó en los miembros nuevas destrezas cognitivas, tales como un mejor razonamiento, una mejor articulación entre fines y medios, mejores estrategias para resolver los problemas y mayores habilidades de aprendizaje.
- En este mismo sentido, se refirió que la interacción entre el grupo generó procesos de aprendizaje colaborativo. En efecto, la necesidad de relacionarse en un entorno donde todos deben cooperar para encaminarse hacia un mismo objetivo, disparó una experiencia valorada como “un gran aprendizaje generalizado.”

4.2.4 Conclusión sobre la esfera cognitiva

Se evidenció que Sotraca S.A. pudo iniciar un proceso positivo que posibilitó la incidencia de nuevos modelos mentales. En efecto, al incentivarse que el personal se adapte a condiciones externas cambiantes, se propició una ruptura paradigmática en su modo de pensar y accionar laboral. En consecuencia, pudo asistirse a la emergencia de un estilo de actuación más orientado a la reflexión estratégica basada en la internalización de una misión, que a la actuación rutinaria basada en un imperativo de eficiencia acrítica.

Otro aspecto destacable fue la transición desde la lógica departamental hacia la lógica de los equipos de trabajo.

Así, el proceso sistemático de cambio planificado posibilitó un mayor grado de autonomía entre los tejidos internos que, en definitiva, coadyuvaron a una transformación profunda tanto a nivel organizacional como personal.

La creatividad y la innovación emergieron como facetas novedosas para la gestión de

los procesos.

Asimismo, el incremento de conocimientos, habilidades y experiencias incidió sobre el desarrollo del capital intelectual de la organización, donde nuevos patrones conductuales proyectaron nuevos enfoques de acción y repercutieron tanto en la cultura como en la estructura organizacional.

De igual forma, a nivel de las relaciones interpersonales, las prácticas cotidianas comenzaron a plantearse desde la relación con el otro, lo cual generó conciencia sobre la importancia de compartir el saber y la necesidad de instrumentar nuevas prácticas tendientes a garantizar el cambio.

4.3 Esfera Intencional

4.3.1 Negación del cambio

- Mayoritariamente se verificó un amplio consenso respecto de la resistencia y negación del cambio experimentada durante la primera etapa del proceso. Al respecto, se destacó la necesidad de comprensión requerida para asimilar el cambio como parte de un proceso de aprendizaje orientado a interiorizar nuevos estilos de conducción.
- Complementariamente, algunos gerentes destacaron una gran variabilidad actitudinal entre las personas respecto al modo de afrontar el proceso de cambio, enfatizando que la expresión de actitudes nocivas por parte de algunos miembros puso en riesgo la evolución deseada del programa, debido a un potencial efecto contagio que, finalmente, pudo revertirse al ser detectado y manejado con premura por parte de los líderes.

4.3.2 Compromiso respecto del cambio

- Con independencia de lo anterior, cabe apreciar que, al inicio, la población bajo estudio asumió un sentimiento de compromiso, aunque luego se generaran dudas, marchas y contramarchas. Esa circunstancia resultó

importante para la consecución final del objetivo, en la medida en que la intencionalidad final de construir un cambio, permitió sobreponerse a las ulteriores adversidades que fueron presentándose. Todo ello redundó en consecución final del objetivo, es decir: la certificación.

- De igual modo, se destacó también similar espíritu propositivo en el personal operativo y en los propietarios de vehículos. En efecto, pese a la negación preliminar de algunas acciones para habituarse al cambio, finalmente y gracias a la sensibilización efectuada, pudieron alinearse dentro de la lógica del proceso.
- No obstante, minoritariamente algunos participantes destacaron que no todas las personas pudieron afianzar el compromiso necesario, lo cual determinó la imposibilidad de continuar en la empresa, fundamentalmente debido a la dificultad de asimilar plenamente un paradigma cooperativo que, a la postre, resultaba consubstancial al proceso.

4.3.3 Liderazgo

- Otra de las intenciones relevadas fue el liderazgo. Mayoritariamente los participantes describieron que este proceso de cambio permitió que en cada uno se catalizar ese nuevo rol, aun cuando el mismo fuera circunscrito a su micro esfera de dominio.
- De igual forma se coincidió que este propósito se expresaba como sensación generalizada en el ambiente. Un líder de proceso lo expresó de modo paradigmático: *“Nosotros nos hemos apersonado de ese certificado de calidad, estamos al tanto de que todo se cumpla, somos más dinámicos, solucionamos rápidamente los problemas y nos une un sentimiento de misión compartida”*

4.3.4 Motivación

- En su totalidad la población estudiada afirmó que la motivación fue un factor

clave para la comprensión del proceso como tal. Uno de los aspectos salientes del factor motivacional estuvo dado por la existencia de alianzas sinérgicas entre los equipos de trabajo, donde prevaleció el buen ánimo en los momentos en que las situaciones no eran alentadoras

- Por otra parte, la totalidad de los involucrados compartieron la necesidad de capacitarse sobre la norma para poder ejercer con responsabilidad sus labores,

4.3.5 Conclusiones sobre esfera intencional

En este caso se puede asimilar que la cultura representó para los altos mandos de Sotracuaca S.A, una sumatoria de dinámicas bajo la consigna del “cambio planeado”. Ciertamente, a efectos de procesar la nueva información, se afianzaron nuevas creencias a través de comportamientos relacionados con el compromiso.

Asimismo, cabe agregar que el cambio se expresó en diferentes estadios, iniciándose con una prematura negación, pasando por la asimilación de nuevas dinámicas y concluyendo una visión integrada.

Por otra parte, cabe apuntar también que las intenciones y el compromiso del personal, afianzado por los roles de liderazgo emergentes, determinaron un mayor grado de asertividad la gestión, acaso fundado sobre el entendimiento de las nuevas dinámicas.

También se destaca cierta amalgama virtuosa entre el actuar y el sentir en los procesos de cooperación, lo cual permitió el logro de un acoplamiento direccional.

4.4 Esfera Conductual

4.4.1 Como solucionaron algunos problemas

- En su mayoría los líderes concordaron que una forma positiva de solucionar los problemas fue el trabajo en equipo, donde pudieron propiciarse interacciones basadas en una escucha activa del otro, valorándose sus opiniones y conocimientos.
- Sin embargo, también se refirió que en no pocas ocasiones, luego de agotar

una razonable tolerancia, debieron tomarse medidas drásticas mediante sanciones.

- Al respecto, en algunos casos (como, por ejemplo, en la revisión de vehículos), se optó por penalizar a los propietarios, impidiendo la salida para realizar viajes hasta no estar en regla con los cronogramas de revisión y reparaciones.

4.4.2 Costumbres y nuevas dinámicas

- Dentro del relevamiento de información, se destaca que la mayoría de los líderes de proceso señalaron una alta carga de trabajo de la jornada laboral, al que anteriormente no estaban acostumbrados. Esto implicó un esfuerzo de adaptación que, en algunos, generó estrés.
- En este mismo sentido, se señaló que, a veces, la novedad de algunas actividades causó cierta incomodidad. Al respecto, algunos participantes reportaron sentirse intimidados al tener que exponer ideas y razonamientos; actividad para la cual no se sentían preparados.
- Sin embargo, muchos participantes destacaron que estas actividades desarrolladas para crear lineamientos importantes para la organización, hicieron que su sentido de pertenencia se arraigara con mayor fuerza. En efecto, muchos manifestaron haber sentido que eran más tenidos en cuenta como parte fundamental del proceso.
- Por otra parte, los entrevistados, mayoritariamente, aseguraron que el proceso de cambio organizacional impulsó nuevas conductas, especialmente en el personal operativo. Uno de los líderes de proceso, lo describió con suma elocuencia:

“Considero que en la actualidad todos aprendimos mucho a nivel de la norma, a nivel personal y profesional, el cambio más notorio se ve entre los conductores (...), cambiaron desde sus hábitos hasta sus aspiraciones, algunos se esmeraron

por terminar el bachillerato.”

4.4.3 Observaciones del proceso

- En lo atinente a las observaciones de campo del procesode cambio organizacional, se destaca lo siguiente:
 - La evolución de las capacitaciones, donde el cambio consecuente se demuestra en la cultura que cotidianamente ha interiorizado asuntos referentes a la norma.
 - La existencia de un estilo de comunicación favorecedor del aprendizaje continuo y la participación activa, a efectos de que los procesos cumplan con el objetivo planteado.
 - El positivo ajuste de las conductas, en especial del personal operativo, que hasta hace un tiempo no lo graba integrar las dinámicas, permitiendo ahoraun clima laboral positivo,
 - El potencial de los líderes que han asumido y consolidado nuevos roles.
 - El carácter asertivo de los líderes, a quienes se percibe ahora más seguros y resueltos a facilitar la generación de ideas y nuevas propuestas para optimar métodos y procesos.
 - Asimismo, el proceso de selección también reveló actitudes positivas, específicamente en lacoordinadora de recursos humanos, que resulta esencial para el mantenimiento del cambio. En efecto, se percibe ahora que ha conseguido centrarse en su rol, evidenciando una visión más panorámica de su área de gestión.

4.4.4 Conclusiones sobre esfera afectiva conductual

La trans formación organizacional implicó actos fundamentales, tales como adjudicar decisiones y prescribir acciones orientadas al proceso de cambio. Esto, a su vez, permitió consolidar la faceta conductual la cultura organizacional. No obstante, cabe

notar que los nuevos roles proporcionaron satisfacción o inconformidad en los miembros del personal, dependiendo del conjunto de características que conformaban su bagaje previo, tales como habilidades, actitudes, predisposición hacia lo desconocido, valores y creencias condicionantes del comportamiento.

Evidentemente la dinámica de cambio de Sotraca S.A. implicó modificaciones en la estructura, donde la forma particular de dividir el trabajo generó mecanismos de respuesta derivados de nuevos roles orientados a posicionarse de manera eficiente, en congruencia con las demandas de los actuales entornos organizacionales.

5. Conclusiones

Partiendo de una mirada inspirada en la psicología organizacional, en el marco del presente estudio ha sido posible evidenciar que el cambio es un proceso necesario para el desarrollo de los sistemas empresariales. Asimismo, se revela que la inmersión en un proceso de cambio dispone al personal hacia nuevos modos de abordaje y afrontamiento para la solución de problemas que, a su vez, derivan de comportamientos y actitudes previas modeladas por una clara estrategia de gestión de cambio planificado.

Entre los resultados del análisis del caso Sotracauca, se destaca que las transformaciones logradas, obedecen en gran medida a un adecuado proceso de gestión de las cogniciones, emociones, intenciones y conductas de todos los miembros implicados en el programa de cambio. En esa línea, se revela que la fortaleza del liderazgo del cambio se erigió en un factor clave para superar los momentos de negación y tensión omnipresentes en todo intento de cambio.

Se reconoce, además, que las experiencias sucedidas durante el proceso de cambio promovieron la transformación de la cultura y estructura, expresándose en conductas tangibles de alineamiento y sinergia organizacional.

En consonancia, el “gran aprendizaje” que manifiesta esta empresa en la actualidad, reflejándose en la iniciativa para mejorar el rendimiento y desempeño fusionado en un modelo de gestión que se respalda en el compromiso con la certificación.

Dado que la visión de una excelencia competitiva resulta una referencia común en el management contemporáneo, cabe reflexionarse sobre su real significado.

Específicamente: ¿qué representa eso para la gestión organizacional? Seguramente la respuesta de los gerentes de Sotracauca radicó en poner el énfasis en la mejora de los procesos y recursos como *vía regia* para el desarrollo de la excelencia. Sin embargo, lo que garantizó el resultado final esperado fue la clara consciencia de trabajar sobre la dimensión humana involucrada en el proceso de cambio.

En este orden de ideas, el estudio reveló que Sotracauca S.A. ha iniciado paulatinamente reconocimientos saludables respecto al mejoramiento y progreso organizacional, a través de la promoción de una cultura orientada al cambio como valor. Esto se demuestra mediante el apoyo actual hacia el personal y el compromiso con los procesos. Puede percibirse que el nuevo contexto acoge la orientación apoyada en el desempeño del personal, enfatizado en promover el mejoramiento de las labores de cada cargo mediante capacitaciones que demuestran ser efectivas para el desarrollo de las habilidades requeridas.

Por otra parte, cabe notar que durante el proceso para la certificación en calidad, la actitud positiva de los altos mandos manifestada mediante el esmero por transmitir la importancia del mismo, así como el apoyo constante ante las dificultades, colaboraron en el desarrollo de un ambiente más tolerable en momentos de tensión; permitiendo, en consecuencia, el cambio fuese más realizable.

En la actualidad la nueva cultura se está desarrollando gracias al legado de esta base, donde los miembros y líderes de procesos reconocen estas iniciativas con admiración, promoviéndose mediante nuevos valores que gradualmente continúan siendo acogidos por las personas. Asimismo se revela la disposición para solucionar los conflictos, cualidades que ciertamente están creando un conocimiento que continúa esculpiéndose sobre las buenas prácticas del cambio, donde la transformación de emociones, conductas y creencias, muestra que la experiencia ante eventos difíciles se soluciona en base a la postura que se adopte para abordarlos.

6.Sugerencias

Sotracauca S. A. es una organización que obtuvo la certificación en calidad entendiendo que esto constituye modificaciones constantes exigidas por la norma ISO. Ante este panorama se deben tener en cuenta dentro de los proyectos de gestión, lineamientos estratégicos que dispongan personal exclusivo para vincular propuestas que analicen y aborden las problemáticas del cambio desde su base. Asimismo, debe tenerse presente que en todo proceso de gestión del cambio, el desarrollo de habilidades técnicas es necesario, pero no suficiente ni fundamental para una buena administración de las transformaciones.

En cambio, la exigente competencia demanda el desarrollo de nuevas y desafiantes habilidades personales

Por tal motivo, los altos mandos deben mantener un enfoque estratégico para trazar pautas de dirección a corto y largo plazo, que conlleven al cumplimiento de la visión empresarial. Las destrezas que durante estas tareas se promuevan serán decisivas para la proyección de la compañía, y es aquí donde la labor del agente de cambio resulta crucial, porque no solo debe promocionar tareas ligadas a la gestión del cambio, sino que también representa su deber dejar evidencia de cómo el cambio se aprende y despliega.

