



RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue analizar la influencia del liderazgo en la gestión de los actores involucrados en procesos de cambio. Esto fue investigado en dos casos de estudio dentro de dos organizaciones. Analizamos primero el estilo de liderazgo, luego se describió y analizó los procesos de identificación y análisis de los actores dentro de los procesos de cambio; y por último, se analizó la relación del estilo de liderazgo en la identificación y análisis de los actores. Usamos la teoría del liderazgo Transformacional, Transaccional y No liderazgo, y para el caso de los actores lo analizamos con la teoría de Grant Savage et al.

Las conclusiones de este estudio indican que el estilo que guiaron los procesos tanto en la gestión de los actores como en los procesos de cambio no fue el estilo transformacional, sino uno directivo en los dos casos, pero en uno de ellos aparecieron elementos de un liderazgo con características transformacionales; los actores involucrados fueron los actores de apoyo y su gestión fue realizada por las mismas personas que guiaron los procesos de cambio; y, como recomendación mencionamos que la gestión de los actores será más exitosa si se vincula el estilo de liderazgo de rango completo con una estrategia de gestión de Savage (1991).

Existe poca investigación que vincule los temas de Liderazgo y Gestión de Actores, ya que la literatura existente hasta el momento aborda estos temas por separado, por lo que este estudio trató de relacionar estos dos elementos.

PALABAS CLAVES;

Liderazgo transformacional; Liderazgo Transaccional; No liderazgo; Liderazgo de Rango Completo; Actores Involucrados; Gestión de Actores; Liderazgo y Gestión de Actores.



INDICE

INDICE.....	2
DEDICATORIA	8
AGRADECIMIENTOS	9

CAPITULO I..... 11

1.1 INTRODUCCIÓN:	11
1.2 MARCO TEORICO	12
1.2.1 TEORÍAS DEL LIDERAZGO	13
1.2.1.1 Liderazgo Transformacional	13
1.2.1.2 Liderazgo Transaccional	14
1.2.1.3 Liderazgo Laissez Faire	15
1.2.1.4 Liderazgo de Rango completo.....	15
1.2.2 LIDERAZGO EN PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	16
1.2.2.1 Liderazgo Transformacional en Procesos de cambio	18
1.2.2 TEORIA DE LOS STAKEHOLDERS	19
1.2.2.1 Gestión de los actores.....	20
1.3 METODOLOGÍA	23
1.3.1 Operativización de la investigación	24
1.3.2 Confiabilidad y validez de la información cualitativa	27

CAPITULO II. ESTILO DE LIDERAZGO EN PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL 29

2.1 EL LIDERAZGO	29
2.1.1 CASOS DE ESTUDIO: NÚCLEO DE CAMBIO	29
2.1.1.1 Descripción del caso	29



2.1.1.2 MATRIZ FACES E HITOS NÚCLEO DE CAMBIO	30
2.1.1.3 DESCRIPCION DEL LIDERAZGO EN EL NÚCLEO DE CAMBIO	32
2.1.1.3 CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO IDENTIFICADOS EN EL PROCESO DE NÚCLEO DE CAMBIO.....	34
2.1.1.4 LIDERAZGO BAJO EL ENFOQUE TRANSFORMACIONAL.....	36
2.1.1.4 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y RESULTADOS DEL CASO .	40
2.1.1.5 CONCLUSIONES DEL CASO.....	42
2.1.2 CASO 2: LEGALIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE AGROPRODUCTORES AGROECOLÓGICOS “SAN LUIS BELTRÁN” DE LA PARROQUIA LUDO.....	43
2.1.2.1 Descripción del caso	43
2.1.2.2 MATRIZ FACES E HITOS DE LA LEGALIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE AGROPRODUCTORES AGROECOLÓGICOS “SAN LUIS BELTRÁN”	44
2.1.2.3 DESCRIPCION LIDERAZGO EN ESTE PROCESO	46
2.1.2.4 CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO EN EL PROCESO DE LA LEGALIZACION DEL GRUPO DE AGROPRODUCTORES	47
2.1.2.5 LIDERAZGO BAJO EL ENFOQUE TRANSFORMACIONAL.....	48
2.1.2.6 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y RESULTADOS DEL CASO .	50
2.1.2.7 CONCLUSIONES DEL CASO.....	52

CAPITULO III. IDENTIFICACION Y ANÁLISIS DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS..... 54

3.1 CASO 1: NÚCLEO DE CAMBIO	54
3.1.1 Actores identificados	54
3.1.2 INVOLUCRAMIENTO DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS	58
3.1.2.1 Actores involucrados por fases	58
3.1.2.2 Estrategias usadas para el análisis de los actores	61
3.1.2.3 Criterios utilizados para identificar a los actores:	63
3.1.2.4 Elementos utilizados para su involucramiento:	63



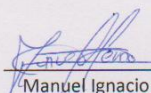
3.1.2.5 Actores lideres del proceso de cambio.	63
3.1.3 LIDERAZGO EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE ACTORES	64
3.1.4 CONCLUSIONES DE ESTE CASO	65
3.2 CASO2: LEGALIZACION DE LA ASOCIACION DE AGROPRODUCTORES	66
3.2.1 Actores identificados	66
3.2.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS	68
3.2.2.1 Actores involucrados por fases	68
3.2.2.2 Estrategias para el involucramiento.....	71
3.2.2.3 Criterios utilizados para identificar a los actores:	72
3.2.2.4 Elementos utilizados para su involucramiento:	72
3.2.2.5 Actores lideres del proceso de cambio.	72
3.2.3 LIDERAZGO EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE ACTORES	73
3.2.4 CONCLUSIONES DEL CASO.....	74
 CAPÍTULO IV. ANALISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS - CONCLUSIONES	 75
4.1 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS DOS CASOS.....	75
4.1.2 LIDERAZGO	75
4.1.2.1 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL LIDERAZGO EN LOS DOS ESTUDIO DE CASOS	76
4.1.3 GESTIÓN DE LOS ACTORES.....	77
4.1.3.1 ESTILO DE LIDERAZGO Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE ACTORES	78
4.1.4 LIDERAZGO Y ACTORES INVOLUCRADOS.....	78
4.2 CONCLUSIONES FINALES.....	80
REFERENCIAS	83
ANEXOS.....	86

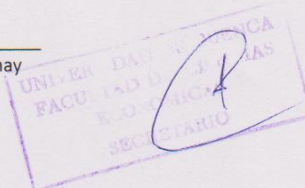


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Manuel Ignacio Lema Tamay, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Licenciado en Gestión Social. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.


Manuel Ignacio Lema Tamay
0301786513



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador



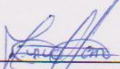
Universidad de Cuenca

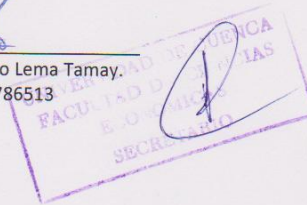


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Manuel Ignacio Lema Tamay, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.


Manuel Ignacio Lema Tamay.
0301786513



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



Universidad de Cuenca



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES

El papel del liderazgo en la identificación y análisis de actores involucrados en procesos de cambio organizacional en dos casos de estudio: Universidad de Cuenca y la Asociación de Productores Agroecológicos – Ludo- Cuenca, en el periodo 2007 - 2009”.

Tesis previa a la obtención del Título de Licenciado en Gestión Social

Autor: Manuel Ignacio Lema Tamay
Directora: Lcda. Dolores Sucozhañay Calle

CUENCA – ECUADOR
2012



DEDICATORIA

**A mi Madre, María Pía Tamay por inculcarme el valor
del esfuerzo y por ser modelo de entrega y superación,
y a mis hermanos, hermanas y sobrina
que han estado a mi lado siempre.**

A la flaquita por enseñarme a ser compañero, amigo y confidente.



AGRADECIMIENTOS

Quiero Agradecer a todos y todas que me han apoyado y han estado dispuestos a brindarme una mano en el momentos más oportuno, en especial a mi directora de tesis que por su tiempo, paciencia y dedicación han hecho posible la realización del presente trabajo, y a un gran amigo Cristina Z., por brindarme su apoyo y estar dispuesto a compartir sus conocimientos.

Agradezco también a todos y todas quienes integran el centro de formación, de aprendizaje y compañerismo ACORDES, lugar que ha sido mi lugar de aprendizaje y mi segundo hogar, en especial a Loly, Cristian, Toña, Sonia, Luquitas, Gaby, Nacha, Anita, Pachi y Mony porque de ellos aprendo siempre

Quiero agradecer a mis profesores de la Universidad de Cuenca: Loly, Delfa, Germán, Anita y Luquitas de quienes he adquirido muchos conocimientos.

Finalmente quiero agradecer a quienes me han brindado su apertura para la recolección de la información, a los y las integrantes del grupo Núcleo de cambio, y en especial a los socios y socias de la Asociación de productores agroecológicos “San Luis Beltrán” de Ludo, que de manera muy amable me han brindado su espacio y su tiempo.



Las ideas que se exponen en la presente tesis son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....

Manuel Ignacio Lema T.



CAPITULO I

1.1 INTRODUCCIÓN:

Las diferentes organizaciones a lo largo de su vida, ya sea por interacciones internas o externas, sufren constantes transformaciones. Tales cambios son generados especialmente por la necesidad de la organización de adaptarse al entorno y tienen que ver principalmente con el ámbito económico, político y social, desatancándose últimamente los cambio tecnológicos y del conocimiento. Para el estudio y análisis de dichas organizaciones, se destaca el enfoque de la psicología organizacional, en dónde el principal foco de estudio son las personas, quienes en tiempos de cambio son un elemento clave. Dependiendo del contenido del cambio, de la forma de gestionarlo y de quienes lo lleven a cabo, se generan diferentes roles y respuestas de estos actores.

El objetivo principal de esta investigación es analizar la influencia del liderazgo en la gestión de los actores involucrados en los procesos de cambio, específicamente en su identificación y análisis. Esto será investigado en dos casos de estudio, para lo cual, en primer lugar analizaremos el estilo de liderazgo utilizado, luego, se describirá y analizará los procesos de identificación y análisis de los actores, dentro del proceso de cambio; y por último, se analizará la relación del estilo de liderazgo en la identificación y análisis de los actores involucrados en los procesos de cambio generados en los dos casos de estudio. Este estudio, para el análisis del liderazgo usaremos la teoría del liderazgo Transformacional y para el caso de los actores involucrados lo analizamos con la teoría de “Gestión de los actores involucrados” específicamente con el modelo desarrollado por Grant Savage et al., todo esto contrastado con la información recopilada de los dos casos de estudio.

Como mencionamos anteriormente, la presente investigación usó la metodología de estudio de casos. Se seleccionó dos casos de estudio, dentro de 2 organizaciones diferentes en sus fines, estructura organizativa y cultura organizacional, pero similares en su esencia organizacional, esto nos permitiría hacer una comparación teórica y empírica sobre los cambios, el liderazgo y los diferentes actores que intervienen en un determinado proceso de cambio. Los casos de estudio son:

Núcleo de cambio (Universidad de Cuenca); y el segundo la legalización de la organización agroecológica (“San Luis Beltrán” de la Parroquia Ludo). Se aplicó la metodología de investigación de estudio de caso netamente cualitativo, el cual ayuda al estudio de un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real (Bonache, 1999), todo esto basado en la información recogida en las

AUTOR:

Manuel Lema T.



entrevistas a profundidad aplicada a los involucrados en los dos estudio de caso. La investigación de estudio de caso es adecuado en temas de actualidad, como el liderazgo y cambio organizacional (Robson, 1993, citado por Doshu, 2007).

En los cambios organizacionales existen actores quienes lideran estos procesos, así como actores quienes se benefician o se ven afectados por estos procesos y actores quienes impulsan o se resisten a los mismos. Existe poca investigación que vincule los dos temas teóricos que aborda esta es decir el liderazgo y la gestión de actores involucrados, ya que la literatura existente hasta el momento aborda estos temas por separado.

En los dos casos de estudio la pregunta central que se quiso responder es ¿de qué forma el liderazgo influye en la identificación de los actores involucrados? En los dos procesos de cambio se desconoce el tipo de liderazgo utilizado y la forma en la que ese liderazgo influyó en la gestión adecuada de todos los actores que participaron en la ejecución de los procesos y en el en el resultado de estos cambio organizacionales. A demás se respondió a las siguientes interrogantes ¿Qué características del liderazgo se pueden evidenciar en los procesos de cambio?; ¿Qué actores intervinieron en los dos procesos de cambio?; ¿Cómo fueron contactados, analizados e involucrados los diferentes actores en los dos procesos?

Las preguntas descritas en el párrafo anterior serán respondidas a detalle en los próximos capítulos, pero podemos mencionar algunos resultados y conclusiones de la presente investigación; en el tema de liderazgo el estilo que guiaron los procesos tanto en la gestión de los actores como en los procesos de cambio fue el liderazgo directivo en los dos casos, pero en uno de ellos aparecieron elementos de un liderazgo con características transformacionales; de igual manera los actores involucrados fueron los actores de apoyo y su gestión fue realizada por los mismas personas que guiaron los proceso de cambio y con las mismas características de liderazgo; de igual manera se corroboró la teoría de que el estudio del liderazgo transformacional es adecuado en procesos de cambio; y, una de las conclusiones es que la gestión de los actores será mas exitosa si se vincula el estilo de liderazgo de rango completo con una estrategia de gestión de actores adecuada, y si en esta gestión se aplica las estrategias de gestión de Savage (1991).

1.2 MARCO TEORICO

A continuación se presenta de manera general los contenidos de los elementos teóricos que son analizados y discutidos en la presente tesis. Además, en los capítulos siguientes se irán profundizando estos elementos a través de la discusión con los resultados obtenidos



1.2.1 TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Las investigaciones en el campo del liderazgo son muy amplias e incluyen diferentes estudios, teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías.

De acuerdo a Nader & Castro (2007) el estudio y análisis sobre el liderazgo son descritas en diferentes disciplinas y perspectivas, como la historia, la psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe & Brown, 2004). La evolución de su estudio va desde modelos basados en los rasgos de los líderes (Carlyle, 1993), así como modelos conductuales de Ohio (Stogdill, Good & Day, 1962), hacia modelos situacionales (Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999), el modelo camino meta (Evans, 1970; Fiedler, 1967; House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974), hacia el modelo de liderazgo situacional de Hersey & Blanchard (1969).

A partir de la década de los noventa se plantean nuevos enfoques del liderazgo desde la psicología social (Maureira, 2004), superando lo planteado por las perspectivas conductuales y situaciones enfocándose mas en los modelos cognitivos (Ruiz Olabuénaga, 1995, citado por Maureira, 2004). Un enfoque teórico propuesto por Bass (1990) es el Liderazgo Transformacional, el cual es planteado como un nuevo paradigma para entender los estudios del liderazgo contemporáneos, aportando evidencias empíricas desde una gran diversidad de organizaciones y culturas (Howell y Avolio, 1993; Davis, 1997; Den Hartog, 1997, García, 1995; Dvir, 1998 citado por Maureira, 2004). Bass (1990), hace mención a dos grandes estilos de Liderazgo, denominado Liderazgo transformacional y Liderazgo transaccional, de igual forma hace mención de un tercer modelo con el nombre de No liderazgo, que es la ausencia de cualquier tipo de liderazgo, en lo que se constituyen las tres dimensiones del liderazgo propuesto por Bass. Al liderazgo transformacional se la puede definir como aquel formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual e inspiración (Bass, 1990).

En los siguientes párrafos realizaremos una descripción sobre la integración de estos tres estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y no liderazgo), integrados en un gran modelo denominado Liderazgo de Rango completo.

1.2.1.1 Liderazgo Transformacional

Su principal precursor es Bass, quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James MacGregor Burns (1978) según Lupano (2006). El liderazgo transformacional toma en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder así como las variables



situacionales, proporcionando una visión más amplia que el resto de enfoques ya descritos (Yukl, 2008).

Bass (1990) describe al liderazgo transformacional a partir de los resultados que produce sobre los seguidores, motivándolos a hacer más de lo que ellas mismas esperan, provocando cambios consientes a cerca de la importancia y el valor de los resultados a obtener, incentivando a que los seguidores pasen de sus interés personales a favor de los objetivos de la organización. Provoca cambios en el crecimiento personal, autoestima y autorrealización de sus seguidores, quienes aceptan y se comprometen con la misión y visión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses colectivos (Mendoza & Ortiz, 2006; Yukl, 2008), Esto permite la expansión de las necesidades de la persona, con la inclusión de la necesidad de crecimiento personal debido al compromiso adquirido con el logro del objetivo grupal (Mendoza & Ortiz, 2006), constituyendo de esta manera una relación transformadora en donde el líder sirve de intermediario en un proceso de cambio organizacional (Castro & Benatuil, 2007) transformando a los miembros del grupo. Este cambio de comportamiento provoca que las personas dentro de la organización y debido a este estilo de liderazgo puedan potenciar y desarrollar sus capacidades, convirtiéndose en nuevos líderes estimulando el desarrollo individual y la transformación colectiva (Mendoza & Ortiz, 2006).

Según Bass, (1990), el líder transformacional se distingue por cinco características básicas: Carisma, por cuanto el comportamiento del líder es tomado como modelo a seguir y se distingue de los demás por su personalidad y sus capacidades únicas; Inspiración, porque este tipo de liderazgo motiva a una visión conjunta, fomentando el espíritu de trabajo en equipo enseñando con el ejemplo; Estimulación intelectual, por cuanto los líderes estimulan a las personas a desarrollar ideas innovadoras y creativas ante problemas; Consideración individual, los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales y el desarrollo personal de cada uno de los seguidores, reconociendo las diferencias particulares de forma individual, generando oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; y, por último la última característica denominada; Tolerancia Psicológica (Maureira, 2004) que considera el uso del sentido del humor del líder, como estrategia para sobrellevar momentos difíciles

1.2.1.2 Liderazgo Transaccional

Dentro de las teorías sobre los estilos de liderazgo, encontramos el liderazgo transaccional, el cual plantea que el liderazgo transaccional utiliza el intercambio y la negociación con sus seguidores a cambio de la consecución de los objetivos y metas organizacionales (Bass, 1990) tal intercambio puede



ser económico como psicológico motivando a intereses personales e individuales en lugar de mirar las necesidades de la organización (Castro & Benatuil, 2007).

Los líderes Transaccionales premian o por el contrario intervienen con sanciones según el cumplimiento de los objetivos (Castro & Benatuil, 2007). Este tipo de liderazgo considera el intercambio y la negociación (Recompensa Contingente) a cambio de que los seguidores cumplan con sus objetivos y metas organizacionales, así mismo el monitoreo de las actividades de los seguidores poniendo atención a algunos problemas (Manejo por Excepción Pasiva), pero en momentos son activos cuando existen dificultades o conflictos que necesitan atención (Manejo por Excepción Activa, con el objetivo de evitar posibles errores e incumplimiento de normas ya establecidas por la organización (Nader & Castro, 2007), de forma que los líderes puedan prevenir y actuar frente a los errores que puedan ocurrir.

Según Yukl (2008) el liderazgo transformacional y transaccional “son procesos independientes pero no mutuamente excluyentes” (p. 273), ya que los líderes eficaces utilizan la combinación de los dos tipos de liderazgo. Estos dos enfoques hacen que se consigan los objetivos de una manera eficaz, con esfuerzos adicionales y un mejor desempeño de los seguidores que con tan solo uno de los enfoques (Robbins, 1996)

1.2.1.3 Liderazgo Laissez Faire

Una última dimensión dentro de la teoría del liderazgo transformacional desarrollado por Bass, está el liderazgo denominado liderazgo Laissez Faire o dejar hacer, es la dimensión más negativa del liderazgo, en donde el líder evita tomar decisiones, no realiza ningún tipo de intercambio, y no utiliza el uso de su autoridad (Castro & Benatuil, 2007; Nader & Castro, 2007), es indiferente a lo que se haga o no se realice, permitiendo hacer a los demás lo que les perezca (Mendoza & Ortiz, 2006).

1.2.1.4 Liderazgo de Rango completo

Dentro del estudio y análisis sobre el liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo, desarrollado por Bass & Avolio, autores como Mendoza y Ortiz (2006), afirman que este modelo ha ido evolucionado hasta llegar a otro modelo denominado “Liderazgo de rango completo” (Full Range Leadership), en donde un mismo líder puede tomar conductas transformacionales o transaccionales, dependiendo de sus capacidades para poder interpretar las diferentes condiciones de la situación, del contexto, de sus seguidores y de las diferentes tareas a realizarse. Esto da como resultado la satisfacción de las necesidades del grupo, un esfuerzo extra para el desarrollo de los objetivos, la



eficacia y efectividad de la organización en general, para lo cual el líder debe tomar en cuenta cuatro elementos para la eficacia su liderazgo: la satisfacción de las necesidades de sus seguidores, el conocimiento de las necesidades de los niveles administrativos, la contribución de los seguidores para el mejor desempeño en la organización, y el desempeño del líder como miembro de un equipo de trabajo y de la organización (Nader & Castro, 2007).

A continuación se presenta el modelo de liderazgo “Full Ranger Leadership” realizado por Mendoza Martínez (2005), en base a los elementos del liderazgo de Bass y Avolio, centrados en la efectividad y eficiencia del liderazgo.

**Modelo de Liderazgo
Transformacional y Transaccional de
Bass y Avolio**

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Carisma Inspiración Motivacional Estimulación intelectual Consideración Individualizada Tolerancia Psicológica
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Premio Contingente Administración por Excepción Activa Administración por Excepción Pasiva
NO LIDERAZGO	Laissez – Faire

Tabla Nº 1.

Fuente: Mendoza Martínez (2005, p. 119)

La combinación de estas diferentes dimensiones del liderazgo, daría como resultado la satisfacción de las necesidades de los seguidores, un esfuerzo extra de los mismos para el logro de los objetivos, y la eficacia y efectividad en los procesos que lleve la organización, dependiendo del momento y la forma que el líder haga uso de estos elementos de liderazgo

1.2.2 LIDERAZGO EN PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Un proceso de cambio implica que la organización pase de una situación a otra, la misma que es poco conocida, en la cual se necesita desarrollar nuevas habilidades, nuevos conocimientos, y nuevos valores, (Cumming & Worley, 2005). Al respecto Chiavenato (2006) plantea que un proceso de cambio comprende una transformación de un equilibrio que se ha alcanzado por un nuevo estado de cosas.



Debido a que el cambio es un paso de una situación a otra, se necesita de alguien que lidere el proceso, esa persona es conocida como agente de cambio (Robbins, 1996) y es este líder que independientemente del estilo de liderazgo que utilice y con un conjunto de habilidades y competencias lidera este proceso (Jenkins, 2009). Al respecto Ferrer (2000) afirma que el liderazgo es una relación entre el líder y el grupo de seguidores en dónde los líderes son agentes de cambio en dónde las acciones de estos afecta al conjunto de actores.