Conforme a lo analizado en el presente trabajo, los asuntos que más se destacan para formular propuestas desde una mirada profesional enfatizan el “aprendizaje organizacional” que finalmente se entiende como una filosofía que concluye en éxito cuando, partiendo de una ignorancia originaria, deriva el interés por comprender los fenómenos que se presentan en la experiencia. La decisión de iniciar el cambio a través del proceso de certificación indiscutiblemente generó en las personas de Sotracauca un aprendizaje colectivo donde se cambiaron antiguos paradigmas y surgieron nuevos pensamientos y modos de comportarse. Es aquí donde el agente de cambio debe facilitar este tipo de aprendizaje desde la realidad compartida, donde las experiencias cotidianas

promueven el entendimiento de estructuras mentales y creadoras de nuevos paradigmas mediante relaciones basadas en la comunicación y otras prácticas que construyen diferentes comportamientos.

Además, debería optarse por reconocer la subjetividad de las personas y ayudar a procesar las suposiciones ante situaciones. De esta manera se puede dar el paso hacia la separación de viejas concepciones que no permiten la transformación en modelos diferentes.

Por otra parte, al promotor de cambio también le corresponde dentro de sus gestiones propiciar la apertura mental de las personas hacia una mirada integradora de la organización.

Resulta que en algunos momentos el ritmo de vida anclado a las costumbres laborales no permite ser objetivos cuando se trata de valorar las capacidades. Un recurso que se debe interiorizar desde una perspectiva positiva es la retroalimentación de la evaluación del desempeño del personal.

Otro punto esencial para potencializar dentro del constante cambio es el aprendizaje ante las capacitaciones. Aunque se han visto los resultados positivos de estos ejercicios mostrados en el cambio de conductas y nuevos aprendizajes en el personal, vale la pena mencionar que no se debe descuidar el objetivo primordial de las mismas, esto es: la formación integral.

Otro aspecto importante que también debe tenerse en cuenta, es relación educación y trabajo. El líder de cambio debe procurar diseñar un modelo que se ajuste a las necesidades del personal y la empresa. Para esta misión se propone tomar los postulados de los autores Senge, & Galgano, (1992) quienes enmarcan puntos fundamentales para lograr una organización en aprendizaje permanente: 1. Dominio personal 2. Modelos mentales 3. Visión compartida 4. Aprendizaje en equipo 5. Pensamiento sistémico. Este último vislumbra a la organización como un todo compuesto por partes que se

relacionan entre sí. En la medida que se comprenda este concepto, Sotracauca S.A. podrá abrirse hacia nuevos horizontes que posibiliten su progreso.

Para concluir sobre el aprendizaje, vale la pena destacar que el cambio no solo debe pensarse en cuanto a gestiones para afrontarlo, sino que también se debe comprender desde una dinámica más completa, donde el beneficio del mismo permite además un desarrollo de la empresa como lo manifiestan los autores citados anteriormente, es decir: desde un todo.

Por otra parte, dentro de un proceso de cambio conviene reconocer factores importantes que deben ser hábitos adheridos desde “la cabeza” de la organización para ser transmitidos en pleno a todo el personal. Las prácticas de “nuevos hábitos” apunta a reconocer al cambio como algo normal sin tener que ser traumático.

La formulación del proyecto o programa para la facilitación del cambio debe contener formulas tan sencillas como la escucha activa, que, sin embargo, resulta ignorada en muchos casos. Este tipo de habilidades reconoce al otro desde la expresión de sus sentimientos, pensamientos y deseos, logrando interpretar su comportamiento y eventualmente reduciendo temores.

Saber escuchar durante estos procesos de cambio resulta crucial para el logro de soluciones acertadas. Esto implica no solo prestar atención al otro cuando habla, sino que abarca asuntos más profundos que deben ser trabajados paulatinamente, basándose en la exploración de la personalidad de cada miembro respecto a su ámbito laboral.

Bibliografía

- Robbins, R. Stephen P. y Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento organizacional*
México: Editorial PEARSON.
- Jelen Mauricio (2009) *El balance social y los intangibles corporativos*
Buenos Aires: Concejo profesional de ciencias económicas
- Siliceo, A., Casares, D., & González, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: Edit. Mc Graw-Hill
- Filippi, Graciela (2003) *El aporte de la Psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional*. Buenos Aires: Editorial Universidad de Buenos Aires
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Moreno Jiménez, B., Gálvez Herrer, M., Rodríguez Carvajal, R., y Garrosa
- Hernández, E. (2010) Emociones y salud en el trabajo: análisis del constructo "trabajo emocional" y propuesta de evaluación. *Revista Latinoamericana de Psicología*. Vol. 42 Issue 1, p63-73. 11p. 4 Charts.
- Tziner, A., Sharoni, G. (2014) Conducta cívica organizacional, justicia organizacional, estrés laboral y conflicto entre familia y trabajo: análisis de sus interrelaciones en una muestra de cultura no occidental. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*. Vol. 30 Issue 1, p35-42. 8p.
- Robert, S. Kaplan y David, P. Norton (2000) *Cuadro de Mando Integral*
Barcelona: Editorial gestión
- Muñoz, D. C., & Prieto, A. B. (2007). Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones. *Psicothema*, 19(4), 616-620.
- Ulrichs David (2007) *Recursos Humanos Champions*
Buenos Aires: Ediciones García

Senge, P. M., & Galgano, A. (1992). *La quinta disciplina* (Vol. 30). Sperling & Kupfer

Anexos

Anexo1 Contexto

Historia

En 1974 un grupo de transportadores que prestaban el servicio de carga y de pasajeros entre los departamentos del Cauca y Huila se unen con el fin de crear una empresa netamente caucana denominada Sociedad Transportadora del Cauca S.A., Sotracaucá.

Inician sus operaciones desde su sede principal en la ciudad de Popayán, con un parque automotor reducido de 30 vehículos prestando el servicio de transporte en el Cauca y departamentos vecinos del Huila, Valle y Nariño.

Para 1982, se reestructura a nivel administrativo y financiero, para consolidarla económicamente con vehículos propios.

En 1986 la empresa se proyecta para desarrollar el centro de servicios administrativos, operativos y de mantenimiento del parque automotor, iniciando la obra de construcción de la estación de servicio de combustible Terpel que en 1989 es inaugurada.

Asimismo, en el año 1997 construye su sede propia con modernas instalaciones para el área administrativa y se suma el servicio de lavadero a la estación de servicio Terpel.

Para el 2003 realiza una obra importante, la construcción de la Serviteca con equipos de alineación, balanceo y montaje automático, conformando un gran centro de servicios para los vehículos afiliados y al público en general.

En el 2012 la empresa Sotracaucá S.A. recibe la certificación en la norma ISO 9001 versión 2008, proceso que asegura la calidad en la prestación de sus servicios.

Para el año 2013 la empresa adquiere a través de contratos leasing una serie de modernos vehículos tipo microbús para la prestación de un mejor servicio en sus diferentes rutas y los accionistas deciden capitalizar la sociedad con el fin de cumplir con los nuevos valores mínimos exigidos por el Ministerio de Transporte para este tipo de empresas.

En el 2014 Sotracauca S.A cumple 40 años de operación; recibió diferentes condecoraciones y reconocimientos por parte de entidades públicas y privadas por su gran labor realizada.

En la actualidad cuenta con 16 trabajadores entre área operativa y administrativa, contratistas, y servicios especiales, y además 110 conductores.

Servicios ofrecidos.

Sotracauca presta el servicio de transporte de pasajeros a nivel intermunicipal conectando los departamentos del Cauca, Valle, Huila y Nariño. También cuenta con una programación de frecuencias y horarios en sus rutas:

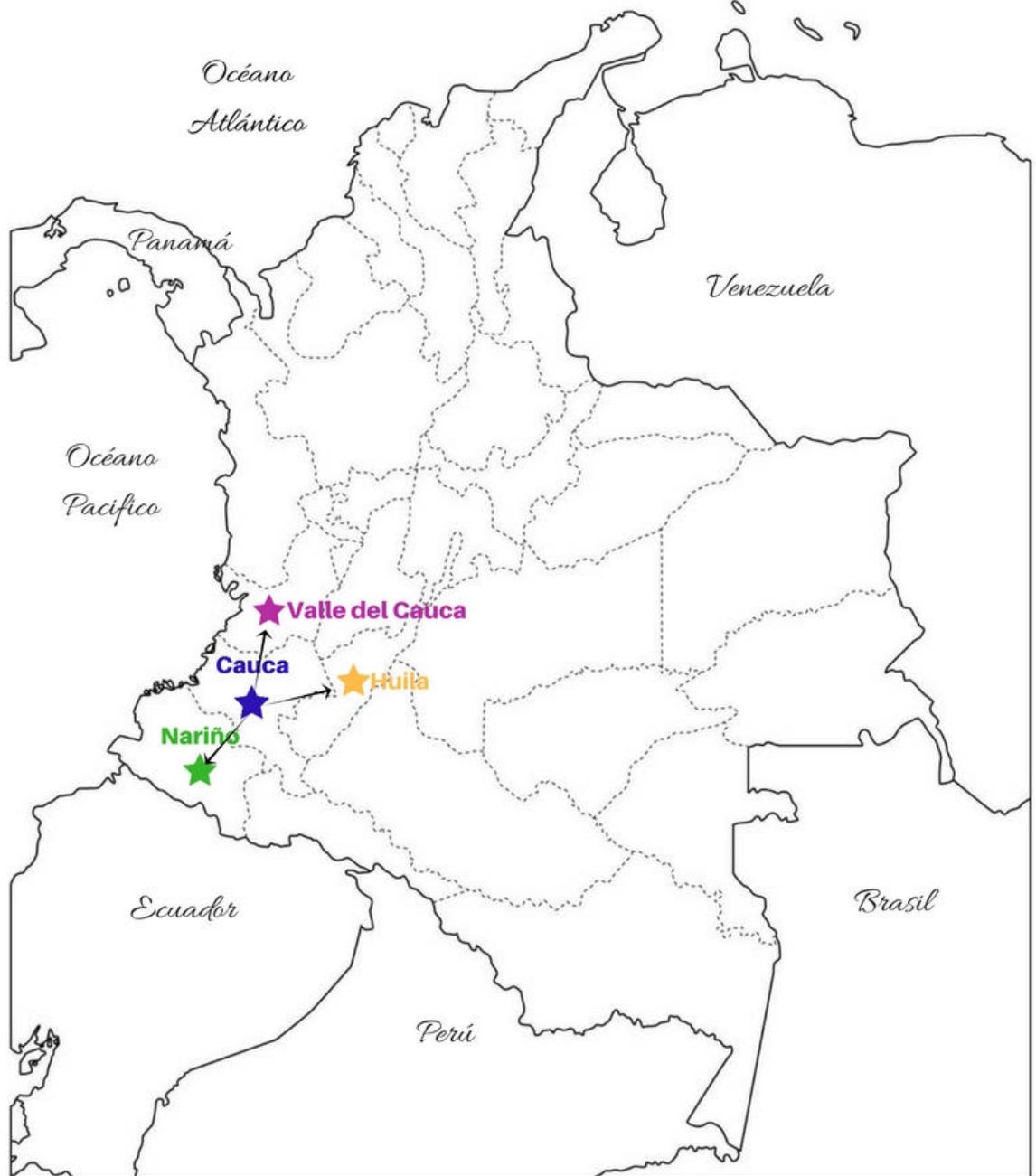
Desde Popayán - Cauca a:

Cali (Valle), Bolívar (Cauca), Coconuco (Cauca), Silvia (Cauca), Morales (Cauca), Mercaderes (Cauca), Balboa (Cauca), El Bordo (Cauca), Tierradentro (Cauca), Inzá (Cauca), Belalcazar (Cauca), Santa Rosa (Cauca), La Plata (Huila), San Agustín (Huila), Pitalito (Huila), San Pablo (Nariño), La Cruz (Nariño), Cali (Valle)

Desde la ciudad de Cali- Valle del cauca a:

Belalcázar (Cauca)- Bolívar (Cauca), el Rosal (Cauca) - La Cruz (Nariño).

Colombia



Objetivos empresariales

En el 2011, la empresa transportadora Sotracauca S.A., teniendo claro conocimiento acerca de su responsabilidad como proveedores de productos y servicios, y en efecto de ser competitivos, decide implementar un sistema de gestión de calidad ceñidos por la norma NTC ISO 9001:2008 con el objetivo de garantizar un mejor servicio.

La firma es consciente desde ese momento hasta la actualidad, del cambio constante y decisivo al que se enfrenta, y decide dar marcha a este progreso involucrando a todo el personal, tanto administrativo como operativo, donde los procesos tecnológicos y operativos se combinan en esta labor. Hoy en día los altos mandos y medios ejecutan gestiones estratégicas referentes a estos procesos de calidad, estas mismas son tenidas en cuenta como precedente para analizar los momentos importantes en este proceso de investigación.

Implicaciones del proceso de certificación en calidad ISO 9001 para Sotracauca S.A.

La empresa bajo el firme propósito de avanzar hacia el cambio, decide contratar la consultoría del GRUPO CALIDAD INTEGRAL para que realice la asistencia técnica en el fortalecimiento y mejoramiento productivo y competitivo de la organización. El grupo consultor inicia el proceso haciendo un diagnóstico empresarial efectuado a la organización y formulando un plan de actividades.

Resumen de actividades más relevantes realizadas.

Las actividades consignadas a continuación fueron tomadas de documentos y actas de la empresa que dan constancia del proceso realizado y tenidas en cuenta como gestión del proceso de calidad para el análisis de la investigación.

Diseño, implantación y socialización de la política y objetivos de calidad

La política de calidad se construyó mediante la participación del gerente general, líderes de proceso, coordinador de calidad y consultor. En este contexto se presenta algunas

ideas que aportaron los participantes:

1. Satisfacción de los clientes a través de un servicio confiable y oportuno
2. Desarrollo de la competencia del talento humano
3. Mejoramiento continuo de todos los procesos de la organización
4. Tecnología adecuada para cumplir con las necesidades del cliente

Una vez finalizada la lluvia de ideas se desarrollaron los siguientes interrogantes:

- ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿Qué se quiere lograr?
- ¿Cómo se involucra la mejora continua?