Al respecto de liderar procesos de cambio en las organizaciones, Yukl (2008) citando a diferentes autores como Beer, (1998); Connor, (1995); Kotter, (1996); Pettigrew y Whioo, (1991); Tichy & Devanna, (1986); recoge algunas directrices para enfrentar estos procesos, estas son acciones políticas u organizativas, y acciones orientadas a los individuos. Dentro de las acciones políticas u organizativas el líder debe reconocer acciones como: identificar a los que se oponen y a quienes apoyan el proceso, para comprender los procesos políticos, la distribución del poder y la identidad de los individuo; crear un grupo de alianza entre los que tienen el poder de facilitar o bloquear el proceso, para respaldar y cooperar con el cambio, estos pueden ser internos o externos a la organización; ocupar cargos claves con personas que estén comprometidas con la visión y que tengan la capacidad de transmitir claramente el cambio; conformar equipos de trabajo para guiar el cambio en reuniones, gestionar conflictos y manejar problemas de forma constructiva; realizar cambios que tengan significado con la visión y realidad de la organización y de sus miembros; y, mantener un seguimiento del proceso de cambio recopilando información exacta de las acciones realizadas. (Yukl, 2008)

De igual forma en las acciones orientadas a los individuos, el líder debe, crear urgencia sobre la necesidad del cambio, influenciando a otras personas claves sobre el proceso indicando la relevancia de comprometerse con el cambio; comunicar sobre el proceso de cambio, informando lo que va a suceder, siendo realistas sobre los problemas y dificultades que se pueden presentar, respaldado por personas que han tenido experiencias de cambio anteriores generando retroalimentación, a través de conversaciones, charlas, conferencias y trabajando en grupos; proporcionar resultados a corto plazo de manera que las personas sientan que sus esfuerzos van a tener éxito; mantener una comunicación constante sobre el progreso del cambio, los pasos que se han dado y los pasos futuros, celebrando los logros o metas alcanzadas, de forma que exista motivación y se refuerce el compromiso; el líder debe promover el compromiso con la visión, guiando el proceso desde el inicio hasta su fin; y por ultimo delegar poder a las personas en el proceso de cambio. (Yukl, 2008)



De acuerdo a las necesidades de cambio, el proceso de establecimiento y organización de el cambio es fundamental para desarrollar una visión y misión de la organización en los procesos de cambio planificados, por lo que los líderes deben ser el puente de comunicación permanente entre las necesidades de la organización y las necesidades de la gente (Quiñones, 2000), al tiempo que los líderes deben ser capaces de motivar a los miembros de la organización a reducir el miedo, la incertidumbre y los estados de ánimo con buena información y comunicación sobre el desarrollo del proceso de cambio (Villamayor, 1998).

Al respecto de lo que se ha planteado en párrafos anteriores, Kotter (1996) firma que el liderazgo en tiempos de cambio no puede ser ejercida por una sola persona, ya que las organizaciones por su naturaleza son complejas, por lo que se requiere la participación de otros miembros de la organización, para tener una visión clara e integral de los objetivos que se quieren alcanzar. Por lo que considera que particularmente las organización de tipo burocrático, cuentan con varios lideres a su interior, debido a que cuentan con jerarquías, reglas, procedimientos y departamentos, haciendo difícil ejercer un solo liderazgo, determinando la necesidad de considerar los liderazgos de los diferentes espacios de la organización especialmente en procesos de cambio.

1.2.2.1 Liderazgo Transformacional en Procesos de cambio

Lo planteado anteriormente sobre las diferentes características del liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Fair, Bass (1999) argumenta que un líder efectivo podrá desarrollar de acuerdo a las circunstancias y situaciones, diferentes estilos y modelos de liderazgo. Un liderazgo transformacional puede ser mas efectivo en momentos de transformaciones y cambio y un liderazgo transaccional en situaciones de calma y tranquilidad organizacional (Castro & Benatuil, 2007)

Mendoza & Ortiz (2006) manifiestan que existen diferentes estudios que demuestran una jerarquía entre las diferentes dimensiones del liderazgo; es decir que el liderazgo transformacional situado en el nivel mas alto, desarrolla en el individuo conductas más eficaces y efectivas que el liderazgo de procesos de premio o castigo (liderazgo transaccional) y a su vez el liderazgo por excepción activa supera al manejo por excepción pasiva. De esta manera el liderazgo de tipo Transformacional sobresale al transaccional, debido a que los seguidores se identifican con el líder y sus objetivos organizacionales, a sus creencias y valores, brinda atención a las personas motivando a dar más de lo que ellos mismos esperaban. Esta influencia del liderazgo transformacional promueve en los seguidores su desarrollo y crecimiento tanto personal como



grupal, les estimula intelectualmente, les motiva al momento de comunicar sus expectativas generando confianza y mirando al líder un modelo a seguir (Mendoza & Ortiz, 2006)

Aunque los procesos de cambio son de distinta naturaleza, la manera en que los líderes transformacionales tratan estos procesos a través de la participación de los seguidores, ha recibido mayor atención y se ha demostrado que el estilo transformacional es un factor importante en la relación del líder con sus seguidores en procesos de cambio (Kotter, 1996); es así que, genera en los seguidores grandes transformaciones para sobrellevar los momentos del cambio, con inspiración a través de la generación de una visión conjunta, el empoderamiento del procesos a través de la participación, y de igual manera siendo sensibles a la necesidades de los seguidores (Herold, Fedor, Caldwell, & Lui, 2008), de igual forma llevando una comunicación sobre el plan del cambio, con una construcción de equipos de trabajo, desarrollando razones que den fuerza al proceso y con un apoyo incondicional por parte del líder transformador (Sloyan, 2009)

De igual modo el apoyo que reciben las personas y el estímulo que se les pueda brindar puede generar en ellos acciones voluntarias para apoyar los cambios organizacionales (Sloyan 2009), por lo que la confianza que tienen los seguidores del líder, es un factor sumamente importante en el accionar de un liderazgo transformacional (Sloyan 2009), ya que se asocia de una manera positiva en el compromiso de los seguidores en tiempos de cambio. Esta confianza en el líder llevaría a un liderazgo eficaz estimulando la participación de todos y todas los involucrados en los procesos de cambio (Maureira, 2004)

1.2.2 TEORIA DE LOS STAKEHOLDERS

Los stakeholders o grupos de interés según Freeman, (2009), padre de la teoría, afirma que los stakeholders son grupos o individuos que pueden afectarse o verse afectados por las actividades de la organización y el logro de sus objetivos, dicha acepción ha servido de instrumento para comprender el entorno de la organización y desarrollar procesos de planificación estratégica. Carbonell (2006) citado por Gaete (2009), afirma que la teoría de los stakeholders desarrolla una visión integral procurando obtener un equilibrio entre los diferentes grupos o individuos de la organización (clientes, accionistas, proveedores, empleados y sociedad), y se centra en que esta inclusión de los diferentes grupos de interés ayuda a adaptarse a los continuos cambios que sufren las organizaciones en su entorno.

Estos grupo o individuos poseen expectativas que muchas veces pueden ser universales entre todo los actores que se relacionan con la organización



(González, 2007). Se puede hacer una distinción entre los diferentes stakeholders: los primarios o definicionales quienes son vitales para el desarrollo y crecimiento de cualquier organización, (Freeman, 2009), tales como empleados, gerentes, proveedores, propietarios/accionistas y clientes, quienes poseen intereses sobre la organización (Bowie, 1998; Savage, 1991; Hill & Jones, 1992; y Näsi, 1995 citado por Falção & Fontes (1999); y, los stakeholders instrumentales, quienes están en el entorno y pueden influenciar a los primarios (Freeman, 2009). Tales grupos de interés colectivamente son reconocidos por contar con intereses en las decisiones y acciones de la organización, y exigir derechos de consulta, información y participación en las decisiones, a la vez que su aceptación o inclusión en la organización conlleva de ellos obligaciones a acatar (González, 2007).

1.2.2.1 Gestión de los actores

Savage (1991) afirma que los stakeholders deben ser estudiados y analizados, realizando una gestión eficaz de los mismos, ya que son una fuerza importante que afecta a la organización, para lo cual se necesitaría utilizar una metodología de gestión necesariamente estratégica. Al gestionar a los diferentes stakeholders, Suárez (2007) afirma que hay que mantener unas buenas relaciones con todos los grupos de interés, de forma que su estudio abarque temas como las emociones, sentimientos, necesidades, capacidades y aspiraciones de todos los actores, incluyendo una comunicación efectiva, de forma que la organización sea entendida y analizada desde una pluralidad de actores y desde diferentes comportamientos. Este análisis de los actores se basa en la atención que se debe prestar a los intereses, expectativas y demandas de los stakeholders, para observar la legitimidad de los mismos en la organización y permitir anticiparse a conflictos futuros (Falção, 1999 citado por Gaete, 2009),

En su teoría, Savage (1991) menciona que las partes interesadas “incluyen a los individuos, grupos y otras organizaciones que tienen un interés en las acciones de una organización y que tienen la capacidad de influir en él”(p. 61). Considera que son una fuerza importante que afecta de alguna medida a la organización, quienes deben ser estudiados y buscar estrategias para gestionar a los Stakeholders internos y externos a la organización. A menudo las teorías no clasifican tipo de actores, pero diseñan estrategias para realizar una gestión de los mismos, dependiendo de la situación y problemas, y obtener el método más adecuado para la gestión de las partes interesadas.

Bajo estos procesos de gestión de actores con sus diferentes criterios y combinaciones, se vería más fortalecido si su gestión e involucramiento es



gestionado de una manera participativa (Falção & Fontes, 1999), para lo cual necesitaría no solo identificar quienes son los stakeholders sino formular estrategias para identificar sus aspiraciones, intereses particulares y simulares entre los interesados, utilizando mecanismos de comunicación y participación de todos los actores. Savage (1991), manifiesta que la participación de los actores en temas relevantes es necesaria, ya que a menudo se ignora su potencial como un actor a gestionar, de manera que su involucramiento debe manejarse de forma participativa. Bajo este criterio, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 2007, citado por Gaete, 2009), considerando el papel fundamental de los diferentes actores en la vida organizacional, hace referencia a la participación y considera que participar involucra un trabajo directo con los actores para conseguir su visión y atención de las percepciones de los procesos de toma de decisiones, en foros, talleres y procesos participativos de toma de decisiones.

Para realizar una buena gestión de los stakeholders, Savage (1991) propone un modelo con 4 fases claves que se deben ejecutar: 1. La identificación de los principales actores de la organización; 2. El diagnóstico a través de dos elementos, el potencial de amenaza y el potencial de cooperación; 3. La formulación de estrategias adecuadas para mejorar o cambiar las relaciones con las principales partes interesadas y para mejorar la organización; y, 4. La implementación de manera efectiva estas estrategias.

En este aspecto Savage (1991) para la gestión de las partes interesadas desarrolla un modelo para la gestión de los actores, el cual comienza con la identificación de los actores y luego un análisis en base a dos elementos: potencia de amenaza y de cooperación, a partir de este análisis se desarrolla diferentes estrategias para su análisis ya que permite a la organización gestionar de mejor manera a las partes interesadas y considerar su participación. De igual forma dentro de la segunda fase de la gestión de las partes interesadas se debe tener en cuenta los siguientes factores: el contexto y la historia en las relaciones de la organización con las partes interesadas; así como se debe considerar otras partes interesadas que influyen en la organización, de forma que se evalúe el potencial de amenaza y de cooperación de cada uno de las partes interesadas

El potencial para amenazar y el potencial para cooperar permite clasificar a los stakeholders en cuatro tipos, y plantear para cada tipo estrategias de gestión:

1. Actores de apoyo

Son actores ideales que apoyan las metas y acciones de la organización, su potencial de amenaza es baja y mientras que su potencial de cooperación es alto.



La estrategia para la gestión de este tipo de actor es: Involucrar a las partes interesadas a través de la participación en temas importantes, fomentando e incrementando su colaboración, con técnicas de gestión participativas, descentralizado la autoridad a los mandos medios, y aumentando la participación en la toma de decisiones con los actores.

2. Actores marginales

Son actores que no amenazan ni cooperan con la organización, y a pesar que potencialmente tienen interés de involucrarse a la organización y sus decisiones, generalmente no se preocupan en los problemas.

La estrategia para la gestión de este tipo de actor es: Supervisar y monitorear a los stakeholders de menor importancia, ya que su potencial de amenaza y cooperación es baja.

3. Actores no colaboradores

Estos actores poseen un alto potencial de amenaza, pero baja en el potencial de colaboración y participación, incluyen actores como otras organizaciones, el Estado y organizaciones sindicales.

La estrategia para la gestión de este tipo de actor es: Utilizar estrategias defensivas debido a que son actores externos a la organización, por lo que se debería anticiparse a problemas que se podrían tener en caso de presentarse.

4. Actores de potencial mixto

Son actores que su potencial para amenazar y cooperar son igualmente altos, por lo que su gestión es sumamente importante.

La estrategia es: involucrar a estas partes interesadas de forma que el potencial de amenaza se vea reducido y se maximice el potencial de cooperación

Esta identificación de las partes interesadas tanto internas como externas, ayudaría a los líderes a satisfacer mínimamente las necesidades de los actores de menor importancia, y satisfacer al máximo las necesidades de los actores de potencial mixtos.