Estas preguntas se resolvieron bajo los siguientes aspectos esenciales:

1. La ocupación de la organización
2. Satisfacción del cliente que es la esencia de toda la organización
3. La importancia de trabajar a través de un enfoque de mejora continua
4. La eficiencia de los procesos
5. La cultura de la empresa
6. Los recursos disponibles
7. Las variables del entorno (económica, sociales y tecnológicas)

Tomando como referencia lo anterior, a continuación, se presenta la política de calidad estructurada para Sotracauca S.A., producto del trabajo realizado en equipo.

MISIÓN: Somos una empresa de transporte terrestre de pasajeros que presta un servicio de alta calidad, en pro de satisfacer las necesidades de desplazamiento de nuestros clientes para mejorar así la calidad de vida de la región y garantizar la rentabilidad económica de nuestra organización.

VISIÓN: Ser una empresa líder del suroccidente colombiano basándonos en la excelencia de nuestro servicio de transporte de pasajeros con el mejoramiento continuo

de nuestros procesos y la satisfacción total de nuestros clientes.

POLÍTICA DE CALIDAD: Sotracauca S.A tiene como compromiso constituirse en la mejor empresa de transporte terrestre intermunicipal de pasajeros, con personal comprometido con nuestra misión y basada en un proceso de mejoramiento continuo, para garantizar permanentemente la satisfacción del cliente a través de la prestación de un servicio de excelente calidad y del desarrollo de nuestros recurso humano y tecnológico.

OBJETIVOS DE CALIDAD: 1. Mejorar la satisfacción de los clientes a través de un servicio de transporte que se adapte a sus necesidades. 2. Contribuir con el mejoramiento de los márgenes de rentabilidad que permita la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

3. Fortalecer la eficacia de los procesos internos a través de un sistema de monitoreo y control que permita tomar decisiones asertivas. 4. Desarrollar nuestro recurso humano a través de capacitaciones y formación para garantizar el correcto desempeño laboral.

En lo referido a su administración, se orientan al logro de resultados, en donde cada puesto se desempeñe en términos de resultados (y no de actividades), de manera coherente, con tendencia al mejoramiento permanente a través del liderazgo.

Periódicamente se realizan verificaciones del desempeño para determinar cuán cercano han llegado al cumplimiento de los objetivos. Además, se evalúa el desempeño de los procesos al final de un periodo normal en la medida en que haya alcanzado los objetivos.

El Gerente general y el coordinador de calidad realizaron la socialización al 100% del personal de Sotracauca S.A. sobre la Misión, Visión, Política de calidad y objetivos.

Explicaron la importancia de conocer y entender la pertenencia e importancia de la aplicación de estos cuatro componentes fundamentales de la empresa.

Mapa de procesos y caracterizaciones

Según la definición de la norma ISO, un proceso es: “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. El mapa de procesos se desarrolló iniciando con la anterior definición, en este mismo contexto, se da a conocer la importancia de manejar un enfoque basado en procesos bajo los lineamientos de PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Se destacaron los siguientes puntos:

1. Estratégicos: Se identifican los métodos que proporcionan directrices a todos los procesos de la organización. Misionales y operacionales, que hacen referencia a la razón de ser de la empresa y de apoyo que son aquellos que brindan soporte a los demás procesos para un óptimo desarrollo.
2. Se determinó el responsable de cada uno de los procesos
3. Se tuvo en cuenta el resultado esperado de los procesos



Construcción de caracterizaciones: Una vez construido el mapa de procesos, se determinó la secuencia e interacción de cada uno de ellos. Dentro de las caracterizaciones se tuvieron en cuenta los siguientes puntos:

1. La secuencia e interacción de los procesos, los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
2. Los recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
3. Los criterios de seguimiento, medición y el análisis de estos procesos.
4. Los posibles procedimientos que se desarrollarán en el proceso.

Diseño, implementación del sistema de indicadores de gestión "SIG"

El objetivo fue diseñar indicadores de gestión para la medición y control de los procesos. Esta actividad se hizo de forma periódica mediante reuniones grupales con gerencia, líderes de proceso, coordinador de calidad y consultor.

Para los requisitos generales Sotracauca recopiló toda la información referente a documentación, implementación, mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), pretendiendo disponer en un manual el mapa de procesos, la interacción y caracterizaciones de los mismos para el mejoramiento continuo y satisfacción permanente de clientes internos y externos.

Diseño e implementación de la documentación del SGC en todos los departamentos de la organización.

La documentación fue realizada con el líder de cada área y se fundamentó en el principio del PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Las actividades fueron valoradas por el coordinador de calidad y en su medida informadas a gerencia.

Actividades más representativas del área de Talento Humano

Todos los perfiles ideales de los cargos de la compañía se definieron de acuerdo a las instrucciones del consultor y aplicabilidad de la compañía. Este procedimiento se realizó en cumplimiento con los requisitos de la ISO 9001:2008: educación, formación, habilidades y experiencia.

- Los niveles de exigencia de las anteriores variables son definidos por la Alta Dirección. El perfil ideal es aquel que garantiza el desempeño eficiente del funcionario en el cargo, con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos por la compañía.
- Se Incluyeron en el perfil de cargo las habilidades que formuló la psicóloga.
- Se verificó al 100% que el nombre del cargo registrado en el perfil corresponda al nombre asignado en el organigrama de la compañía.
- Después de la elaboración se entregó a todo el personal administrativo el formato de perfil de cargo hasta el ítem de funciones.
- Se realizó la evaluación de competencias en el formato modelo entregado por la consultora y explicado durante reunión, teniendo en consideración que se dividen tanto para operativos como para administrativos, puesto que los ponderados de evaluación son diferentes.
- Se determinó un listado de los funcionarios y los documentos que se deben complementar para la hoja de vida. Simultáneamente, se ingresó la información pertinente en el formato de evaluación de competencias conforme a las instrucciones de los consultores.
- Se debieron integrar tres documentos fundamentales: hojas de vida de todo el personal, perfil de cargos y formato de evaluación de competencias.
- Se tomaron las hojas de vida del 100% de personas de la compañía para compararlas con los requisitos exigidos en el perfil del cargo en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia requeridas.

Anexo 2 Entrevistas

ENTREVISTA GERENTE EN TIEMPO DE CERTIFICACION (SOCIO CAPITALISTA)

FECHA: 15 de FEBRERO DE 2017

- **Recordarme por favor el tiempo de su gerencia en SOTRACAUCA**

R/enero de 1982 – octubre de 2015

- **¿Cuáles fueron los motivos para dar inicio a este proceso de calidad?**

R/ Reorganizar la empresa para ser competitivos. Definitivamente la modernización y con este tema de la globalización, yo venía observando que las empresas definitivamente mejoraron su calidad con estos procesos, se posicionan. En ese entonces la primera empresa que logramos certificar fue SOTRACAUCA METTRO, esto se logra gracias al grado de organización, “pero yo me dije, si se certificó METTRO porque no podemos certificar a la Madre que es SOTRACAUCA” esto nos animó mucho a decidimos por iniciar el proceso de certificación.

- **¿De acuerdo con los parámetros entregados para dar inicio a la certificación como dan comienzo al trabajo? ¿Cuáles son las prioridades?**

R/ Lo primordial fue organizar los departamentos, empezando por elegir líderes de proceso de cada uno (Talento Humano, Operativos, Mantenimiento flota, calidad), Procesos, perfiles de cargo etc.

Teníamos dos problemas en ese inicio, la empresa no tenía la estructura para soportar la certificación, no teníamos el departamento de Recursos Humanos y el departamento de mantenimiento y flota. Afortunadamente teníamos a la auxiliar de contabilidad, Eliza que conocía la empresa, fue difícil con ella por el cambio, se capacito y se logró organizar el área de talento humano y ahora tenemos contratados directamente más de 100 conductores de operación nacional. Talento Humano fue fundamental para hacer este proceso.

El otro problema, era Mantenimiento de la flota, el proceso de revisión de los vehículos, cumplir con protocolos de mantenimiento y revisión técnico-mecánica. El gobierno establece que debe ser cada año, nosotros la hacemos cada dos meses.

La persona más indicada para asumir este cargo era el señor Mosquera, que tenía conocimiento de todos estos procesos.

- **¿Que solicita calidad para asumir al cliente con respecto a certificación?**

R/ ¡Mejorar y definir los procesos para reflejarlos en el buen servicio por supuesto!

¿Desarrollan algún plan para abordar el factor cliente y cumplir con los parámetros solicitados para la certificación? ¿En que se enfoca?

R/ Nos enfocamos en las encuestas de satisfacción, el encargado es el coordinador operativo, él tiene a cargo en el terminal a los vehículos y conductores, y las encuestas

se hacen a los usuarios, y los resultados se van inmediatamente a correctivos. Tenemos un comité, donde hace parte el auditor, la gerencia que es la cabeza encargada en calidad y se resuelve de raíz el problema. El porcentaje de satisfacción es muy alto, es de 80%, debemos estar por encima de este porcentaje.

- **¿Qué estrategias se implementaron para asegurarse que el proceso se desarrollara?**

R/ Se contrató grupo de calidad integral de la ciudad de Cali para que nos asesorara para poder iniciar el proceso y poder conseguir la certificación en calidad. Era la primera vez acá en el Cauca que una empresa de transporte estaba buscando certificarse en calidad. Al ver que nuestro personal era muy profesional y muy técnico, no hubo resistencia, y se dio continuidad con el proceso.

- **¿Establece y reconoce las capacidades requeridas para dar inicio al proceso (Procesos, personal, sistemas)?**

R/ Se contaba con procesos anteriores, tecnología adecuada, y personal profesional que cumplían con la experiencia. Lo que debíamos hacer era afinar o construir cada proceso. Se hicieron varias visitas con el grupo contratado de calidad integral, se hicieron Pre-auditorias muy rigurosas, pero era muy importantes porque fue de la única forma que logramos organizarnos

- **¿Cómo identifica el potencial de las personas para asumir el cambio?**

R/ Por su preparación y conocimiento, con respecto a cada cargo, y por el compromiso que demuestran con el proceso

- **¿Cómo manifestaron el compromiso las personas en ese entonces para asumir el cambio?**

R/ Sentí el compromiso por la forma que asimilaron los cambios para mejorar, al principio fue difícil, creo que los cambios causan de alguna forma miedo incertidumbre en las personas, pero detrás de ese miedo, con el pasar del tiempo que se entendía en realidad cual era el objetivo del proceso el compromiso y las ganas salieron a relucir.

- **¿Cuáles fueron sus expectativas con respecto al proceso desde el punto de vista de la gestión de las personas?**

R/ Mis expectativas fueron muy buenas precisamente por ver el compromiso del personal y puedo decir que en termino de menos a un año se dio la certificación

- **¿Cuáles fueron los problemas más recurrentes en ese momento?**

R/ La contratación de los conductores y realizar inspecciones a los vehículos. El problema que teníamos era que la empresa no tenía un control sobre la flota, “estaban sueltos” por qué no eran de propiedad de la empresa. Debíamos amarrarlos con los procesos. Lo que principalmente me pedía calidad era contratar a todo el personal de conductores, y como los propietarios de los vehículos, eran algunos conductores de su propio vehículo, no estaban

acostumbrados a esto, hubo mucho rechazo por parte de propietarios a la contratación porque eso les iba a generar un costo económico, la remuneración mensual al conductor, prestaciones sociales (salud, riesgos profesionales y pensión) fue un proceso muy duro, que yo diría que se demoró casi dos años en interiorizarse y organizarlo completamente, Eliza (coordinadora de T.H) le tocó de manera muy paciente, ir reuniendo los requisitos y hoy en día ya con la segunda certificación ya tenemos más de 100 conductores contratados, van llegando y los vamos contratando. Con respecto a las inspecciones de vehículos fue complicado porque la verdad muchos de los vehículos se presentaban en mal estado, y como no teníamos control era más difícil... un vehículo que opera los 365 días al año se deteriora mucho, y nos tocaba estar devolviéndolos, porque no cumplían. Ellos no se acostumbraban a este tipo de cosas, y nos tocaba obligatoriamente hacerlo porque eso nos generaban menos accidentes.

- **¿Con respecto a los conductores que dificultades fueron más recurrentes?**

R/ Inicialmente fue muy complicado porque los conductores que estaban adscritos a este servicio de transporte municipal “eran conductores muy veteranos” que no tenían la preparación suficiente a nivel académica, no tenían bachillerato, a duras penas llegaban a 5to de primaria, nos tocó entrar a convalidar la experiencia.

- **¿Qué noto con respecto a las emociones de este personal frente a estos cambios?**

R/ Se sentía en el ambiente, en especial cuando tocaba capacitar y sensibilizar, mucho estrés. Ellos son personas con las que se tiene que trabajar de forma continua, repetirles las cosas para que se les graben. El proceso tuvo sus bajones, como le cuento, cuando toco convalidar la experiencia porque no sabían ni leer algunos, entonces las capacitaciones debían ser como explicando a niños, se desesperaban porque no entendían en algunas ocasiones, pero, con el pasar del tiempo se notaba que a ellos les gustaba, porque ya estando contratados por la empresa, se les atendía mejor, se creó una relación más directa entre la empresa y ellos, ya tenían derecho a prestaciones sociales vieron beneficios de los préstamos del fondo de empleados, de la caja de compensación familiar y esto fue muy motivador para ellos.

- **¿Cuáles fueron las soluciones que se dieron a estos problemas desde su análisis?**

R/ Socializar las bondades de la certificación de calidad con los propietarios
Contar con el equipo interdisciplinario para contratar conductores, como la psicóloga que se encarga de los procesos de selección etc.

- **¿Reconoce alguna emoción que enmarco estas dinámicas PROBLEMA-ANÁLISIS DEL PROBLEMA -SOLUCIONES?**

R/ En general notaba ansiedad, por ejemplo, con los líderes de proceso, por desconocimiento, o cuando no se daba solución o cuando algún proceso no estaba bien, o tocaba cambiar los formatos, esto implicaba que la gente trabajara más,

entonces venía la frustración. Siempre los animaba, les hacía creer en sus capacidades, y cuando finalmente lograron salir de la angustia notaba de los líderes se empoderan para solucionar, se notaban entusiasmados, y satisfacción por cumplir con los objetivos.