Como se menciona en la parte introductoria, el propósito central de este trabajo de investigación es realizar un acercamiento a la relación entre dos grandes temas, el liderazgo y la de actores involucrados, temas que han sido hasta el momento investigados y analizados por separado. El liderazgo en términos generales es comprendido como la capacidad de influenciar sobre los seguidores para obtener un objetivo específico debidamente acordado entre todo el grupo, de allí la aparición de diferentes teorías, modelos y estilos de liderazgo, por lo que para el presente trabajo de investigación nos centramos en el modelo de liderazgo transformacional y transaccional desarrollado por Bass. Sobre la teoría de los Stakeholders autores como Freeman, define a los



Stakeholders como aquellos grupos o individuos que pueden afectar verse afectados por las actividades y objetivos de la organización, por lo cual su gestión es sumamente importante sobre todo en procesos de cambio.

Estas dos grandes teorías y elementos sobre la psicología organizacional serán analizados e investigados a partir del estudio de dos casos de investigación, cada uno en sus procesos de cambio organizacional, el liderazgo bajo el modelo de Rango completo y la gestión de los actores bajo el modelo de gestión de Savage. El liderazgo transformacional serán desarrolladas con sus elementos de carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individual y tolerancia psicológica; el liderazgo transaccional con sus características de recompensa contingente y su manejo por excepción pasiva y activa; y por ultimo el estilo de No liderazgo. Sobre la gestión de los actores, desarrollaremos el modelo de gestión de Savage, el cual plantea el diagnostico de los actores a través de dos elementos, el potencial de amenaza y el potencial de cooperación. Estas dos teorías ayudaran a responder a la pregunta de investigación, sobre el papel que juega el estilo liderazgo en la gestión de los actores.

1.3 METODOLOGÍA

Para el estudio de esta investigación, se utilizó el enfoque metodológico de estudio de caso. Yin (1989) citado por Bonache (1998) sostiene que el estudio de caso “es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo, dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples Elaboraciones de evidencia” (p. 125); y además es más conveniente cuando se trata de responde a las preguntas de ¿Cómo? y ¿Por qué? en procesos de cambio (Van De Pen & Poole, 1990, citado por Bonache, 1998).

De acuerdo a Bonche (1998) y a la naturaleza de nuestra investigación, se escogió esta metodología de investigación debido a que: los estudio de caso tienen carácter teórico y no estadístico, ya que esta investigación es primordialmente cualitativa utilizando sus respectivos técnicas de investigación; esta metodología no separa el fenómeno de su contexto real, puesto que la investigación realizada mantiene una visión holística conservando la interdependencia del contexto con el comportamiento del fenómeno; además tiene la posibilidad de mantener flexibilidad en el proceso de investigación al ir modificando los hipótesis y supuestos primeros; y, por cuanto su aplicación es conveniente en procesos de cambio organizacionales.



Esta metodología parte de la inducción analítica, es decir que no generaliza los resultados a una población, sino que a través de los casos concretos se deducen las causas generales que permiten explicar un fenómeno. En nuestra investigación se aplicó el estudio de caso de tipo descriptivo en donde se trata de analizar la ocurrencia de un fenómeno organizativo dentro de su contexto real (Bonache, 1998), puesto que se buscó determinar el tipo de liderazgo manejado en la gestión de actores en procesos de cambio organizacional a partir de los dos casos concretos.

De acuerdo a la metodología los estudios de caso investigados fueron: el proceso de Núcleo de Cambio (Universidad de Cuenca) con fines académicos y científicos; y la Legalización de un grupo de Agroproductores (San Luis Beltrán de la Parroquia Ludo) dedicados a procesos comunitarios y agroproductivos. Se escogió estos dos estudios de caso debido a que son organizaciones diferentes en su naturaleza organizativa tanto en fines como en cultura organizativa, pero ambas han sufrido procesos de transformación y cambio, permitiendo analizar los elementos teóricos y las principales variables con datos empíricos, aportando en comparaciones analíticas y criterios que dieron sustento a la investigación, y contribuciones adicionales comparando los resultados de los dos casos.

A continuación se detalla el proceso de investigación con cada uno de los pasos, actividades y herramientas utilizadas para la obtención de los resultados.

1.3.1 Operativización de la investigación

La presente investigación se desarrolló partiendo de la revisión de los principales componentes teóricos que guiaron la investigación, como son la teoría sobre Liderazgo Transformacional y Actores de interés o Stakeholders, realizando una exploración en libros y revistas científicas de los principales autores que desarrollan estos temas, permitiendo la elaboración del Marco Teórico y el diseño de las variables que fundamenta la presente investigación.

Para la recolección de la información se identificaron a informantes claves, de acuerdo a su rol y participación en cada una de las organizaciones y al criterio de que manejan información necesaria que sirve para la investigación, es decir que su identificación fue de forma intencionada. En los dos casos se aplicó una entrevista a profundidad, en donde los principales temas investigados fueron: proceso de cambio en la organización para la reconstrucción histórica en fases e hitos; la participación de los actores involucrados en el proceso para la visualización de los actores y el proceso de identificación; el liderazgo para la



definición de las características del liderazgo utilizado; y, los resultados obtenidos en los proceso de cambio.

Las entrevistas a profundidad en el caso de Núcleo de Cambio, se aplicó a 11 actores, 10 personas integrantes del proceso, tanto directores y participantes, y a 1 actor como mentalizador del proceso de Núcleo de cambio, es decir se aplicó al total de actores del proceso. En el caso de la Legalización de Agro productores, se aplicó a una muestra del universo de acuerdo a los criterios de posesión de la información, el tiempo en la organización, el rol en el proceso de cambio y al tipo de actor en la organización, todo esto debido a que los entrevistados tenían la información necesaria para la investigación y se mantenían en la organización hasta el momento y se denominan socias fundadoras. En un primer momento se aplicó a 3 integrantes dirigentes del grupo y en un segundo momento a 5 personas entre socias, dirigentes y facilitador del proceso (Fundación Rikcharina), es decir que el universo en este estudio de caso fue de 28 personas y se aplicación de las entrevistas fue a una muestra de 5 integrantes de acuerdo a los criterios mencionados anteriormente con un total de población restante de 23 integrantes. Al mismo tiempo se procedió a la búsqueda de Elaboracións secundarias de información, como memorias, trabajos escritos, actas de las reuniones, y documentos que dieron soporte a la investigación.

CASOS DE ESTUDIO, TOTAL DE ACTORES Y ELABORACIÓN DE INFORMACIÓN

CASO	ACTORES ENTREVISTADOS	Total	ELABORACIÓN SECUNDARIAS
NUCLEO DE CAMBIO	10 Participantes 1 Asesor del proceso	11	Memorias de Reuniones: Discusiones, resultados Documentos de informes



LEGALIZACIÓN AGROPRODUCTORES	3 Participantes 1 Coordinador/a 1 Actor facilitador del proceso	5	Actas de las reuniones: formación de la organización, discusión del estatuto; acta constitutiva de la asociación legal; y actas de cambio de la directiva. Documento registro de los socios y socias, Fotografías Memorias escritas
---	--	---	---

Tabla Nº 2

Elaboración: El autor

Las entrevistas y documentos secundarios fueron transcritos y analizados a través en el Software Atlas.ti, de acuerdo a los códigos debidamente identificados. Esta información sirvió para la elaboración de la reconstrucción histórica de los dos casos, en donde se realizó una matriz de información que contiene las fases e hitos del proceso de cambio. Se procedió a identificar de acuerdo a la matriz de actores a todos los involucrados en cada uno de los procesos, de acuerdo a su característica en el proceso de cambio, a su involucramiento, a su rol y al nivel de poder de cada uno de ellos. De igual manera con la información ya procesada se procedió a realizar el análisis de acuerdo a los objetivos y a las dos variables que guían la investigación, como es el liderazgo de tipo transformacional, los actores involucrados y el proceso de cambio, todo ello en matrices que sirvieron de ayuda para el análisis.

Para el primer objetivo sobre el tipo de liderazgo en procesos de cambio, se procedió a revisar las entrevistas ya codificadas y contrastarlas con la teoría del liderazgo de tipo transformacional a través de una matriz, de modo que se evidencie la relación con las características del liderazgo encontrados en los procesos de cambio con la teoría transformacional. En el objetivo sobre el proceso de análisis e involucramiento de los actores de igual manera con las entrevistas ya codificadas se elaboró una matriz de análisis sobre la caracterización de los actores y otra matriz de análisis que contenía el proceso de gestión de los grupos de interés por fases e hitos en los dos casos de estudio, para luego vincular el proceso de gestión con la teoría de la gestión del los Stakeholders. Para el análisis del tercer objetivo sobre la influencia del estilo de liderazgo en el análisis y la identificación de los actores involucrados, se procedió a vincular las principales conclusiones del primero y segundo



objetivo, de modo que su resultado sean comparados tanto con los datos teóricos y empíricos. Los resultados de estos análisis lo tenemos en el capítulo IV.

1.3.2 Confiabilidad y validez de la información cualitativa

Con respecto a la confiabilidad de la información cualitativa, y de acuerdo a Hernández (2006), podemos afirmar que la confiabilidad cualitativa se refiere al grado en que diferentes investigadores que recolecten información similar y realicen los mismos análisis en una investigación cualquiera, genere resultados equivalentes (Hernández, 2006), con descripciones teóricas, criterios seleccionados y métodos de análisis empleado. Al respecto en nuestra investigación para los dos estudios de caso se procedió a la triangulación de las teorías utilizadas sobre Liderazgo en autores como Bass y Yukl, y sobre Stakeholders en Savage y Freeman respectivamente, en estudios, artículos y revistas científicas, así como en autores que trabajan temas similares con fechas de publicación de estos artículos de los años 2000 en adelante, dando confiabilidad por la actualidad de dichas investigaciones aplicadas en nuestro trabajo. Estas revisiones nos sirvieron para obtener las variables de investigación y los elementos para la codificación de las entrevistas.

De igual manera sobre la validez de la información cualitativa y siguiendo al mismo autor (Hernández), podemos afirmar que la validez cualitativa hace referencia a que si el investigador “ha captado el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes, particularmente de aquellas vinculadas con el planteamiento del problema” (Hernández, 2009, p. 665). En nuestra investigación para el estudio de caso del Núcleo de cambio, se procedió a la validación de la información recogida a través de las entrevistas con la información secundaria contenida en memorias y documentos en general que dieron sustento a la investigación. De igual forma para la designación de quienes serían los informantes del estudio de caso, se escogió por los criterios de roles en el grupo y contaban con información necesaria, realizando el proceso de recolección de información al total de la población (10 integrantes y 1 asesor externo), dando validez y evitando sesgos en la interpretación de los datos.

Para el estudio de caso de Legalización del grupo de Agroproductores, se realizó la validación de la información en dos momentos, primero en salidas de campo, es decir su verificación se los realizó en 2 reuniones ordinarias del grupo, contrastando y verificando la información recolectada y segundo en entrevistas realizadas a los actores entrevistados dos en una primera ocasión y a un actor externo (Rikcharina facilitador del grupo) con preguntas que confirmaron la información recogida. De igual forma para la designación de los



informantes para las entrevistas, se realizó a través de un muestreo dirigido o intencionado (Hernández, 2009), tomando los criterios del rol que cumplió en la organización, el tiempo de permanencia en el grupo y como actores que cuentan con información necesaria para la investigación, por lo que de un total de 28 personas se realizó a 5 informantes claves, proporcionando información válida que se quería recolectar. De igual forma en la recolección de la información contamos con un investigador colega quien revisaba y colaboraba en la recolección de la información y en el acompañamiento en el proceso de sistematización, ya que el trabajo de este investigador tenía relación con el tema de procesos de cambio en organizaciones, proporcionando validez a la información recogida.