- **¿Cómo se sentía usted en ese entonces con estas dinámicas como líder del proceso?**

R/ No voy a negar que se siente estrés, ansiedad porque es un cambio importante, pero me mantenía equilibrado para proyectar esa seguridad a la empresa, debíamos trabajar en conjunto para lograr la certificación, y en ocasiones estas angustias son como alertas para trabajar más sobre las cosas en las que se siente inseguridad.

- **¿Cómo se planearon los cambios en los procesos que debían realizarse?**

R/ Reuniones periódicas para rendir cuentas, cada líder debía presentar sus informes correspondientes para mejorar algún proceso, manifestar inquietudes si no sabían cómo resolver, se elaboraron manuales, se hicieron capacitaciones, se hizo seguimiento y control. La construcción de los manuales y todo lo referente a políticas de calidad se realizó mediante reuniones, fue un proceso interesante, donde las personas aportaron a la construcción de las mismas, al principio eran tímidos para proponer y expresar sus ideas, pero con el tiempo se notó el interés cuando teníamos que formular estos manuales. Actualmente hacemos actividades frecuentes para mantener esta certificación. La certificación en Colombia son por 3 años, pero nosotros hacemos auditorías anuales, para no “pecar” y tener problemas, porque eso implica costos. Contratamos a un auditor, que se encarga del mantenimiento, cada semana dedica unos o dos días a revisar los procesos de manera selectiva, o si un proceso no está bien, le dedica el tiempo necesario hasta que esté perfecto, si hay no conformidades se presenta la atención adecuada, estas reuniones periódicas y este ejercicio constante ayuda definitivamente a que se establezcan buenos hábitos de trabajo

- **¿Cómo cree que se sintieron las personas frente al cambio? Tengo entendido que el objetivo de la certificación es mantener una cultura centrada en calidad. ¿qué procesos se desarrollan para lograr este objetivo?**

R/ Hacer las cosas como la norma lo demanda, exigencia constante, hablar todo el tiempo de calidad en todo lo que hacemos, contratar laboralmente según la ley, velar por que el personal preste un buen servicio, que los vehículos estén siempre bien, que las rutas se cumplan. En general que se sienta congruencia entre lo que decimos y hacemos.

- **¿Cómo observó el proceso de capacitación, sus apreciaciones en cuanto a las emociones del personal?**

R/ En el momento que se puso en marcha fue continuo, la gente asumió nuevas responsabilidades en cuanto al personal administrativo, los notaba entusiasmados, por momentos no falta el estrés como es todo proceso nuevo, pero sobre todo perseverantes para que todo el personal respondiera adecuadamente. En cuanto al personal operativo, con el pasar del tiempo le fueron dando la importancia respectiva.

- **¿Considera que la comunicación fue consecuente durante el inicio del proceso de certificación?**

R/ si, los asesores del grupo calidad integral jugaron un papel importante, despejaron dudas, dieron seguridad al personal con respecto al trabajo que debían realizar, el personal se da la oportunidad de entender de qué se trataba el plan de mejoramiento

- **¿Piensa que las capacitaciones y los actuales procesos colaboraron en formar un nuevo comportamiento en las personas de su organización? ¿qué señales visibles podría describir?**

R/ Claro que sí! Mayor responsabilidad y cumplimiento, Autonomía y seguridad en los cargos. Con los conductores se ve mucho el cambio, son personas que cumplen con la norma

- **¿Cómo cree que vivieron el personal en general (operativo, administrativo, líderes de proyecto) estas actuales dinámicas donde es importante la colaboración de todos para la certificación? ¿sus emociones, que observó, cuál es su perspectiva?**

R/ Esto significó un reto para la sociedad de transporte, y generó un poco de preocupación para lograrla. Pero precisamente la colaboración entre todo fue un aliciente para cumplir con la norma. Nos organizamos de acuerdo a lo solicitado y nos preparábamos con constancia para cumplir con las auditorías, estos fueron momentos de incertidumbre, porque si no pasábamos la auditoría perderíamos el trabajo que habíamos realizado

- **¿Reconoce señales de liderazgo en las personas que dirigieron procesos? ¿qué me puede contar con respecto a esta evolución?**

R/ Como en todo proceso, se destacan las personas con buenas aptitudes y tendencias para liderar. Las personas se volvieron tolerantes, creativas, mucha paciencia teníamos que tener todos con este proceso, note que se empoderaron del cargo y los que no, desertaron de la empresa, se fueron, renunciaron.

- **¿cree que les faltó compromiso con el cambio, que supone que paso?**

R/ ¡Creo si, fue falta de compromiso! cuando un cambio de esta magnitud se presenta, es cuando se mide al personal, los retos implican dedicación, sacar lo mejor de sí para cumplir con las obligaciones, claro está que las personas que renunciaron no llevaban tantos años con nosotros, los que iniciaron el proceso como Eliza y Mosquera, todavía

están con nosotros acompañándonos, son personal que se ha formado con la empresa, que la ha sufrido. Para mi es fundamental el compromiso y las capacidades de cada profesional, ¡todo el tiempo se dan cambios y por eso no salimos corriendo ... risas!

- **¿Observa iniciativa en el personal para implementar nuevas ideas o programas que ayuden al cambio?**

R/ Si, por ejemplo, al revisar los procesos gestionados en cada reunión que hacemos para evaluar el trabajo realizado de diferentes áreas, se concluye en ideas para mejorar y finalmente en la práctica se optimizaron.

- **¿Cómo analiza la adaptación de la cultura con respecto al cambio, como se ve y se siente la organización**

R/ Se consolida la nueva organización en pro de ser competitiva

- **Los cambios generan variaciones en la estructura de una organización. ¿reconoce algunos cambios marcados en este sentido?**

R/ Contratación del 100% del personal operativo y control técnico-mecánico de la flota

- **¿Reconoció resistencia al cambio por parte de los miembros que gestionan este proceso?**

R/ Sí, la coordinadora de área de T.H se resistió al cambio cuando iniciamos el proceso, fue la que más note que le costó, pero no por falta de compromiso, porque ella es muy comprometida, sino porque no estaba acostumbrada a estas nuevas cosas, pero entendió y se empoderó del cargo con el tiempo, después de procesar toda la información

- **¿Cuál es su percepción de este proceso desde que inicia hasta la fecha? Evoluciones más destacadas**

R/ Mejor cumplimiento de la ley laboral, mejoró el servicio al usuario, mejoró la calidad de la flota

- **Percepción de la gente que lideró este proceso, sus evoluciones, desde el inicio hasta la fecha**

R/ Un poco pesimistas al principio, pero al final felices por el logro obtenido

- **Los conocimientos que las personas adquieren durante estos procesos de cambio, siempre colaboran al mejoramiento de la gestión. ¿Considera que deben ser proyectados para crear más conocimiento? ¿Qué me puede contar con respecto a este tema?**

R/ Lo que yo puedo concluir en cuanto a enseñanzas que nos deja esta experiencia de pasar por un proceso de calidad, es que cada persona desde su labor tiene un conocimiento que es muy valioso, así su labor sea pequeña, tiene un conocimiento sobre lo que desarrolla diariamente, y eso es muy valioso.

También me queda la certeza de que siempre debemos estar en constante capacitación,

si queremos mantenernos vigentes, el conocimiento debe permanecer en el tiempo, todos los días aprendemos cosas nuevas, por ej., ahora tenemos la nueva norma ISO 2015, y para el 2018 debemos continuar con esta norma, y desde ya estamos actualizándonos para darle cumplimiento.

- **¿En cuanto a la satisfacción del personal con respecto a los cambios y en general con su labor que me puede contar?**

R/ Se obtuvo un crecimiento personal y profesional, me siento satisfecho al ver lo que somos ahora, la gente nos reconoce como una empresa líder y esto gracias al esfuerzo de todos como empresa.

ENTREVISTA GERENTE SOTRACAUCA S.A
Fecha: 3 de Marzo 2017

- **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?**

R/ Desde el año 2015

¿A su inicio en la gerencia que descubre del proceso de gestión realizada para la certificación? ¿sus primeras impresiones?

R/ Encontré que los procesos estaban en su mayoría organizados, la gente tenía claro cuál era su rol, contábamos con una asesora de calidad que estaba muy pendiente del proceso. Cuando yo entre estábamos a puertas de la recertificación, y fue un poco estresante por el tema de la responsabilidad, el sistema como tal si lo teníamos, pero debíamos hacer un trabajo para la recertificación.

- **¿Que aprecia del personal que lidera este proceso?**

R/ Es un personal preparado, comprometido, con interés por aprender.

- **¿Qué estrategias se implementan actualmente para asegurarse que el proceso se desarrolle efectivamente y se mantenga?**

R/ Hacemos reuniones periódicas con los líderes de proceso, el seguimiento es semanal, para ver avances, se revisan si faltan formatos, si necesitamos diligenciar algún indicador, si se necesitan documento.

- **¿Considera que cuenta con herramientas y personal clave para mantener este proceso de calidad? ¿Cuáles reconoce?**

R/ Si, cada persona sabe qué hacer, cada líder de proceso debía responder por sus procesos por los documentos tanto físicos como digitales referentes al sistema de gestión de calidad, al servidor en una carpeta compartida. Pero el día a día genera muchas ocupaciones y se dejan cosas pendientes, y esos pendientes son los que se deben revisar.

- **¿Observa compromiso de las personas para asumir cambios? ¿Cómo lo manifiestan?**

R/ Pienso que existe un alto grado de compromiso, en mi equipo algunos llevan muchos años en la empresa, son personas muy leales, son personas de una generación trabajadoras, personas mayores. Ahora la gente no quiere comprometerse con nada, ni emocionalmente ni embarcarse con nada, pero la mayoría son personas grandes, se hicieron en la empresa, algunos no eran profesionales y estudiaron, lograron un desarrollo, como la empresa ha crecido ellos han crecido con la empresa. Siento que ellos ven que su trabajo ha tenido frutos, que han logrado estabilidad. Con el sistema de calidad también, si están comprometidos con la empresa están sintonizados con todo. En general yo diría que si hay compromiso de todos. Respecto al personal nuevo, poco a poco se van metiendo en el rollo y se les nota interés, es muy importante el proceso de selección de personal, este filtro es importantísimos para que el personal cumpla con todos los requisitos hasta en el compromiso que se debe tener con la empresa.

- **¿Cuáles son sus expectativas con respecto al proceso desde el punto de vista de la gestión de las personas?**

R/ Mínimamente lo que uno espera como gerente, es que el personal se alinea con el objetivo que estamos buscando, mantener la certificación, hacer las cosas a conciencia, y creo que lo logramos día a día.

¿Cuáles son los problemas más recurrentes con los que se encuentra con respecto a la gestión del proceso?

R/ El tema del terminal es un tema delicado, el portal de transporte, donde están los operativos, ellos si conocen sobre los procesos y general saben sobre los temas de calidad, pero no lo manejan tan rigurosamente como lo hacemos en la principal, acá todo es más administrativo, en el terminal es todo operativo, se les dificulta llenar formatos por el mismo día a día, porque ellos están atendiendo público, propietarios, conductores. Con ellos tenemos que estar muy pendientes para que las cosas se desarrollen adecuadamente.

- **¿Cuáles son las soluciones que se están planteando para solventar estos problemas (pregunta anterior) desde su análisis? (Soluciones dadas por su propia gestión y la del resto del personal)**

R/ Con el terminal debemos tener una mayor dedicación, lo que hacemos es que semanalmente yo personalmente me desplazo al terminal, o traemos a las reuniones al encargado para que nos socialice los procesos respectivos que deben cumplirse diariamente.

- **¿Reconoce algunas emociones que enmarcan estas dinámicas PROBLEMA-ANÁLISIS DEL PROBLEMA -SOLUCIONES?**

R/ En algunas ocasiones noto que cuando algunos líderes de proceso tienen un problema no lo resuelven, no se sienten seguros, están acostumbrados a que el asesor les resuelva, y yo creo que eso no debe ser así, el asesor tiene otro rol como tal, entonces, falta empoderamiento del rol en algunos líderes, y esa confrontación les ha costado, entiendo que el cambio fue difícil y que de alguna manera el apoyo del asesor fue en algún momento como una luz para ellos, pero creo que se pierde en algún momento la responsabilidad y el asumir decisiones que deben tomar en algún momento sin que los estemos vigilando o de alguna manera guiando.

- **¿Cómo cree que se sienten las personas frente al cambio? Reacciones notorias como estrés, negación, deserción, negativismo, frustración, enfado, interés, inseguridad, felicidad, satisfacción, decepción, curiosidad entre otras.**

R/ En general creo que se adaptan fácil, con los cambios se debe tener paciencia, mientras las personas los interiorizan, algunas veces se notan estresados, ansiosos por las cosas nuevas, inseguros por no saber cómo proceder en algún momento, pero al final de cuentas los veo satisfechos con los logros

- **Tengo entendido que el objetivo de la certificación es mantener una cultura centrada en calidad. ¿qué procesos se desarrollan para lograr esta finalidad**

R/ La cultura se está dando en la medida que se hacen las cosas, a través de los procesos, de repetir las cosas constantemente como en las capacitaciones, esto se refleja en la organización y en sí en las certificaciones, en el actuar coherente con respecto a lo que hacemos.

- **¿Cuál es su apreciación con respecto al proceso de capacitación, consideraciones en cuanto a las emociones del personal?**

R/ en la actualidad ya se tiene una estructura para las capacitaciones, el personal sabe que tanto como el que da la capacitación como el que la recibe es importante. Se tienen un programa de formación de conductores, que es obligatoria para que un conductor firme el contrato. Van los nuevos y también se repite para los antiguos, porque a ellos hay que estar constantemente diciéndoles las mismas cosas, “se le dice algo una vez y con los días ya se olvidan”, con ellos tenemos que estar “repitiendo y repitiendo el mismo tema”, temas como la misión visión, asuntos de contratación, salud ocupacional, atención al cliente etc.