CAPITULO II. ESTILO DE LIDERAZGO EN PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

2.1 EL LIDERAZGO

De acuerdo al primer sub objetivo de la presente tesis que consiste en el análisis del liderazgo en procesos de cambio organizacional, vamos a describir y a identificar las principales características del liderazgo en los dos estudios de casos seleccionados: Núcleo de Cambio y Legalización del grupo de Agroproductores. Primero realizaremos un acercamiento a los procesos de cambio de cada uno de ellos en sus hitos y faces respectivamente, describiendo las características del liderazgo en cada estudio de acuerdo a la dinámica de los grupos, y segundo procederemos a realizar el análisis y confrontar la teoría con los resultados encontrados en la investigación

2.1.1 CASOS DE ESTUDIO: NÚCLEO DE CAMBIO

2.1.1.1 Descripción del caso

La universidad es un establecimiento que se dedica a la investigación, a la producción y transmisión de conocimientos (Informe Think Tan, 2008), bajo esta perspectiva la investigación debería ser el motor que guía el conocimiento y los procesos universitarios. Es en este contexto es en que la Universidad de Cuenca, el 10 de mayo del 2006, con la firma de un convenio inter-institucional entre la Universidad y el Consejo interuniversitario Flamenco de Bélgica (VLIR), inició un programa con el objetivo de mejorar la calidad de vida del Austro Ecuatoriano. Este programa de investigación incluye entre otros un proyecto Transversal en el tema del “Cambio Institucional”, el mismo que para lograr su objetivo de fortalecer la investigación organizó un grupo denominado “Núcleo de Cambio” el mismo que funcionaría bajo la metodología del “Think Tank Group. El objetivo central del Núcleo de cambio consistía en imaginar cómo será la Universidad en el 2020 y analizar las estrategias para la implementación de estas ideas.

Es así que bajo esta metodología el grupo Núcleo de cambio inicia su trabajo en Septiembre del 2007, luego de que los mentalizadores del proceso han identificado los actores a participar y definido la metodología a ser aplicado en esta actividad. La primera reunión tuvo como objetivo informar a los participantes sobre este proceso para obtener su disposición y apoyo, así como para establecer el objetivo para el cual fue creado el grupo, definir las personas que coordinaría el proceso, y en definitiva esta primer reunión sirvió para definir la forma de trabajo. A través de la técnica de la lluvia de ideas y



facilitada por un profesor extranjero es que se dio esta primera reunión de arranque del proceso. En las siguientes reuniones se procedió a realizar un diagnóstico sobre la realidad universitaria y a elaborar la visión de la Universidad de Cuenca para el 2020, identificando estrategias para alcanzar esta visión denominado Líneas de Acción, basado en fomentar la investigación en la Universidad. El primer informe de avance se presentó en enero de 2008 ante las Autoridades de la Universidad y con la participación del Núcleo de cambio. En Abril de mismo año se procedió a realizar una reunión con el Director de la Dirección de Investigación de la Universidad de Cuenca (DIUC) para socializar las ideas sobre este proceso. En las siguientes reuniones se realizaron discusiones y propuestas sobre las diferentes líneas de acción desarrollados por los grupos que se conformaron el transcurso del Núcleo de cambio. Finalmente se procedió a la redacción del documento final, el mismo que sistematizaba tres puntos básicos: un diagnóstico general de la Universidad de Cuenca; el planteamiento de una visión de la universidad para el 2020; y, las líneas estratégicas para alcanzar dicha visión, concluyendo el trabajo en septiembre de 2008. La socialización del documento se realizó en abril de 2009 ante las principales autoridades de la Universidad de Cuenca.

2.1.1.2 MATRIZ FACES E HITOS NÚCLEO DE CAMBIO



FACES E HITOS NÚCLEO DE CAMBIO

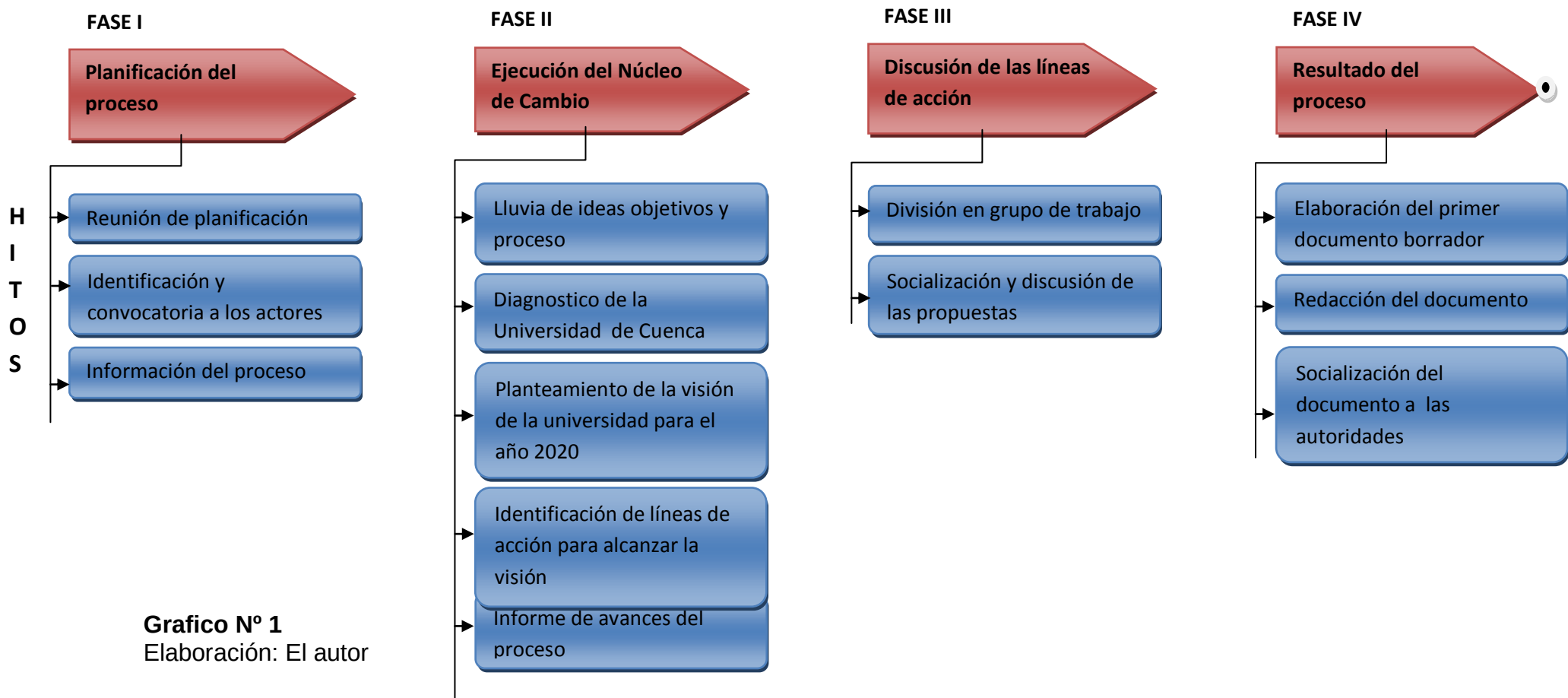


Grafico N° 1
Elaboración: El autor



2.1.1.3 DESCRIPCION DEL LIDERAZGO EN EL NÚCLEO DE CAMBIO

El proceso de descripción de las características del liderazgo, lo vamos a dividir en dos momentos de acuerdo a la matriz de fases e hitos: Primero la descripción del liderazgo en la fase de planificación del proceso y segundo en la fase de ejecución hasta cuando finalizó el proceso, todo esto de acuerdo a las entrevistas y a los códigos designados para el respectivo análisis.

En la fase de planificación del Núcleo de cambio, los entrevistados reconocen a una persona que organizaba y fue quien llevó adelante la planificación del Núcleo de cambio, y por lo tanto le consideraron líder del proyecto de cambio, como menciona un/a entrevistado/a:

“El líder hacia toda la convocatoria, el coordinador de todo el proyecto era el Señor Vicerrector...”. (C1 – E03)

Le reconocen como líder ya que formaba parte de las autoridades de la Universidad de Cuenca, y es quien llevó adelante el proceso de planificación y apoyo para que se ejecute el proceso, y es quien participaba en algunas reuniones necesarias para el proceso, como en las reuniones de socialización y avances del proceso de Cambio. De tal manera sin otras características de liderazgo encontradas en las entrevistas, esta persona fue considerada líder del proceso de planificación y apoyo para la ejecución del Núcleo de cambio, por se parte de las Autoridades universitarias y haciendo un primer análisis fue un líder por su rol de Dirección en la Universidad.

En la fase ya de ejecución y puesta en marcha del Núcleo de Cambio, partiremos en primer lugar de la designación de Coordinación del Núcleo de cambio, que la mayoría de los entrevistados hablan de un liderazgo porque fue quien coordinaba el grupo y tenía conocimiento y experiencia de trabajo en la Universidad, por lo que afirman lo siguiente:

“...la coordinadora definitivamente adopto un rol de liderazgo importantísimo, a demás que tiene un profundo conocimiento de cómo funciona la Universidad de Cuenca, así que fue líder desde el principio...” (C1 – E07)

Este liderazgo directivo encontrado en este grupo de cambio, se estableció al inicio del proceso, un liderazgo formal por ser un grupo estructurado debido a la naturaleza del Núcleo de cambio y por la necesidad de definir una persona que organice y dirija todo el proceso para cumplir el objetivo propuesto. Por lo tanto se advierte como líder del grupo a la coordinadora del proceso, quien cumplió su rol de organizadora, de acuerdo a las características y cualidades propias de dirección, en definitiva un liderazgo directivo.



En segundo lugar al tiempo que se reconoce un liderazgo gerencial en la coordinación durante el desarrollo del núcleo de cambio, se reconoce otros líderes por la dinámica y las capacidades de los integrantes, un liderazgo informal y de grupo que emergió en el desarrollo del proceso y que no estaba centralizado en una sola persona, sino que todos en algún momento fueron líderes, dependiendo de la dinámica del proceso y de acuerdo a las capacidades de cada uno de ellos. Varios líderes que fueron considerados como tal por poseer un alto grado de conocimiento y preparación, tanto el aspecto administrativo, de organización y conocimiento de la realidad Universitaria. De forma que consideran también un liderazgo grupal:

“...no había una sola persona dueña de la idea, ni un líder absoluto en el proceso, puesto que en algún momento del proceso todos fuimos líderes cada uno en su espacio y con su rol establecido, que en el transcurso del proceso se iba asumiendo ese liderazgo...” (C1 – E09)

A demás este liderazgo partió del hecho de que todos los integrantes poseían capacidades y compartían responsabilidades, dependiendo de la dinámica de trabajo, por lo que se afirma que fueron líderes según el espacio de participación y el momento de intervenir. Fue un liderazgo con característica de delegación y colaboración, un liderazgo compartido en el grupo, y que se enlaza al liderazgo predominante que fue el Directivo. De acuerdo a lo anterior se deduce que el liderazgo fue aportando al trabajo del grupo en todo el proceso, aporte que fue significativo por parte de los demás integrantes del grupo (Liderazgo grupal) y de la Dirección del Núcleo de cambio (Liderazgo Gerencial), fue un trabajo conjunto.

Con respecto a lo mencionado anteriormente y según afirman los entrevistados, a este tipo de liderazgo le faltó trascender lo establecido, ya que realizaba solamente lo planificado, a pesar de tener buenas elementos de coordinación, se afirma que al líder le faltó proactividad y visión de futuro:

“...un liderazgo formal y mas orientado al cumplimiento específico de lo que se tenía planificado, mas no un liderazgo que motive a que lleve a que se trascienda de lo que estaba establecido...” (C1- E10)

En este aspecto, fue un liderazgo que cumplía estrictamente con lo planificado y que los integrantes del grupo esperaban más del liderazgo ejercido en el proceso, pero a pesar de aquello se cumplió con lo planificado y con el objetivo para el cual fue creado el Núcleo de cambio.