Este año quiero montar algo para los propietarios, ellos desconocen muchas cosas, y tienen información errónea, muchos son propietarios conductores y se dan cuenta del esfuerzo que hace la empresa para esta certificación, pero en algunas ocasiones pasa que el propietario quiere que sea tal conductor el que maneje su vehículo, y si no cumple con el proceso de selección o con la formación, no se contrata... ellos piensan que si hablan con el Gerente ya les voy a decir que sí, y no quieren someterse al proceso, entonces creo que es importante crear una batería de capacitaciones para propietarios. Por qué no tiene ningún sentido decir que yo estoy certificado y no cumplir con

requisitos porque a un propietario se le metió en la cabeza que si no es ese conductor no puede haber otro, quieren pasar por encima de la norma y eso no se puede permitir.

- **¿Considera que la comunicación es consecuente referente al proceso de certificación?**

R/ Claro que si, en lo que más me esmero creo yo que es en ese aspecto, que hagamos las cosas como lo dice la norma, yo no logro nada con tener el sello de calidad impreso en los vehículos, o ponerlo exhibido en la pared como un trofeo, si los conductores son unos “guaches” para manejar, si los vehículos están en malas condiciones, si mi personal no está comprometido. Las cosas deben verse reflejadas en los resultados y creo que lo estamos logrando, la gente reconoce poco a poco el esfuerzo que hacemos y eso es muy satisfactorio.

- **¿Piensa que las capacitaciones y los actuales procesos colaborarán en la formación de nuevos comportamientos del personal de su organización? ¿Qué señales visibles podría describir?**

R/ Las señales más visibles están en el comportamiento de los conductores, en la rápida respuesta de los líderes cuando se solicita un cambio, en el compromiso

- **¿Cómo cree que vivencian el personal en general (operativo, administrativo, líderes de proyecto) estas actuales dinámicas donde es importante la colaboración de todos para mantenimiento de la certificación y futura re certificación? ¿Sus emociones, que observó, cuál es su perspectiva?**

R/ Entiendo que ahora ellos ven la importancia de trabajar juntos, así sean de diferentes áreas, a la hora de la verdad todos nos apoyamos cuando vienen las auditorias si no la pasamos nos califican mal a todos, no a una sola área, de alguna manera todos se sienten responsables.

- **¿Reconoce señales de liderazgo en las personas que gestionan el mantenimiento de calidad? ¿qué me puede contar con respecto a esta evolución?**

R/ Sí, algunos son muy dinámicos, pero considero que les falta un poco más de liderazgo para realizar algunas cosas, como te comentaba, a veces esperan la aprobación de uno o del asesor de calidad en cosas que en realidad las pueden hacer solos, entonces esa parte de la seguridad debemos mejorarla, un buen líder es seguro a cada paso que da.

- **¿Observa iniciativa en el personal para implementar nuevas ideas o programas que ayuden al cambio?**

R/ Claro que sí, las personas son propositivas, generan ideas nuevas, se puede notar en las reuniones, son creativos, por ejemplo, TH con la parte de las capacitaciones, las

desarrolla de manera dinámica para que el personal entienda etc.

- **¿Cómo analiza la adaptación de la cultura con respecto al cambio, como se ve y se siente la organización?**

R/ considero que la cultura en calidad se siente presente siempre, las personas lograron entender lo que significa el proceso y sobre la importancia de que las cosas se desarrollen para mejorar siempre ante el usuario.

- **Los cambios generan variaciones en la estructura de una organización. ¿reconoce algunos cambios marcados en este sentido?**

R/ si, ya tenemos mejor estructura, se refleja en la contratación y en el mejoramiento de los procesos.

- **¿Observa resistencia al cambio por parte de los miembros que gestionan este proceso?**

R/ En realidad no, vivieron un proceso fuerte al comienzo, pero resistencia como tal no lo creo, todos aceptan los cambios con buena actitud.

- **Cómo analiza al personal que lideró este proceso, sus transformaciones, desde el inicio hasta la fecha**

R/ Se nota una evolución en cada persona, considero que siempre aprendemos de los cambios, y en este caso la transformación ha sido interesante, desde los operativos hasta los administrativos

- **En un proceso de calidad la imagen corporativa es muy importante, ya que deja ver la estabilidad de la organización y apunta a captar mercados. ¿Cómo cree que las personas los perciben actualmente?**

R/ Yo pienso que la gente considera que la empresa es organizada... pero yo siento también que la gente no sabe todo el trabajo que se hace, y tiene como ciertos “prejuicios” de lo que es una empresa de transporte y sobre los conductores. Cuando uno invita a la gente a visitar las instalaciones, quedan un poco sorprendida, al ver a la gente organizada, todos uniformados tanto personal operativo como administrativos, con su carnet de identificación, al ver las instalaciones, cuando ven lo que hace cada persona, se sorprende mucho, porque se imaginan el taller, la grasa, a los conductores “descamisados”, la gente se sorprende mucho, tiene un concepto erróneo. Esto son “mitos”, es un poco injusto. Cuando tenemos quejas las investigamos van a fondo, pero las quejas son chismes en realidad, porque yo le presto mucha atención a estas quejas, y voy al fondo, e indago mucho y me encuentro con respuestas muy del rumor, que escucharon. Conocemos a la gente que viaja constantemente y la clientela es fiel, las quejas son mínimas, llegan una o dos al mes, cuando se hacen más de 30- 40 viajes al día, al mes, el número de personas que movemos son más de 10mil y que me lleguen una o dos cartas al mes, me doy por bien servido, por supuesto que llamamos a descargos con el comité de disciplina, y nos apoyamos en talento humano y si tenemos que sancionar lo hacemos rigurosamente.

- **Los conocimientos que las personas adquieren durante estos procesos de cambio, colaboran al mejoramiento de la gestión. ¿Qué opinión tiene sobre estas dinámicas?**

R/ Los conocimientos se reflejan en la práctica, las personas se esfuerzan por aprender sobre el proceso y en el caso de las capacitaciones, el personal pone todo su empeño por enseñar lo que saben y que se replique este conocimiento, que no se quede en las personas como algo suyo, que se replique.

ENTREVISTA COORDINADOR DE MANTENIMIENTO DE FLOTA
--

Fecha: 9 de Marzo de 2017

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

R/ 17 AÑOS

- **¿Cuál ha sido su evolución en esta empresa, sus cargos desempeñados?**

R/ Inicialmente entre como despachador de servicio urbano, luego fui inspector de servicio urbano, ascendí a jefe de rodamiento urbano, cuando la empresa se separó y nació Sotracauca Metro, ahí pasé a lo operativo en la terminal de trasportes como jefe de rodamiento donde mis funciones eran, hacer los planes de rodamiento, hacer que se cumplan, atender a usuarios, dar información sobre las rutas que se están prestando, y vigilar que se preste el servicio cuando la empresa inicia proceso de certificación de calidad se necesitaba un nuevo departamento el de mantenimiento de los vehículos me nombraron en ese cargo en el año 2012

- **¿Cuándo inicia el proceso de certificación cuales fueron sus funciones?**

R/ Coordinador de mantenimiento de flota, las funciones se construyeron en ese entonces gracias al acompañamiento del grupo calidad integral, cuya finalidad básicamente era velar por que los vehículos estuvieran en óptimas condiciones con el fin de prestar un buen servicio a los usuarios.

- **¿Sabe cuáles fueron los motivos para dar inicio a este proceso de calidad?**

R/ Mejorar la atención al usuario, darle una mejor organización a la empresa, proyectarla con una visión por que analizamos que si no éramos competitivos nos quedaríamos atrás

- **¿Cuál ha sido su labor con respecto a esta gestión como se sintió en ese entonces?**

R/ Cuando se inicia el proceso tenía muchas expectativas porque era algo nuevo para mí, aunque ya había realizado algunos cursos en el SENA en alistamiento de vehículos porque así lo requería el cargo, y gracias a mi experiencia al estar en contacto con el personal operativo y con los vehículos y estas cuestiones mecánicas. En conclusión, me siento muy bien porque gracias a estos conocimientos ya sabía a qué darle prioridad según los requerimientos de la norma, y darles un orden a las cosas, porque se hacían,

pero no teníamos orden, a través de formatos y procesos estructurados nos organizamos.

- **¿Cómo identifica el potencial de las personas para asumir el cambio constante que genera mantener esta certificación, las emociones que pudo percibir?**

R/ fueron momentos de mucha tensión, yo veía que los compañeros tenían mucha ansiedad, mucho estrés “yo el reto lo asumí y dije chévere, pues toca que cambiar la forma de trabajar” mis compañeros sentían que era más trabajo, “pero yo lo miraba desde otra perspectiva, antes a mí me iba a quedar más tiempo” uno hacia las cosas si se acordaba” porque íbamos a llevar unos cronogramas y un orden. Pero si, en general mucho estrés.

- **¿Siente el compromiso de las personas para asumir el cambio? ¿Cómo lo manifiestan según su análisis?**

R/Algunos compañeros que ya no están se sentían como obligados, renegaban del proceso, faltaba compromiso en algunos compañeros. Pero en general yo creo que si se logró el compromiso de las personas.

- **¿Cuáles son los problemas más recurrentes que encuentra con respecto a este proceso?**

R/ Lo más difícil fue crear costumbre en los conductores, hacíamos un cronograma, donde tenía que traer los vehículos para revisión, y como eso no se había hecho antes les costaba mucho hacerlo, entonces nos tocó tomar medidas drásticas, como sanciones y esto chocaba con la gente, los estresaba y los ponía inconformes, los propietarios que eran conductores, quería hacer lo que querían. Pero poco a poco los fuimos acostumbrando, ahora ellos ya vienen solos.

- **¿Qué aporte desde su rol para dar solución a estos inconvenientes?**

R/ Desde el inicio empezamos a participar en reuniones muy activas donde la finalidad era realizar las políticas de calidad, visión misión etc, aportar ideas, estas reuniones eran muy productivas, cada uno aportaban una idea y es satisfactorio saber que a uno lo tiene en cuenta para establecer las bases de su organización

Por otra parte, las escuelas de conductores (las capacitaciones), en donde se daba a conocer en sí lo que era en la certificación de calidad, un poco se servicio al cliente, los sensibilizamos sobre las falencias que teníamos, porque estábamos perdiendo pasajeros ante la competencia, muchos vehículos de varaban, la gente se quejaba, y finalmente comenzamos a cambiar poco a poco el parque automotor, los buses viejos los fuimos cambiando y logramos prestar un buen servicio.

- **¿Reconoce alguna emoción que enmarco estas dinámicas PROBLEMA-ANÁLISIS DEL PROBLEMA –SOLUCIONES (¿desde su sentir, desde la percepción de las otras personas involucradas en el proceso?)**

R/ Lo que más reconozco al inicio de proceso es el estrés y la ansiedad. ¡La gente se pone nerviosa ante situaciones que no conoce, creo que es normal! Con el tiempo, cuando se ve el orden de las cosas ya creo que todos somos capaces de solucionar los problemas que se nos presentan, cada uno desde su área, la verdad, la experiencia en este gremio de transporte le deja a uno muchas enseñanzas, tener que lidiar con personal complicado como los conductores le enseña a uno muchas cosas.

- **¿Cómo cree que se sintieron las personas frente al cambio? Reacciones notorias como estrés, frustración, negación, deserción, negativismo, enfado, interés, inseguridad, felicidad, satisfacción, decepción, curiosidad etc. También podría dar un ejemplo de situación vivida**

R/ La gente estaba reacia al cambio, pero fuimos poco a poco haciendo cambios, convenciendo a la gente prácticamente de que lo que hacíamos era por bien de todos.

- **El objetivo una certificación es mantener una cultura centrada en calidad, entre otros. ¿Desde su observación, haciendo un paralelo en el tiempo, desde que inicia hasta ahora, como cree que la gente vivió y vive esta certificación?**

R/ Se aceptó finalmente, lo asimilaron, ha dado buenos resultados, hemos mejorado el servicio al cliente, en los procesos, y se ha sostenido después de que empezamos de ceros.

- **¿Cómo considera el proceso de capacitación, sus apreciaciones en cuanto a las emociones del personal?**

R/ Con las capacitaciones logramos entrarle a la gente la base fue el repique y la gente se fue amoldando y ellos vieron lo importante que era la certificación y mantenerla.

- **¿Considera que la comunicación en cuanto a capacitaciones e interiorización de procesos es consecuente con respecto a los objetivos del proceso de certificación?**

R/ creo que, si es coherente, el comportamiento del personal es muy bueno, el servicio está mucho mejor gracias a que la gente entiende que debemos tener los carros bien, los compañeros saben que debemos trabajar para mantener esta certificación, todo lo que se habla se refleja con hechos.

- **¿Cómo cree que vivencian el personal en general (operativo, administrativo, líderes de proyecto) estas actuales dinámicas donde es importante**

colaboración de todos para mantenimiento y re-certificación? ¿sus emociones, que observó, cuál es su perspectiva?

R/ En general las personas colaboran, los conductores andan bien presentados, tratan mejor a los usuarios, tienen bien los vehículos, limpios y al día con todo, los propietarios colaboran con el mantenimiento. La gente ya sabe que si conserva esa calidad va a estar a la altura para prestar un buen servicio para poder competir.

- **¿Reconoce señales de liderazgo en las personas que dirigen estos procesos? ¿qué me puede contar con respecto a esta evolución?**

R/ Nosotros nos hemos apersonado de ese certificado de calidad, y estamos al tanto de que todo se cumpla, somos más dinámicos, solucionamos rápidamente los problemas

- **¿Cómo analiza la adaptación de la cultura con respecto al cambio, como se ve y se siente la organización?**

R/ La cultura ya ha cambiado, la certificación sirvió para amoldar a las personas en cuestiones de calidad y compromiso con la ciudadanía, la gente se ve organizada, saben que se debe hacer.

- **¿En cuanto a la satisfacción del personal en relación a los cambios, que valoración me puede dar?**

R/ La evolución ha sido buena, por que entendieron que la certificación es una herramienta muy necesaria, no solo para una buena prestación del servicio, también a nivel competitivo, y nos ayuda a organizar y a liberar trabajo, por que anteriormente se hacían las cosas cuando se acordaba, ahora con los cronogramas, yo estoy al tanto de todos los vehículos, y cumplo con mis funciones en tiempo y forma.

- **¿En general, en razón a su labor en este proceso de certificación que me puede contar Aspecto positivos, negativos, emociones que vivencie cotidianamente o que recuerde recurrentes etc.?**

R/ Fueron momento de estrés, pero no lo enmarco como negativo, fue un aprendizaje.

- **¿Cómo se siente usted en general con este proceso de certificación (¿satisfecho, estresado, frustrado, interesado, inseguro, feliz, decepcionado, (otra - especifique)?**

R/ yo me siento muy bien, es una herramienta muy buena que nos dio la ruta y finalmente logramos mantener un buen proceso, me siento satisfecho con lo que se ha logrado, sintiéndome bien en mi cargo, contento todos los días porque tengo la certeza de que estoy trabajando comprometido con la empresa de una manera coherente.

ENTREVISTA T.H – PSICÓLOGA

Fecha: 9 de Marzo de 2017

- **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?**

R/15 meses

- **¿A su inicio en este cargo que descubre del proceso de gestión realizada para la certificación? ¿sus primeras impresiones?**

R/ Noto que la empresa tiene conciencia sobre la importancia de los procesos de gestión aportando todos como equipo interdisciplinario al cambio, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo.

- **¿Cuál es su percepción de este proceso realizado?**

R/ La empresa se encuentra compuesta por unos pilares, donde cada integrante cumple con un papel de competitividad donde debido a los cambios se ha requerido aprender a aprender, desarrollando destrezas por medio de capacitándose para cumplir con lo establecido

- **¿Que aprecia del personal que lidera este proceso?**

R/ En general percibo que con la disposición de todos como equipo nos conceptualizamos, nos capacitamos, se refieren las metas los objetivos para que todos desarrollemos una tarea específica para cumplir.

- **¿Cuál ha sido su labor con respecto a esta gestión**

R/ Dentro de mis funciones propias del cargo: selección de personal, proceso de capacitación a conductores y administrativos, apoyo en comité de disciplina

- **¿Cómo identifica el potencial de las personas para asumir el cambio constante que genera mantener esta certificación?**

R/ La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo, el personal de la empresa lo ha asumido con mucha responsabilidad desarrollando cambios positivos que nos benefician todo el equipo.

- **¿Siente el compromiso de las personas para asumir el cambio? ¿Cómo lo manifiestan según su análisis?**

R/ Sí lo siento, se nota compromiso a nivel personal y profesional para un crecimiento continuo, si se necesita de capacitación el personal participa activamente.

- **¿Cuáles son los problemas más recurrentes que encuentra con respecto a este proceso?**

R/ Falta de conocimiento en algunos procesos de cada área

- **¿Cuáles son las soluciones que se dan desde su análisis?**

R/ Capacitaciones en pro de generar aprendizaje.

- **¿Aportó usted desde su rol alguna mejora para dar solución a estos problemas?**

R/ Si, mediante mis labores con respecto al cargo como realizar capacitaciones en, Cambio de paradigmas (resistencia al cambio), afrontando el cambio, proceso de crecimiento profesional

- **¿Reconoce alguna emoción que enmarco estas dinámicas PROBLEMA-ANÁLISIS DEL PROBLEMA –SOLUCIONES (¿desde su sentir, desde la percepción de las otras personas involucradas en el proceso?)**

R/ Quizás frustración en algunas ocasiones por no entender lo que se deba hacer, pero una vez lograda a explicación el proceso toma su rumbo.

- **¿Cómo cree que se sintieron las personas frente al cambio? Reacciones notorias como estrés, frustración, negación, deserción, negativismo, enfado, interés, inseguridad, felicidad, satisfacción, decepción, curiosidad etc.**

R/ Es natural tener miedo de un cambio. El cambio significa nuevos roles, nuevas habilidades, nuevas responsabilidades, antes de las auditorías algunos estresados, sentían que era más trabajo, se sintieron en algunas ocasiones sobre cargados con sus labores, pero reflejaban el interés por colaborar con actitud proactiva y responsabilidad.

- **El objetivo de una certificación es mantener una cultura centrada en calidad, entre otros. ¿Desde su observación, que se desarrolla para lograr este objetivo?**

R/ Las personas se enfocan en adoptar una actitud correcta, con todo este proceso creo que el objetivo es asegurarse una comprensión total del concepto que se establece en la norma, utilizando la norma como guía para definir el sistema de gestión. La gerencia nos encamina a utilizar la norma como herramienta de mejora continua, a formar unos equipos de trabajo que colaboren con la estrategia, gestionar y documentar los procesos. Se consideró la posibilidad de una pre auditoría con el objetivo de revisar qué área presenta una no conformidad y trabajar en ella

¿Cómo considera el proceso de capacitación, sus apreciaciones en cuanto a las emociones del personal?

R/ Las capacitaciones fueron muy satisfactorias para el equipo de trabajo esto ayudó a afianzar conocimientos en pro de la ejecución de las actividades que debía cumplir cada equipo, lo cual nos ayudó a saber cómo determinar, gestionar y documentar los procesos, cabe resaltar la actitud y colaboración por parte de la gerencia el cual siempre estuvo al tanto apoyándonos y brindándonos los medios necesarios para cumplir con los objetivos.

- **¿Considera que la comunicación en cuanto a capacitaciones e interiorización de procesos es consecuente con respecto a los objetivos del proceso de certificación?**

Si totalmente, se aseguraba cada líder de los procesos de una comprensión total del

concepto **R/** Por parte de cada colaborador lo cual se vio reflejado en los resultados del proceso de certificación donde todos trabajamos como equipo, definiendo una estrategia que nos llevará a cumplir con lo establecido en la norma.

- **¿Piensa que las capacitaciones y los actuales procesos colaboran en formar un nuevo comportamiento en el personal (operativo, administrativo)? ¿qué señales visibles podría describir?**

R/ Las capacitaciones fueron una ayuda fundamental para unimos como equipo y trabajar en pro de un objetivo en común, nos ayudaron a responder interrogantes y a mejorar a nivel personal y profesional, adquiriendo nuevas responsabilidades y conocimiento que nos ayudó a crecer en el ámbito laboral.

- **¿Estima que las capacitaciones y demás procesos respecto a la comunicación del objetivo a seguir en relación a la certificación construyeron nuevos roles en las personas para ejercer su labor? ¿Qué cambio podría describir?**

R/ El liderazgo se notó mucho en este proceso, la creación de equipos de trabajo fue fundamental para lograr determinar gestionar y documentar lo exigido por la norma.

- **¿Cómo cree que vivencian el personal en general (operativo, administrativo, líderes de proyecto) estas actuales dinámicas donde es importante la colaboración de todos para mantenimiento y re-certificación? ¿sus emociones, que observó, cuál es su perspectiva?**

R/ El sentido de pertenencia y la motivación por parte de la gerencia ayudo a que el personal estuviera colaborado con entusiasmo y unidos en todo el proceso, es de resaltar la colaboración de cada uno de los integrantes pues se logró gracias al aporte, empeño, dedicación y su motivación que dio cada uno.

- **¿Reconoce señales de liderazgo en las personas que dirigen estos procesos? ¿qué me puede contar con respecto a esta evolución?**

R/ Las personas que lideran los proceso fueron una figura importante cuando se trató del trabajo en conjunto. Las personas encargadas de mejorar procesos demostraron empoderamiento de su rol, poniéndose al mando del equipó y colaboraba en la toma decisiones de acuerdo a las necesidades o requerimientos de cada circunstancia, se evidencio la buena función y el trabajo de todos.

- **¿Observa iniciativa en el personal para implementar nuevas ideas o programas que ayuden al cambio?**

R/ Totalmente, los equipos siguen trabajando en pro de la mejora continua, la empresa nos ofrece las herramientas y confianza necesaria para poder contribuir con conocimiento y creación de nuevos proyectos que ayuden a afianzar los procesos.

- **¿Cómo analiza la adaptación de la cultura con respecto al cambio, como se ve y se siente la organización?**

R/ La constante es el cambio, lo que lleva al equipo a transformarse internamente para

poder adaptarse de la mejor manera, Sin embargo, el cambio de la cultura fue un proceso complejo, que requirió la participación activa de los directivos para que los trabajadores acogieran el proceso como algo natural.

Se trabajó en formar la Identidad de los miembros, se hizo énfasis en cada uno, se enfocó a la gente, se tomó el control de las situaciones.

- **¿Reconoce resistencia al cambio por parte de los miembros que participaron en este proceso?**

R/ No los miembros se adaptaron.

- **¿En cuanto a la satisfacción del personal en relación a los cambios, que valoración me puede dar?**

R/ creo que en general se sientesatisfacción, se logró el objetivo establecido con la colaboración y responsabilidad que tuvimos todos. Es de resaltar que los cambios fueron importantes para unirnos e implementar nuevos procesos que ayudaron a la empresa a ser mejor y aún seguimos trabajando en el mejoramiento continuo.

- **¿En general, en razón a su labor en este proceso de certificación que me puede contar (Aspecto positivos, negativos, emociones que vivencie cotidianamente o que recuerde recurrentes etc.)?**

R/ Aspectos positivos: motivación, unión, colaboración, esfuerzo continuo, aprendizaje y crecimiento. Al principio como todo cambio género que los trabajadores tuvieran más actividades lo que nos llevó a disponer de más tiempo, pero esto no lo referencio como algo negativo, porque fue lo que nos ayudó a cumplir con las actividades establecidas.

- **¿Cómo se siente usted en general con este proceso de certificación (¿satisfecha, estresada, frustrada, interesada, insegura, feliz, decepcionada, (otra - especifique)?**

R/ Totalmente satisfecha, se evidencia el trabajo en equipo, la colaboración y el constante empeño de cada uno de los integrantes por que todo estuviera no bien si no excelente, los cambios en un principio generan molestias, pero al final resultados y experiencia a nivel personal y profesional muy positivas, orgullosos de pertenecer a la empresa.

ENTREVISTA COORDINADORA DE TALENTO HUMANO

FECHA: 15 DE FEBRERO 2017

- **¿Cuánto tiempo lleva en el cargo?**

R/15 años

- **¿Considera que sus conocimientos fueron suficientes para asumir este reto de la certificación de calidad?**

R/ En gran parte si, gracias a la experiencia laboral, aunque debido a que era algo nuevo tanto para mí como para la empresa, debí capacitarme para el manejo de la norma.

- **¿Me podría contar un poco más sobre esta capacitación, de que se trató?**

R/Realicé un diplomado en habilidades gerenciales y gestión del talento humano, en el año 2012.

- **¿Cuál fue el motivo más evidente que conlleva a decidir que usted se capacite?**

R/Soy contadora Publica y mi experiencia profesional se basaba más en el ámbito contable, cuando la empresa creó el área de Talento Humano y me tuvo en cuenta para el cargo, vi la necesidad de capacitarme en cuanto al manejo de personal y todo lo relacionado al talento humano.

- **¿Qué significancia tiene para usted haber realizado este estudio?**

R/Aparte de retroalimentar mis conocimientos, adquirir más seguridad frente al manejo del área como tal.

- **¿Cómo se sintió a nivel personal con este Diplomado?**

R/muy satisfecha, fue difícil no le niego, porque me implico más tiempo, y en ese entonces el trabajo era demasiado, me tocaba sábados incluso domingos venir a la empresa, para adelantar trabajo... pero en general me gustó mucho capacitarme, lo necesitaba para asumir el cargo, estaba como perdida al principio.

- **¿Sabe cuáles fueron los motivos para dar inicio a este proceso de calidad?**

R/Si, La empresa siempre ha estado en constante evolución y desarrollo en la prestación del servicio, para competir en el mercado.

- **¿Que solicita calidad para estructurar los procesos con respecto a la certificación?**

R/Cumplimiento de requisitos y requerimientos, así como conocimiento del manejo de cada proceso.

- **¿Desarrollan algún plan para abordar estas regulaciones y cumplir con los parámetros solicitados para la certificación? ¿En que se enfocan?**

R/ La empresa cuenta con un coordinador interno en calidad, así mismo se apoya en un

ente externo de auditoría (Grupo Calidad Integral u otro) para revisión y verificación de los procesos. Hacíamos reuniones para que todos aportáramos y se socializaba cada paso que se daba, se fue haciendo todo desde ceros desde el mapa de procesos hasta la visión, misión, fue un tiempo de mucho trabajo, teníamos que participar activamente de todas estas capacitaciones. A final sentíamos que el tiempo invertido había sido de mucho provecho.

- **¿De acuerdo con los parámetros entregados para dar inicio a la certificación como dan comienzo al trabajo en su área? ¿Cuáles son las prioridades?**

R/ Formalizar criterios para la selección del personal, Organización de archivo, estandarización de las hojas de vida, así establecer y mantener un proceso que permita a la empresa calificar al personal y detectar oportunidades de mejora para el desempeño de funciones.

- **¿Qué estrategias se implementaron para asegurarse que el proceso se desarrollara?**

R/ Primero socializar a todo el personal sobre el inicio del proceso en certificación de calidad, asignación de tareas de acuerdo a cada área y control sobre tareas realizadas en cada área.

- **¿Establece y reconoce las capacidades requeridas para dar inicio al proceso?**

R/ Sí. la empresa cuenta con personal capacitado que entiende y conoce los procesos que se desarrollan al interior de la empresa.

- **¿Qué percibe del personal y las herramientas con las que cuenta para dar comienzo a este proceso?**

R/ En ese momento contábamos con la experiencia y el conocimiento del personal en sus cargos, lo que hicimos fue articular las cosas, darnos cuenta de lo que teníamos para posteriormente complementarnos. ¡Como en mi caso la capacitación! Así como también contábamos con instalaciones, equipos, software.

¿Cómo identifica el potencial de las personas para asumir el cambio?