2.1.1.3 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO IDENTIFICADOS EN EL PROCESO DE NÚCLEO DE CAMBIO

Independientemente de quien ejerció el rol del líder en el proceso, y del estilo de liderazgo ejercido, se establece las siguientes características de liderazgo, de acuerdo a las entrevistas analizadas:

LIDERAZGO EN EL “NÚCLEO DE CAMBIO”	
Liderazgo Directivo	Liderazgo Democrático (Grupal)
CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO	
✓ Características administrativas ✓ Sigue rigurosamente las reglas y los procedimientos ✓ Conocimiento del proceso a seguir ✓ Excelencia en las relaciones personales con el grupo (Amistoso y confiable) ✓ Escucha y entiende a los demás ✓ Responsabilidad de su rol en el grupo	✓ Experimentado en investigación y en el área académica ✓ Comprometido con el objetivo a alcanzar ✓ Íntegro generando respeto del grupo ✓ Cumplimiento de las actividades, trabajo en equipo
LIDERAZGO EN EL PROCESO DE CAMBIO	
✓ Influyó por su conocimiento y preparación el área de la investigación y en la academia para la toma de decisiones. ✓ Abría espacios de opinión y diálogo, se comunicaba de una manera fluida, escuchaba y tomaba en cuenta las opiniones y sugerencias para la toma de decisiones. ✓ No imponía sus ideas, generaba confianza manteniendo buenas relaciones con el grupo, fue	✓ Abría espacios de comunicaba de una manera fluida, escuchaba las opiniones de los demás. ✓ Cumplía con todas las actividades planificadas, con el tiempo y plazos establecidos. ✓ Fue responsable en sus tareas. ✓ Se involucró en el tema y se sentía parte del grupo. ✓ Influyó por el conocimiento en la investigación.



muy asequible. ✓ Coordinaba y motivaba al cumplimiento responsable de las tareas. ✓ Organizaba las actividades del grupo. ✓ Generaba expectativa por su rol en la Institución Universitaria	
ROL DEL LÍDER ESPERADO	
❖ No fue proactivo hacia solamente lo limitado, no trascendió lo establecido ❖ No motivaba a realizar acciones que fueran más allá de lo designado, no fue visionario ❖ No trajo consigo mayores impactos en los objetivos que se querían conseguir tanto en corto y largo plazo. ❖ Mas que un líder fue una persona que coordinaba el proceso	

Tabla Nº 3

Elaboración: El autor

A manera de conclusión de las entrevistas sobre la descripción de las características del estilo de liderazgo empleado en este estudio de caso, podemos afirmar que se practicó un liderazgo directivo y democrático, que surgió el primero por la necesidad de coordinar el proceso y el segundo por los roles y tareas en el desarrollo del proceso. Es decir que en este proceso de cambio se desarrollo en primer lugar un liderazgo que cumplía y hacía cumplir las tareas y seguía rigurosamente lo planificado, un liderazgo directivo con características administrativas, y en segundo lugar un liderazgo democrático por cuanto se consultaba las decisiones y se desidia el trabajo en consenso con el grupo y comprometidos con el proceso a seguir.



En los siguientes párrafos realizaremos un análisis con la teoría del liderazgo Transformacional, centrado en el líder con características Directivas.

2.1.1.4 LIDERAZGO BAJO EL ENFOQUE TRANSFORMACIONAL

De acuerdo al modelo de liderazgo completo (Full Ranger Leadership) propuesto por Bass y Avolio citado por Mendoza y Ortiz (2006), y dado que los líderes pueden presentar diferentes conductas y estilos de liderazgo, sobre todo en procesos de cambio (Castro & Benatuil, 2007), y de acuerdo a que esta teoría abarca a muchos de los enfoques del liderazgo (Yukl, 2008), desarrollaremos los tres enfoques propuestos para el presente análisis, considerando el liderazgo transformacional, el transaccional y el no liderazgo, para vincularlo con los resultados de la investigación.

Sobre el liderazgo transformacional propuesto por Bass (1990), el autor lo describe a partir de los resultados que produce sobre los seguidores, y el cual está formado por Consideración individual, Carisma, Estimulación intelectual, Consideración individual y Tolerancia psicológica, y de acuerdo a las características del estilo de liderazgo identificado en este estudio de caso podemos describir lo siguiente:

- ✓ Consideración individual (influencia personalizada). Es la capacidad del líder para la atención y apoyo a sus seguidores (Maureira, 2004). El líder escucha y comunica, genera retos y oportunidades a los seguidores, prestando mayor atención e importancia a sus necesidades y desarrollo personal con una atención personalizada (Nader & Castro, 2007; Bass, 1990; Castro & Benatuil, 2007). Bajo esta característica transformacional, en los resultados de la investigación se encontró que el liderazgo mantenía buenas relaciones con sus seguidores, escuchaba y mantenía una comunicación permanente con el grupo sobre los temas vinculados al proceso de cambio, como afirma un actor del grupo: "... mantenía una comunicación fluida, muy asequible, como persona muy agradable también...". (C1- E05). Aunque en el resultado de las entrevistas no se habla sobre la atención del líder a las necesidades de desarrollo personal, podemos afirmar que en el proceso de núcleo de cambio, tan solo algunos de los aspectos de esta característica transformacional son afirmadas por los entrevistadores, como es el caso de la comunicación y las buenas relaciones con el grupo.
- ✓ Carisma (influencia idealizada). Los líderes con esta característica tienen gran poder e influencia sobre sus seguidores (Bass, 1990), generan confianza y credibilidad, con un alto grado de moralidad e integridad



sobre sus actos a tiempo que inspira a ser un modelo a seguir y ser imitado (Nader & Castro, 2007; Mendoza & Ortiz, 2006). Transmite entusiasmo, respeto y confianza en sus emociones para lograr en ellos capacidades y esfuerzos adicionales para el logro de objetivos, creando altos niveles de expectativas (Nader & Castro, 2007; Castro & Benatui, 2007). En este aspecto la investigación demuestra que el liderazgo practicado en el núcleo de cambio fue de confianza y credibilidad, de integridad en las acciones del líder, generando respeto en el grupo. Pero a pesar de ello, no se visualiza en el grupo de núcleo de cambio que el liderazgo haya generado esfuerzos adicionales por parte del líder hacia al grupo, ni versiones que afirmen que el líder ha demostrado en sus acciones que sea un modelo a seguir y a ser imitado. En el tema de poder e influencia poseía poder de conocimiento y coordinación. En este caso podemos vincular el tema de influencia por sus capacidad de coordinación y posición en la institución universitaria y en el grupo, como se afirma en las entrevistas que "...coordinaba al grupo, se encargaba de motivar a la gente a que haga a tiempo los avances, fomentando la discusión...tenía más incidencia dentro de la institución y sirvió de mucho apoyo para poder contrarrestar las ideas..." (C1- E01); "...tenía elementos que le hacían legítimamente líder, digámoslo así, porque era Subdecana, tenía mucha experiencia..." (C1- E09). Esta influencia se evidenció por la capacidad de comunicar el cumplimiento de las tareas designadas, por la planificación de las actividades en el grupo, por la planificación del tiempo y de los plazos establecidos; por lo tanto la influencia fue por la posición del líder en el grupo y por la experiencia y conocimiento en el área académica.

- ✓ Estimulación Intelectual. El líder genera en los seguidores estímulo intelectual para que se empoderen y resuelvan problemas y dificultades de forma creativa, desarrollando así sus propias habilidades (Bass, 1990; Nader & Castro, 2007; Mendoza & Ortiz, 2006). En este sentido la investigación demostró que el estímulo intelectual para resolver problemas no se pudo observar, debido a que en las entrevistas analizadas no se expresa mayores problemas o dificultades en el proceso, mas bien lo que predominó y sobresalió es el estímulo del grupo para el desarrollo de sus propias capacidades y la apertura de este liderazgo para desarrollar las capacidades de los mismos. Sobre el estímulo de las capacidades del grupo, se encontró que de acuerdo a la dinámica del grupo, por el trabajo y por el conocimiento y habilidades, pudieron expresar y desarrollar sus propias capacidades, llegando en algún momento a ser parte de ese liderazgo, como afirman algunos actores: "...habían discusiones en donde todos opinábamos y



aportábamos, había líderes en investigación etc., había algunas veces en que unos no estaban de acuerdo, otras veces que si y la final se llegaba a tomar una decisión conjunta entre todos...” (C1- E02); “...fueron diferentes líderes, fue un liderazgo compartido por todo el grupo...” (C1- E04). Con respecto a la apertura del líder al desarrollo de las capacidades del grupo, los entrevistados afirman que el líder abría espacios de discusión y dialogo, en dónde los integrantes del podía aportar con sus conocimientos aptitudes y experiencias: “... este líder como directora era la primera en tomar la palabra, en dar su opinión y abrir ese dialogo...los demás debatíamos, haciendo también que se incluya nuestros criterios...” (C1- E07)

- ✓ Inspiración. Capacidades del líder para promover una visión de futuro (Nader & Castro, 2007), generando conductas optimistas y de identidad con la organización (Maureira, 2004). Logra en los seguidores un desempeño superior al previsto, logrando esfuerzos extras y de disposición en tiempos de cambio (Mendoza & Ortiz, 2006). Bajo esta característica transformacional, en el proceso de Núcleo de cambio se puede descartar en parte este elemento del liderazgo, ya que a pesar de que las características del liderazgo en este estudios de caso fue de compromiso con el objetivo a alcanzar, las entrevistas demuestran una carencia de que el líder haya promovido una visión de futuro en el grupo, así como de promover un desempeño mayor y esfuerzos extras. Por lo que recogiendo algunas versiones de un/a entrevistado/a se dice que en el proceso se demostró un liderazgo pasivo, prioritariamente directivo, ya que el líder seguía rigurosamente las reglas y los procedimientos, hacia solamente lo limitado y no motivaba a realizar acciones que fuera más allá de los designado, no fue visionario: “...fue un liderazgo para cumplir estrictamente lo que se tiene, no fue un liderazgo digámoslo así visionario...” (C1- E09)
- ✓ Tolerancia Psicológica. El uso del sentido del humor en los seguidores como estrategia para indicar equivocaciones y resolver conflictos en momentos duros en la organización (Bass y Avolio, 1996 citado por González, 2008). Como un proceso para aprender a tolerar los errores de los demás, ser paciente, amable y fomentar en ellos el uso del humor para sobrellevar momentos difíciles en la organización (Maureira, 2004). En esta última característica transformacional y vinculando a las características del liderazgo encontrados en la investigación, no se demuestra con fundamentos en las entrevistas sobre este elemento transformacional. Esto se puede afirmar debido a que no se evidenció problemas, dificultades o conflictos durante el proceso del Núcleo de



cambio, y si al momento de presentarse algún problema, éste fue manejable y se solucionaba en su momento en el grupo: "...este líder le comentaba al grupo para llegar a un consenso y llegar a ver cuáles eran los temas problemáticos...todos éramos parte de la problemática y de algunas soluciones que íbamos dando..." (C1- E08).

Con respecto al liderazgo de tipo Transaccional, la Recompensa o reconocimiento contingente planteado dentro del liderazgo transaccional es el estilo clásico dentro de este tipo de liderazgo (Mendoza & Ortiz, 2006), el cual considera una interacción entre el líder y los seguidores, quien identifica necesidades de los seguidores y realizan algún tipo de transacción, determinando una recompensa o sanción en función del logro de los objetivos, (Nader & Castro, 2007), implementando de esta manera objetivos claros y recompensas variadas.

Con respecto ala Recompensa contingente (Eventualidad) en este estudio de caso, en la revisión de las características del liderazgo, no hay expresiones que manifiesten una eventual transacción entre el grupo y el líder, ni elementos que den cuenta de recompensas o sanciones que se haya dado al grupo en función del logro o no de los objetivos del núcleo de cambio. Sin embargo, lo que si se pudo asegurar es que en el proceso del núcleo de cambio, el liderazgo fue democrático, en donde las decisiones se tomaban en el grupo y el líder abría espacios de discusión y se llegaba a consensos.

El Manejo por excepción Activa y por excepción Pasiva, es otra de las características del liderazgo transaccional, el líder interviene sólo en los momentos problemáticos, poniendo solamente atención a los problemas pero sin hacer correcciones (Manejo por excepción Pasiva) y haciendo cambios en los momentos que hay que hacer correcciones (Manejo por excepción Activa), las mismas que por lo general son duras y con un alto grado de criticidad de forma que los objetivos no se desvíen de su curso original (Nader & Castro, 2007).