R/ Creo que lo más importante en ese entonces era reconocer en cada persona la voluntad de querer hacer las cosas. La experiencia en mi caso, en cuanto a conocer a la empresa durante tantos años, de alguna manera saber cómo se comportaba el personal por el acercamiento con conductores, tuvo su aporte para que las cosas se dieran mejor, con el señor Mosquera, por ejemplo, que es el encargado en la actualidad de mantenimiento de flota, en ese entonces el trabajo de él es jefe de rodamiento, tiene una experiencia increíble porque a él le ha tocado de frente manejar problemas difíciles con propietarios y conductores, por lo tanto, su experiencia cuenta enormemente. En su mayoría inicialmente lo que son propietarios, sobre todo, fueron un poco reacios para dar cumplimiento a lo exigido, el personal operativo también fue difícil de manejar. ¡Con el pasar del tiempo, después de sensibilizaciones fuertes y capacitaciones obligatorias!! Por qué así tocaba, prácticamente con amenazas, de no dar rodamientos.

- **¿Sintió el compromiso de las personas en ese entonces para asumir el cambio? ¿Cómo lo manifestaron? ¿Cómo lo detecto?**

R/ En realidad en ese entonces no se sintió el compromiso por parte de propietarios, sobre todo, se molestaron muchísimo, incluso quería demandar a la empresa, nos amenazaron con acudir a la oficina de trabajo, decían cosas sin fundamento por desconocimiento, por eso nos tocó hacer bastante sensibilización, contarles sobre los beneficios de acoger la norma, no entendían nada ni hacían el esfuerzo por entender, por ir a las reuniones etc. era muy estresante hacer estas capacitaciones.

Con los conductores no se si no era compromiso, yo diría que era desconocimiento, algo nuevo para ellos, hacer actividades fuera de lo común. Con los operativos prácticamente nos tocó estar detrás de cada uno, para que me diera la fotocopia de la cédula, me tocó a mí personalmente hacerles las hojas de vida porque algunos no sabían ni escribir, a Adriano Mosquera le tocaba abordar a los propietarios en el terminal, en los pasillos, por las buenas conversar con ellos... después de varias intervenciones en cuanto a sensibilización y socialización, se detectó más disposición y participación en el proceso.

- **¿Cuáles fueron sus expectativas con respecto al proceso desde el punto de vista de la gestión de las personas?**

R/Que todos asumieran el compromiso y la responsabilidad frente al proceso, que participaran activamente e interioricen lo que se quería hacer.

- **¿Cuáles fueron los problemas más recurrentes en ese momento según su percepción?**

R/ El establecimiento y aplicación del perfil laboral del personal operativo (conductores) y también en si lo que fue el proceso de selección, se enojaban cuando uno les pedía los documentos o se asustaban cuando se los citaba para la entrevista y aplicación de pruebas psicológicas, yo creo que no estaban acostumbrados a estos procesos, por eso reaccionaban mal.

Problemas con los propietarios porque algunos son conductores y pensaban que por ser propietarios no se les debía exigir.

Lograr que propietarios y conductores habláramos el mismo idioma, que participen del proceso, que asistieran a las reuniones etc.

- **¿Cuáles fueron las soluciones que se dieron desde su análisis?**

R/ Se debió crear el perfil del conductor, donde se exigía en la parte académica, obligatorio hasta 5to de primaria, porque de lo contrario nos quedamos prácticamente sin conductores, la mayoría a duras penas sabe leer y escribir.

Nos tocó hacer mucha sensibilización, capacitaciones, exigencia constante.

- **¿Aportó usted desde su rol alguna mejora para dar solución a estos problemas?**

R/ Considero que mi aporte partía desde brindando apoyo y guías para el cumplimiento y establecimiento del perfil, hasta la perseverancia para hacer las cosas.

- **¿Reconoce alguna emoción que enmarco estas dinámicas PROBLEMA-ANÁLISIS DEL PROBLEMA –SOLUCIONES (¿desde su sentir, desde la percepción que le dieron las otras personas involucradas en el proceso?)**

R/Sí, en algunos momentos se piensa que las cosas no se van a lograr, porque en realidad era difícil algunas cosas que ante los ojos de otros no tenían mayor problema, lograr crear hojas de vida, que los conductores traigan toda la documentación etc. era frustrante, pero si la solución era pedirles el documento y uno mismo sacarles la copia, tocaba hacerlo, después se siente satisfacción. Creo que uno se vuelve recursivo, creativo, paciente, tolerante, es toda una enseñanza.

- **¿Qué recuerda de sus emociones y sentimientos en ese entonces, que es lo que más la marcó?**

R/ En realidad, mucho estrés, demasiada carga laboral, yo soy contadora y esto era algo nuevo para mí, me sentía muy insegura, ansiosa cuando tenía que dar las capacitaciones, o asumir labores propias de RH, por eso me toco capacitarme para poder mejorar en este aspecto. Dedique mucho tiempo, sacrifique fines de semana completos para cumplir con las tareas, me sentía agotada, pero finalmente siempre se logran las cosas y el esfuerzo es notorio, ahora no somos ni sombra de lo que éramos antes.

- **¿Con respecto a los conductores por ejemplo que notaba a nivel de emociones?**

R/ Mucho estrés, pobres! los que no sabían ni leer ni escribir, por más que se les explicaran las cosas ellos como que no captaron la idea, se desesperaban en algunas ocasiones y se enojaban, pero uno por las buenas, con calma, como tratando niños pequeños, les íbamos enseñando y dando las soluciones para que cumplieran con los requisitos. Creo que para ellos esto fue un cambio grande, porque de pasar a estar tan desconectados de la empresa en todo sentido, y luego estar tan presentes en la actualidad, tanto en el aspecto de contratación como en las capacitaciones, ¡creo que es un cambio satisfactorio para ellos! Ahora se los ve animados, felices con todas las contrataciones de ley.

- **¿Cómo cree que se sintieron las personas frente al cambio? Reacciones notorias como estrés, frustración, negación, deserción, negativismo, enfado, interés, inseguridad, felicidad, satisfacción, decepción, curiosidad entre otras.**

R/Un poco de estrés y negación al inicio del proceso, Rabia, incertidumbre porque algunos conductores pensaban que se quedarían sin trabajo por no poder con los requisitos. Cuando debíamos dar respuesta a los asesores con las tareas para la certificación también se sentía incertidumbre por no saber qué pasaría. Pero en la medida que avanzó el proceso, las personas demostraron Interés y satisfacción al entender los beneficios de la certificación.

- **Tengo entendido que el objetivo de la certificación es mantener una cultura centrada en calidad. ¿qué procesos se desarrollan para lograr este objetivo?**

R/ Yo creo que lo más importante era mantener un ambiente laboral positivo, aunque no le niego que en ocasiones uno se siente saturado, con mucha carga laboral, pero el

objetivo era lograr la certificación y antes de las auditorías, por ejemplo, uno veía a toda la empresa trabajando para el mismo objetivo, todos con la camiseta puesta

- **¿Cómo se planearon los cambios en los procesos que debían realizarse dentro de su área?**

R/Con reuniones y revisión de cada uno de los procesos ya existentes, buscando la forma de mejorarlos.

- **¿Cómo observó el proceso de capacitación, sus apreciaciones en cuanto a las emociones del personal?**

R/Inicialmente un poco apáticos, pero en la medida que se avanzó, hubo muy buena acogida por parte de los participantes.

- **¿Considera que la comunicación fue consecuente durante el inicio del proceso de certificación?**

R/ Considero que sí, logramos que se entendieran los objetivos principales de la certificación

- **¿Piensa que las capacitaciones y los actuales procesos colaboraron en formar un nuevo comportamiento en las personas desde su área? ¿Qué señales visibles podría describir?**

R/Sí. ser perseverantes y exigentes con el proceso dio buenos resultados. El personal está muy comprometido con todos los procedimientos, para dar cumplimiento a las exigencias de cada proceso en las diferentes áreas. Cumplimiento de requisitos en cuanto a documentación en hojas de vida para la selección, asistencia a capacitaciones convocadas por la empresa. Para la contratación se fueron tomando por grupos, primero las camionetas, después los buses y dejamos de último el grupo de Cajibío (municipio), porque en realidad sus ingresos no son muy buenos, incluso se llegó a un acuerdo y se les bajó la cuota de afiliación y ahora ellos son los que más cumplen con todo, son los primeros en llegar a las reuniones, de cumplir con todos los requisitos, da gusto verlos bien arreglados, con su camisa limpia, fajados bien presentados.

- **¿Qué puede concluir de las capacitaciones y demás procesos respecto a la comunicación del objetivo a seguir en relación a la certificación?
¿Considera que se construyeron nuevos roles en las personas para ejercer su labor? ¿Qué cambio podría describir?**

R/Sí. Compromiso, cumplimiento, interés. El personal actualmente es muy consciente del compromiso que adquiere con la empresa cuando entra a formar parte ella, sabe que debe dar estricto cumplimiento y acogerse a todas las políticas de la empresa.

- **¿Cómo cree que vivieron el personal en general (operativo, administrativo,**

líderes de proyecto) estas actuales dinámicas donde es importante la colaboración de todos para la certificación? ¿sus emociones, que observó, cuál es su perspectiva?

R/Inicialmente por las exigencias de cada proceso, se observó en el personal un poco de apatía al cambio y a las formalidades del proceso. Ya con las socializaciones y concientización del personal poco a poco se fueron acogiendo y se notó una gran colaboración de todos. Considero que en la actualidad todos aprendimos mucho a nivel de la norma, a nivel personal y profesional, el cambio más notorio se ve entre los conductores por lo que le comenté anteriormente, cambiaron desde sus hábitos hasta sus aspiraciones, algunos se esmeraron por terminar el bachillerato.

- **¿Reconoce señales de liderazgo en las personas que dirigieron procesos? ¿qué me puede contar con respecto a esta evolución?**

R/ Cada área tiene un líder, quien debe responder por su proceso como tal, igualmente buscar mecanismos para que todo dentro de su proceso obtuviera buenos resultados, así como involucrar a todo el personal relacionado.

- **¿Observa iniciativa en el personal para implementar nuevas ideas o programas que ayuden al cambio?**

R/Sí. De acuerdo a las necesidades que se presentan, cada líder las comunica en su debido momento y al gerente le gusta que llevemos soluciones, él nos motiva mucho en este aspecto de no solo traer el problema, venir con la solución.

- **¿Cómo analiza la adaptación de la cultura con respecto al cambio, como se ve y se siente la organización?**

R/La organización vivió un giro grande, fue muy positivo, y esto es reconocido de forma interna y externa, la gente da buenas opiniones del personal que presta el servicio, actualmente con el tema de las redes sociales, se ven las opiniones de las personas, felicitan a la empresa por el cambio que es muy notorio.

- **Los conocimientos que las personas adquieren durante estos procesos de cambio, siempre colaboran al mejoramiento de la gestión. ¿Considera que deben ser proyectados para crear más conocimiento? ¿Qué me puede contar con respecto a este tema?**

R/Sí. Considero que es necesario estar en constante búsqueda y retroalimentación de conocimientos en diferentes aspectos que aporten a la organización. Por un lado, es importante capacitarse y por otra parte creo que la experiencia es muy importante y más cuando se logra adquirir conocimientos a través del aprendizaje de algún proceso y es importante transmitir ese conocimiento

- **¿En cuanto a la satisfacción del personal con respecto a los cambios que analizo? R/El personal se ha mostrado muy satisfecho por cuanto los diferentes cambios también han aportado de forma positiva para cada uno, no solo para la empresa.**
- **¿En general, con respecto a su labor, que me puede contar (Aspecto positivos, negativos, emociones que recuerde recurrentes etc.)?**

R/ En cuanto a mi labor en el área de talento Humano me siento muy satisfecha al participar de los diferentes procesos y poder aportar a la organización, para mí el cambio ha sido muy positivo, pero también ha sido un muy pesado, en ocasiones me siento agotada físicamente por cuanto no cuento con alguien que me colabore en las diferentes funciones que como tal son de gran responsabilidad y cumplimiento. En cuanto a emociones me he sentido muchas veces impotente para lograr dar cumplimiento a tiempo como lo dije anteriormente de los requerimientos o exigencias para el cumplimiento de mis funciones, pero esto es debido al volumen de trabajo.

- **¿Qué competencias destaca de su rol como agente de cambio para apuntar la certificación en ese entonces y el mantenimiento actual de la misma?**

R/ Dentro de mi ejercicio en este cargo destacó el interés que le puse por hacer bien las cosas, no le niego que fue difícil al principio y uno siente frustración, estrés y más cuando esto me implico capacitarme, pero finalmente uno mira para atrás y ve lo que hizo y me siento orgullosa del esfuerzo realizado, lo que me pareció en algún momento catastrófico hoy lo veo como un obstáculo muy pequeño que pude pasar y que me dejó una enseñanza y un crecimiento increíble a nivel personal y profesional, en realidad me siento orgullosa de saber que desarrolle capacidades que ni sabía que tenía, el poder pararme enfrente de un auditorio y sin miedo hablarle a la gente de cosas nada tenían que ver con mi profesión, imagínese, yo soy contadora y de RH no me imaginé trabajando nunca, pero esta fue la experiencia, Don Carlos nos llevó por este camino , él con su visión de empresario siempre y su positivismo nos demostró que las cosas se pueden hacer cuando uno lo quiere así

- **¿Cómo se siente usted en general con este proceso realizado, su percepción de este proceso desde que inicia hasta la fecha? Evoluciones más destacadas**

R/ En conclusión siento satisfacción por el trabajo realizado. Lograr cambiar cosas tan importantes y que parecían imposibles al principio como era la contratación, actualmente no se firma contrato si los conductores no cumplen con los requisitos. Durante las capacitaciones, se nota mucho interesados en la actualidad, se han vuelto muy puntuales, interesados, preguntan todo lo que tiene que ver con su contrato, las cuestiones de los riesgos laborales, siempre se les ve el interés por conocer de las normas y se sienten orgullosos de la empresa, incluso se nota el cambio en su presentación personal, y ellos notan esa diferencia de lo que eran antes, todo desarreglados y son muy agradecidos, reconocen que cuando se enojaban y uno les

exigía era para un mejoramiento. A nivel general, dentro de la empresa noto crecimiento como familia, se logró tener un mayor sentido de pertenencia, satisfacción con las labores correspondientes al cargo, deseo de aprender por parte de algunas personas

Anexo 3 Observaciones

Observación Pasiva

Fecha: 3 de febrero 2017 **Participantes:** conductores, coordinadora de T.H, coordinador de mantenimiento flota, psicóloga