Al respecto en el núcleo de cambio, lo que se pudo reconocer es un manejo por excepción activa a diferencia del manejo por excepción pasiva, pero un manejo activo de algunos desacuerdos, mas que problemas que han surgido en el proceso de cambio, de forma que se llegue en concesos para la solución de problemas, pero no de una forma dura, ni forzada, sino en discusiones con el grupo y de forma democrática: "... las discusiones eran por consenso, había discusiones en dónde todos opinábamos, habían algunas veces en que unos no estaban de acuerdo, otra veces si, y a la final se llegaba a tomar una decisión conjunta entre todos, ahí el líder comentaba para llegar a un consenso y llegar a ver cuales eran los temas problemático". Entrevistado/a (h). Lo que deja en claro es que a pesar de que las soluciones se tomaban en conjunto y



se discutía los temas en desacuerdo, esta solución no era a la fuerza ni por órdenes del liderazgo que se debían acatar, más bien fue de una forma coordinada y democrática.

En la siguiente tabla presentamos un resumen de la vinculación de la teoría del liderazgo de Rango completo con los resultados de la investigación.

2.1.1.4 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y RESULTADOS DEL CASO

LIDERAZGO	Características	Características del liderazgo en el Núcleo de cambio	RESULTADOS
TRANSFROMACIONAL			
Consideración individual	Atención y apoyo. Escucha y comunica. Presta atención a las necesidades y desarrollo personal.	Excelencia en las relaciones personales con el grupo Capacidad de escuchar y atender a los demás Participativo y democrático	A pesar de escuchar, ser democrático y participativo, no hay evidencia de que ese liderazgo haya prestado atención a las necesidades personales del grupo
Carisma	Poder e influencia. Genera confianza y credibilidad. Integridad en sus actos. Un modelo a seguir.	Integro, genera respecto en el grupo Experimentado en investigación y en lo académico responsable de su rol	En este proceso el liderazgo a pesar de generar confianza y credibilidad en sus acciones, no generaba en los seguidores motivos para que sea un modelo a seguir
Estimulación intelectual	Estimula para que se empoderen de los problemas y los resuelvan de forma creativa. Desarrolla en los seguidores sus	Conocimiento del proceso de cambio Apertura del liderazgo para desarrollar las	El liderazgo daba apertura para que el grupo desarrolle sus capacidades en las ideas y opiniones, pero no existía se



	propias habilidades	capacidades del grupo	estimulaba al grupo a que se empoderen y sean creativos en resolver los problemas
Inspiración	Promueve visión de futuro. Conductas optimistas. Logra en los seguidores un esfuerzo extra y Disposición	Comprometido con el objetivo a alcanzar Sigue rigurosamente las reglas y los procedimientos Cumple estrictamente lo planificado	El liderazgo a pesar de estar comprometido con la tarea, con su rol, no llegó a ser visionario ni a influir a que el grupo realizara esfuerzos extras
Tolerancia psicológica	Fomento y uso del sentido del humor en momentos difíciles		No se demuestra que se haya usado este elemento en el núcleo de cambio
TRANSACCIONAL			
Recompensa contingente	Intercambio y la negociación		No se demuestra que se haya usado este elemento en el núcleo de cambio
Manejo por Excepción Pasiva	Monitoreo y atención a algunos problemas sin solucionarlos		No se demuestra que se haya usado este elemento en el núcleo de cambio
Manejo por Excepción Activa	Monitoreo y solución de problemas que necesitan atención	Las decisiones por dilución y consenso. Solución democrática de algunos desacuerdos mas que problemas	Un liderazgo que promovía el dialogo y búsqueda de soluciones consensuadas en los desacuerdos que se presentaron.
NO LIDERAZGO			



Laissez - Faire (Dejar hacer)	Dimensión negativa. Líder evita tomar decisiones. Es indiferente. Deja hacer a los otros lo que les parezca		No se identifica
--------------------------------------	---	--	------------------

Tabla N° 4

Elaboración: El autor

2.1.1.5 CONCLUSIONES DEL CASO

A partir de las entrevistas y a la relación con la teoría Transformacional, se determina que:

- Sobre los elementos que demuestren características de un liderazgo de tipo transformacional encontramos muy pocos elementos, más bien se encontraron características de un liderazgo directivo.
- Sobre el liderazgo transaccional, tanto la recompensa contingente como el manejo por excepción activa y pasiva, no se identifican que en el proceso se hayan puesto en práctica este tipo de liderazgo, a pesar de que el líder haya promovido el diálogo y consensos ante desacuerdos que se presentaron
- El elemento de no liderazgo (Laissez – faire) en el proceso de núcleo de cambio carece de evidencia, ya que de acuerdo a las entrevistas lo que predominó en el proceso del núcleo de cambio fue un liderazgo con características directivas; es decir que de alguna manera se desarrolló algún tipo de liderazgo, lo que se contrarresta con la teoría de no liderazgo que habla de la ausencia de liderazgo.
- Los elementos que hacen falta en este liderazgo fue el lograr una visión de futuro del líder al grupo, el trascender lo establecido y lograr en las personas un esfuerzo adicional, es decir un liderazgo transformacional.
- Con respecto a los objetivos alcanzados por el Núcleo de cambio, la información recogida señala que se cumplió con lo previsto, se elaboró el documento que contenía la propuesta de la visión de la universidad para el año 2020 con sus respectivos estrategias y líneas de acción. Estos objetivos conseguidos pudiesen haber sido por el liderazgo desarrollado en el proceso, pero queda planteado la idea para futuras investigaciones.



2.1.2 CASO 2: LEGALIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE AGROPRODUCTORES AGROECOLÓGICOS “SAN LUIS BELTRÁN” DE LA PARROQUIA LUDO

2.1.2.1 Descripción del caso

La asociación de productores agroecológicos San Luis Beltrán de la Parroquia Ludo, desde hace 14 años ha recibido asistencia técnica por parte de la Fundación Rickcharina en todas las comunidades, con diferentes proyectos de intervención y con talleres de capacitación, en temas de producción agroecológica y en desarrollo organizacional, permitiendo a que los diferentes productores adquirieran conocimientos y destrezas agro-productivas. Esta intervención se lo ha llevado a cabo con el objetivo de fortalecer los procesos productivos y de comercialización, buscando la satisfacción tanto en el ámbito económico como en el aspecto social y cultural de las familias productoras. Es así que, con el propósito de fortalecer la cadena de producción y establecer procesos estables de comercialización de los productos agro-ecológicos, en una reunión realizada en la casa de la Mujer Ludeña de la Parroquia Ludo, el 21 de junio de 2005 nace el nombre de la organización como "Asociación de Productores agroecológicos San Luis Beltrán de Ludo". Ese mismo día se decidió conformar la Directiva Provisional del Pre-comité de la organización. Este acontecimiento abre paso a que el grupo de productores bajo la facilitación de la Fundación Rickcharina con el Ingeniero Juan Guamán y con el apoyo del presidente de la Red de Productores Agroecológicos del Austro Patricio Bravo, decide realizar la planificación y organizar el proceso respectivo para conseguir la legalización. Constituyéndose en el segundo estudio sobre este proceso de cambio.

Bajo la asesoría y apoyo del Ingeniero Juan Guamán, se discuten los estatutos todo el mes de Julio del 2005, en asambleas mantenidas los días domingos. En estas reuniones se precedió a aprobar los estatutos de forma democrática y con las debidas observaciones de los integrantes del grupo. En las siguientes reuniones se procedió a solicitar los requisitos para poder calificar como una asociación de derecho; documentos personales, escrituras de los terrenos debidamente notariados, etc. En los siguientes meses y en otras reuniones se recopiló todos los requisitos necesarios para la calificación como una Asociación legal. Es así que el 07 de Marzo de 2006 el Ministerio de Ganadería otorga la personería jurídica a la Asociación de productores agroecológicos “SAN LUIS BELTRAN DE LUDO”, domiciliados en la parroquia Ludo, Cantón Sigsig, provincia del Azuay. Para formalizar la organización el 02 de Julio de

AUTOR:

Manuel Lema T.



2006 se realiza la elección de la nueva directiva de la asociación ya legalmente constituida para el período 2006 - 2008, quedando: Bélgica Jiménez Presidenta, Teresa Guichay Vicepresidenta, Rosa Quitizaca Secretaria, Julia Yari Tesorera, Ángeles Morocho Primer Vocal, Inés Chimbo segundo vocal. El 12 de Julio de 2006 se procede a la inauguración comunitaria de la Asociación, en la cual a través de la tradición comunitaria de la pampa mesa se llevo a cabo este hecho importante para la asociación.

2.1.2.2 MATRIZ FACES E HITOS DE LA LEGALIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE AGROPRODUCTORES AGROECOLÓGICOS “SAN LUIS BELTRÁN”



MATRIZ FACES E HITOS LEGALIZACION DE LA ASOCIACIÓN DE AGROPRODUCTORES AGROECOLÓGICOS “SAN LUIS BELTRÁN”

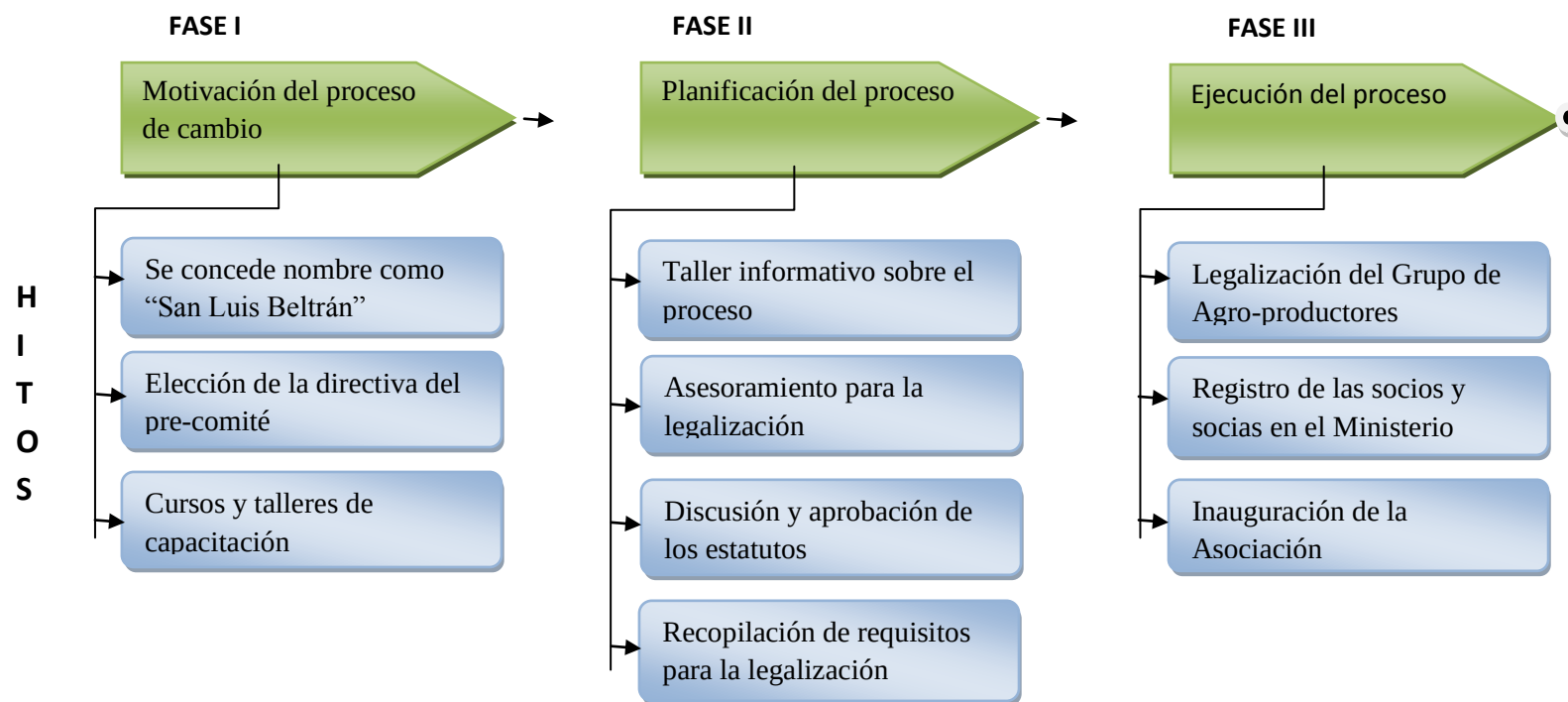


Gráfico N° 2
Elaboración: El autor



2.1.2.3 DESCRIPCION LIDERAZGO EN ESTE PROCESO

En este proceso de descripción de las características del liderazgo en este estudio de caso al igual que el caso anterior lo vamos a describir en dos momentos; primero en la fase de motivación del proceso y segundo en la fase de ejecución de la legalización, todo esto de acuerdo a los resultados de las entrevistas.