Lugar: auditorio **Hora inicio 8:30 AM Hora finalización:** 11:50 AM

Actividad: Escuela de conductores- Módulo Talento Humano- mantenimiento de flota- Psicología, relaciones interpersonales

ANOTACIONES DESCRIPTIVAS	INTERPRETACIÓN
MODULO T.H	
<p>*El auditorio está casi completo con el número de personal citado (15 conductores) son cerca de las 8,35. La reunión está por comenzar.</p> <p>*Se dispone en la parte de adelante del auditorio, mesa con video Beam que proyecta a la pared del fondo, junto a la mesa tablero pequeño y disposición de sillas para 20 personas.</p> <p>*En la entrada una mesa vestida que se dispondrá para el refrigerio, no tiene nada aun</p>	<p>* El personal se ve motivado, llegan bien presentados. El auditorio es agradable, está iluminado y limpio, el clima se siente bien, aunque afuera hace frío, es un día lluvioso.</p>
<p>*La mayoría de conductores son nuevos, y este proceso es requisito para firmar el contrato. Otros pocos van a renovar contrato y es obligatorio realizar la capacitación</p>	<p>*A los conductores nuevos se los nota ansiosos, pero interesados por lo que está pronto a iniciar. Su aspecto personal es bien cuidado. Los conductores antiguos se hacen notar por la confianza que demuestran al moverse por el auditorio, saludar al personal, también se ven bien presentados.</p>
<p>*Inicia la reunión la coordinadora de TH, da la bienvenida y explica que el objetivo de la reunión es dar inicio a la escuela de conductores, requisito para hacer la contratación, comenta que se tienen varios módulos y que este es el primero.</p> <p>Inicia la presentación usando el video bien, la presentación está hecha en diapositivas en fondo blanco, con el logo de la empresa en una de las esquinas y un vehículo en otra, el resto de los tonos son rojo y verde, colores que distinguen la empresa.</p> <p>*Se ubican algunos en la primera fila y otros en la segunda</p> <p>*los conductores se disponen, se acomodan en las sillas para prestar atención al discurso</p>	<p>*Se observa al personal atento y al parecer interesado, por lo que está pasando, en especial los nuevos. Los conductores antiguos por su postura no se les nota tanto interés, seguramente porque este módulo ya lo conocen y no es nuevo para ellos.</p>
<p>Temas tratados:</p>	<p>*Los asistentes, prestan atención a lo que</p>

<p>*Se habla sobre la norma ISO 9001 (misión, visión, políticas de calidad, objetivos de calidad, política de seguridad)</p> <p>*Portafolio de servicios</p> <p>*Sobre el personal, estructura administrativa y operativa</p> <p>*Contratación y beneficios</p> <p>*funciones del conductor</p> <p>*Reglamento de trabajo (condiciones de admisión, periodo de prueba horario de trabajo, salario, salud ocupacional, escala de faltas y sanciones disciplinarias)</p> <p>*Protocolo de comportamiento</p> <p>Observaciones:</p> <p>Están atentos al discurso</p> <p>*Un conductor levanta la mano y pregunta sobre la contratación, su inquietud es sobre la afiliación a la EPS, la coordinadora da respuesta.</p> <p>*Otro conductor pregunta sobre la circular de riesgos, la coordinadora da respuesta amplia sobre (ARL)</p>	<p>se expone, dentro de los temas que al parecer más le llamó la atención o género inquietudes, fue sobre la contratación y beneficios por las preguntas que se generaron, que aparentemente dan satisfacción sobre la inquietud se responden ampliamente porque se nota satisfacción con la respuesta.</p> <p>*Las funciones del conductor parece llamarles la atención, se miran entre ellos, en especial los conductores antiguos, hacen gestos, sonríen en especial cuando se hace énfasis de no llevar acompañante</p> <p>* Se notan inquietos cuando se habla del comité de disciplina, al parecer la experiencia que han tenido los nuevos en otras empresas no es similar en cuanto a las actividades que se desarrollan, se ven sorprendidos incluso con las instalaciones y por la forma como se los trata, durante algunos proceso de selección que hice, ellos manifiestan de la exigencia de la empresa y hacen bromas sobre todos los rigurosos procesos que deben pasar, pero les gusta porque sienten que son tenidos en cuenta porque les da estabilidad estar contratados,</p> <p>*Los antiguos también reaccionan, se miran entre ellos, al parecer conocen el sistema ya que posiblemente han vivido alguna sanción o saben de compañeros que las ha vivido.</p>
<p>*Ya casi finaliza el módulo, el discurso de Eliza es más concreto lee las diapositivas con más frecuencia, y mira constantemente hacia la puerta, varias personas la buscan se nota con afán, hace gestos con la mano para que le den espera.</p> <p>*Ya para finalizar su módulo pregunta rápidamente si tienen más dudas o consultas, el personal se queda callado, hace gestos de no con la cabeza, no pregunta nada más.</p> <p>* Se despide y hace la rápida presentación del coordinador de mantenimiento de flota, Adriano Mosquera que entra al auditorio justo cuando ella está haciendo el cierre, él se queda a cargo del grupo, porque Bárbara de salir rápido para atender a las personas que la solicitan.</p>	<p>*Eliza maneja el tema que expone, al principio de la capacitación se ve animada, pero en el transcurso se nota ansiosa, posiblemente es porque la solicitan en su puesto de trabajo, en ocasiones anteriores comenta que está muy cargada de trabajo, que debe atender constantemente al público, la parte de contratación, a los propietarios, verificar sanciones, encargarse de archivo, entre otras tareas.</p> <p>* Creo que los conductores notan su afán y prefieren dejarla ir, en verdad ya no tendrán más dudas?</p>

Duración del módulo: 1 hora	
MÓDULO MANTENIMIENTO DE FLOTA	
<p>Inicia el módulo el Señor Mosquera *Solicita que firmen asistencia y les pasa una tabla con el listado. Los conductores están atentos, algunos miran ansiosos por donde va la tabla de asistencia Adriano le comenta sobre la importancia de la capacitación, mientras hace tiempo para que cargue su presentación.</p>	*se nota la ansiedad por firmar la planilla de asistencia
<p>Temas a tratar: *Alcances y objetivos del proceso de mantenimiento *Políticas Generales y específicas *Explicación de lo que significa mantenimiento preventivo *Plan estratégico de seguridad vial, aplicación de la ley 1503 de 2011 *Ilustración con imágenes de vehículos en mal estado.</p> <p>Observaciones: *Conductores antiguos no se ven interesados al principio, después se interesan cuando la dinámica se torna en contar experiencias sobre vehículos en cuanto a mecánica. *Los temas que más le interesan por la dinámica de preguntas, son los relacionados con el mantenimiento de los vehículos, se muestran imágenes de casos de vehículos en mal estado y las preguntas que se hacen son sobre repuestos etc.</p>	*Al parecer los conductores antiguos no se interesan mucho por las generalidades del módulo porque que ya han escuchado la información, pero si se les ve participar cuando se tratan los temas referentes a mecánica en general, cuentan sus casos y dan recomendaciones.
<p>Se Finaliza la actividad, el señor Mosquera invita a los participantes a tomar un descanso y servirse café que se dispone en la mesa a la entrada del auditorio *Espacio para break Duración del módulo: casi una hora</p>	* los conductores se notan animados por tomar el break, se notan cansados, se paran y se estiran, hablan entre ellos, los nuevos ya van tomando confianza, se dirigen a tomar el café y hablan entre ellos.
MÓDULO PSICOLOGÍA- RELACIONES INTERPERSONALES	
<p>*De regreso se inicia el módulo con la psicóloga Diana Valverde, ella llega antes de que terminen el Break, se dirige a la parte de adelante del auditorio y prepara su presentación. *Los conductores se percatan de su presencia, y se disponen a terminar su break. *Los conductores se notan cansados, ya su</p>	<p>*Al parecer es demasiada información para ellos si no están acostumbrados a este tipo de actividades. *Sería importante que se mantenga un formato de presentación independientemente del tema a tratar, las presentaciones anteriores tenían identidad institucional, esta presentación se ve muy alocada! No opino que este mal, pero</p>

<p>postura ha cambiado</p> <p>*Diana los invita a tomar asiento de manera amable les pide que se dispongan en la primera fila todos.</p> <p>*Los conductores se disponen, se acomodan en las sillas para prestar atención al discurso.</p> <p>*Inician la reunión dándoles la bienvenida explica que el objetivo de su módulo es trabajar sobre las relaciones interpersonales.</p> <p>*Inicia la presentación usando el video bien, la presentación está hecha en diapositivas en fondo blanco, muy coloridas y gráficas algunas con muchas imágenes y poco texto, no se hace alusión a la empresa en ninguna diapositiva no tiene el logo de la empresa.</p>	<p>considero demasiada saturación de colores</p> <p>* A los conductores les llama la atención la presentación colorida, creo que se distraen</p>
<p>Temas a tratar:</p> <p>*Relaciones interpersonales</p> <p>*Comunicación asertiva</p> <p>*Se enfoca en servicio al cliente, buen trato a los demás</p> <p>*Estilos de conducta</p> <p>*Evaluación del desempeño laboral</p> <p>Observaciones:</p> <p>*El ambiente se siente cómodo, la psicóloga se ve animada, su discurso es agradable.</p> <p>*los conductores hablan más, preguntan y cuentan anécdotas, en especial los antiguos. Se finaliza el módulo, la psicóloga agradece por el interés y la participación, pregunta si todos firmaron la asistencia y se despiden</p> <p>Observaciones</p> <p>*Se notan interesados por los temas que se tratan, se identifican por las preguntas que hacen.</p> <p>*cuando se habla de servicio al cliente se interesan por conocer sobre</p> <p>El manejo de las redes sociales para atender sobre quejas y en general saber cómo está la imagen de la empresa.</p> <p>Duración del módulo: 40 minutos</p>	<p>*La psicóloga tiene muy buena actitud, al parecer entiende del cansancio de los conductores y procura mantenerlos atentos.</p> <p>* creo que los colores de las diapositivas los despiertan.</p> <p>*los temas que al parecer más le llamó la atención fue sobre asertividad, y atención al cliente, los conductores antiguos hablan de sus anécdotas, con interés para que los nuevos aprendan, cuentan en especial sobre la tolerancia con el cliente, de no perder la compostura cuando tiene una situación de conflicto.</p> <p>*Es una buena dinámica la que se desarrolla en la capacitación, las dos anteriores los saturaron de conceptos y con esta se siente desinhibidos.</p>

Observación pasiva

Fecha: 9 de febrero 2017 **Participantes:** Coordinadora de T.H, psicóloga, aspirantes al cargo de conductor

Lugar: Auditorio **Hora inicio:** 2:30 pm **Hora finalización:** 4, 50 pm

Actividad: Selección de personal

ANOTACIONES DESCRIPTIVAS	INTERPRETACIÓN
SELECCIÓN DE PERSONAL	
<p>*Antes de dar inicio al proceso, la psicóloga revisa las carpetas que contiene las hojas de vida, las cuales fueron recibidas con antelación y contienen los documentos para realizar el proceso de selección.</p> <p>*La coordinadora de Recursos Humanos llega en ese momento y le solicita a la psicóloga revisar con lista de chequeo que todos los documentos estén completos para cada hoja de vida, ella responde que a dos conductores les hace falta un documento, la coordinadora responde que se acordó que lo traían el día de la entrevista, que por favor recuerde solicitárselos en el momento de la entrevista.</p> <p>Le pregunta a la psicóloga si ya está dispuesto el auditorio para realizar la selección y verifica con una breve mirada si se encuentra todo en orden.</p> <p>*La psicóloga dispone las pruebas Psicológicas que se van a aplicar a los conductores y revisa que los lápices borradores y sacapuntas alcancen para todos los aspirantes.</p> <p>Verifica que la oficina donde se van a realizar las entrevistas individuales después de aplicar la prueba psicológica, este disponible y limpia.</p> <p>*El auditorio está preparado para realizar el proceso de selección a un grupo de 5 conductores, 2 de ellos son nuevos y 3 se incorporan nuevamente después de vacaciones y deben realizar el proceso de selección para firmar contrato nuevamente.</p> <p>*los aspirantes al cargo llegan puntuales y son recibidos por la Psicóloga, quien les indica la ubicación en las mesas dispuestas para 2 personas.</p> <p>*Una vez ubicados, la Psicóloga verifica la carpeta de cada aspirante</p>	<p>*Se observa a la Psicóloga dispuesta y de buen ánimo para dar inicio al proceso. De igual forma la Coordinadora de Recursos Humanos quien se nota interesada por el proceso debido a que tiene que cubrirse la vacante de 2 conductores</p> <p>*Los conductores llegan bien presentados. El personal nuevo se nota ansioso, pero dispuesto a realizar el proceso. Los conductores que van a renovar contrato se perciben más tranquilos, puede ser porque ya conocen el proceso., El auditorio es agradable, está iluminado y limpio, el clima se siente bien.</p>
<p>* La psicóloga inicia explicando sobre el proceso de selección, comenta que no solo</p>	<p>* El personal se nota atento a la información que se les suministra, los</p>

<p>este tiene que ver con la actividad que están haciendo en ese momento, sino que además para ser seleccionados deben cumplir con la escuela de conductores, explica que es una serie de capacitaciones que son evaluadas. Uno de los conductores que renueva contrato pregunta sobre los horarios y el día en que se realizará la escuela.</p> <p>*La psicóloga procede a dar la instrucción para desarrollar la prueba psicológica y les pide que en el orden que terminen la misma, van pasado para hacer la entrevista indicando la ubicación de la oficina dispuesta para hacer el proceso</p>	<p>conductores que se reincorporar parecen seguros pues ya pasaron por el proceso.</p> <p>*Los aspirantes se disponen a realizar la prueba, los nuevos se notan ansiosos.</p>
<p>*Los conductores van pasando a la oficina que se indica en la medida que van terminando la prueba</p> <p>*Después de casi 40 minutos de iniciar la mayoría ya ha terminado, hablan entre ellos.</p>	<p>*Se percibe que los aspirantes están más relajados, esperan pacientemente su turno para hacer la entrevista.</p>