En la fase de motivación del proceso de cambio, los entrevistados reconocen a varias personas que lideraban este proceso, ya que fueron quienes hacían las convocatorias, estaban al frente, motivaban a la participación y fueron los fundadores del grupo de agroproductores, como afirma un/a entrevistado/a:

“... la presidenta de la pre asociación era en ese tiempo que apoyaba y quien estaba impulsando, motivando era de la fundación Rickcharina nosotros no sabíamos todavía nada en ese tiempo por eso lideraron...” (C2- E01).

Los reconocen como líderes del proceso de motivación, ya que el primer actor fue coordinadora de la pre asociación y el otro un actor externo fundación Rikcharina, pero que tenía una influencia importantísima en el grupo.

En el proceso ya de planificación del cambio, le reconocen como líderes en primer lugar a las mismas personas de la fase de motivación (coordinadora y Fundación Rikcharina), afirmando que fueron quienes estaban al frente del proceso, coordinaban las actividades, tomaban decisiones de forma democrática y participativa en todas las reuniones, asambleas y talleres con el objetivo de influir en el grupo y conseguir la legalización:

“... nos impulsaban y apoyaban, nos indicaba que es lo que teníamos que hacer y tomaban las decisiones...” (C2- E03)

En segundo lugar reconocen un liderazgo informal de un grupo de personas que fortalecían las acciones y ayudaban a que se cumpla el objetivo:

“... hay algunas personas claves en la organización, tenían características de liderazgo, impulsaban a las demás compañeras, pensaban en el grupo y no en lo individual, decían si estamos en esto tenemos que salir...” (C2- E05)

Un liderazgo informal ya que nació en el grupo, en el desarrollo del proceso, fue quienes apoyaban el proceso a través de generar en los/as compañeros/as una visión de grupo, motivando una conciencia grupal sobre el beneficio de la legalización, generando confianza y credibilidad, de forma que participaron de una manera legítima.



2.1.2.4 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO EN EL PROCESO DE LA LEGALIZACION DEL GRUPO DE AGROPRODUCTORES

Tabla N° 5

LIDERAZGO EN LA LEGALIZACION DEL GRUPO DE AGROPRODUCTORES	
CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO	✓ Un liderazgo directivo por su rol de coordinación
	✓ Consensos en las decisiones con en el grupo
	✓ Motivación por conseguir el objetivo
	✓ Influencia en desarrollo de las capacidades del grupo
	✓ Desinterés personal por el grupal
	✓ Capacidades especializadas
	✓ Relaciones personales de confianza y de trabajo con el grupo
	✓ Comunicación abierta y fluida.
	✓ Liderazgo compartido
	✓ Carisma
	✓ Visión de futuro
EL LÍDER EN EL PROCESO DE CAMBIO	
	✓ Motivaba e impulsaba a conseguir los objetivos del grupo en todo el proceso
	✓ Impulsaba el desarrollo de las capacidades individuales del grupo en le proceso de cambio
	✓ Actuaba pensando en el bienestar grupal y no individual
	✓ Practicaba principios de solidaridad y honestidad
	✓ Se involucraba en el tema y se sentía parte del grupo
	✓ Mantenía una comunicación constante, con espacios de discusión y diálogo
	✓ Poseía capacidades de conocimiento y desenvolvimiento
	✓ Opinaba con frontalidad y en su momento
	✓ Practicaba un liderazgo carismático
	✓ Inspiración de una visión compartida
ROL DEL LÍDER ESPERADO	
❖ No trajo consigo mayores impactos en los resultados que se querían conseguir tanto en corto y largo plazo.	

Elaboración: El autor



A manera de conclusión de las entrevistas sobre la descripción del liderazgo en este proceso de cambio, podemos determinar que se practico un liderazgo directivo por el cargo y el rol de los líderes en la organización con características directivas y de facilitación; así como un liderazgo que nació en el grupo, un liderazgo informal democrático, participativo e incluyente que buscaban conseguir el logro de los objetivos de la organización

2.1.2.5 LIDERAZGO BAJO EL ENFOQUE TRANSFORMACIONAL

Tomando como Elaboración los elementos de Bass (1990) sobre el liderazgo transformacional y sus características de consideración individual, carisma, estimulación intelectual, inspiración y tolerancia psicológica, y sobre el liderazgo transaccional y No liderazgo según lo encontrado en este estudio de caso poder afirmar lo siguiente:

- ✓ El elemento de la consideración individual se evidencio cuando el líder prestaba atención a cada una de las interrogantes que los socios se hacían, ya que fue un proceso nuevo para todas, por lo que les brindaba apoyo de una forma personal y los animaba a continuar con el proceso, como afirma un/a entrevistado/a: "...nos comunicábamos cualquier cosa y hasta ahora, si esta bien o esta mal y siempre había comunicación, nos informaba de cómo estaba el proceso y nos incentivaba para seguir pese a lo que pese". (C2- E04). Esta comunicación y apoyo a conseguir los objetivos vino del liderazgo democrático y del grupo.
- ✓ En cuanto al carisma, esta característica transformacional se pudo identificar cuando el líder generaba confianza y credibilidad en sus acciones y lo que decía sobre el proceso de cambio, cuando generaba argumentos sobre los beneficios de la legalidad, por lo que influía en las decisiones la organización.
- ✓ La característica de estimulación intelectual en este proceso no se reconoce con claridad, ya que si esta característica se demuestra cuando exista problemas y el líder genera estímulos para resolver los problemas de forma creativa, en este caso el proceso se desarrollo sin mayores problemas ni dificultades. Por lo contrario reconocen incentivos y motivación de los lideres para conseguir el objetivo: "El líder motivaba e incentivaba a ser parte del grupo y a seguir trabajando para conseguir el objetivo" (C2- E04). A demás se motivaba a seguir trabajando y a poner en practicas sus capacidades en las actividades que se desempeñaban, como afirma un entrevistado: "este liderazgo motivaba a conseguir el objetivo e impulsaba a desarrollas las propias capacidades del grupo". (C2 – E02).



- ✓ En la característica de inspiración, el líder explicaba los beneficios futuros con la legalización, generando una visión de futuro para la organización en la producción y comercialización, en la obtención de réditos económicos, reconocimiento institucional, y apoyo de las diferentes instituciones públicas para proyectos futuros ya que pensaba en el grupo y no de forma individual, así afirma un/a entrevistado/a: "...pensaba en el bienestar común del grupo y no de manera individual, tuvo principios de solidaridad..." (C2- E05)
- ✓ Y en la característica de tolerancia psicológica, se encontró que el líder demostraba un buen estado de ánimo a lo largo de todo el proceso, lo cual influía en la motivación del grupo, manifestando la franqueza del líder al momento de emitir ideas y pensamientos: "...tenía capacidades de diálogo y de desenvolvimiento... decía las cosas de frente..." (C2- E03)

Sobre el liderazgo transaccional y la recompensa contingente o transaccional del líder, en este caso se pudo reconocer cuando las personas proporcionaban todo lo que los líderes necesitaban para hacer efectivo la legalización, como por ejemplo, firmas, fotos, cuotas y copias de las escrituras notariadas de los terrenos, de modo que se ejercía un tipo de transacción entre las necesidades de la organización y las necesidades de las personas. Es decir que con el propósito de conseguir la legalización, los líderes solicitaban algunos requisitos y a cambio las personas estaban formando parte como socias y socios de la organización al momento de legalizar la asociación. Como menciona un/a entrevistado/a: "...teníamos lo que pedían para legalizarse, dar escrituras, unos querían otros no querían, o sea ellos querían vender pero sin hacer los tramites, entonces todo eso era un proceso..." (C2- E03)

Sobre el Manejo por Excepción Activa y pasiva dentro de esta característica del liderazgo transformacional, no se puede afirmar que los líderes haya practicado este tipo de elementos en sus acciones, debido a que como aparece en las entrevistas, no hubo mayor problema ya que en todo el proceso hubo el apoyo mutuo entre compañeros/as y de parte de los líderes, con acciones democráticas y participativas. Es decir que al momento de ejercer sus liderazgos los líderes prestaban atención y apoyo a los seguidores y de parte de los seguidores había voluntad de conseguir el objetivo de legalizar la asociación. De modo que se puede ver que no hay respaldo que clarifique que haya existido un liderazgo Laissez – Faire (No liderazgo) en este estudio de caso.

En la siguiente tabla presentamos un resumen de la vinculación de la teoría del liderazgo de Rango completo con los resultados de la investigación en este estudio de caso.



2.1.2.6 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y RESULTADOS DEL CASO

LIDERAZGO	Características	Características del liderazgo en la Legalización	RESULTADOS
TRANSFROMACIONAL			
Consideración individual	Atención y apoyo. Escucha y comunica. Presta atención a las necesidades y desarrollo personal.	Apoyo personas a las necesidades Relaciones personales de confianza Comunicación abierta y fluida Participativo y democrático en las decisiones	Atención y apoyo del líder a las necesidades del grupo, con una comunicación abierta y haciendo partícipes a los integrantes en las decisiones de la organización.
Carisma	Poder e influencia. Genera confianza y credibilidad. Integridad en sus actos. Un modelo a seguir.	Confianza en sus decisiones y acciones Motivación por los resultados del cambio Capacidades especializadas	Confianza y credibilidad en las decisiones del líder, generando expectativa al cambio, pero a pesar de las acciones, no generaba en los seguidores motivos para que sea un modelo a seguir
Estimulación intelectual	Estimula para que se empoderen de los problemas y los resuelvan de forma creativa. Desarrolla en los seguidores sus propias habilidades	Conocimiento del proceso de cambio Apertura del liderazgo para desarrollar las capacidades del grupo	El liderazgo daba apertura para que el grupo desarrolle sus capacidades y estimulo a que pueden desarrollar sus habilidades durante y después del cambio, pero no existía elementos que den cuenta para que el grupo se empoderen y sean



			creativos en resolver los problemas
Inspiración	Promueve visión de futuro. Conductas optimistas. Logra en los seguidores un esfuerzo extra y Disposición	Comprometido con el objetivo a alcanzar Promueve una visión de futuro. Estimulo a conseguir el objetivo por los beneficios a alcanzar	El liderazgo promovía una visión de futuro para el grupo y no de forma individual, estimulando a los seguidores a trabajar para conseguir los resultados del cambio, pero no se puede ver que el líder haya promovido esfuerzos extras en los seguidores
Tolerancia psicológica	Fomento y uso del sentido del humor en momentos difíciles	Franco en su comunicación Capacidades de diálogo	A pesar de no evidenciar sentido del humor, si se manifiesta franqueza en sus ideas y capacidad de diálogo.
TRANSACCIONAL			
Recompensa contingente	Intercambio y la negociación	Proporción de requisitos a cambio de ser parte de la organización como socios y socias	Se desarrollan elementos de una transacción en la proporción de requisitos del grupo a cambio de los beneficios de ser parte de una organización legal.
Manejo por Excepción Pasiva	Monitoreo y atención a algunos problemas sin solucionarlos		No se demuestra que se haya usado este elemento



Manejo por Excepción Activa	Monitoreo y solución de problemas que necesitan atención		No se identifica
NO LIDERAZGO			
Laissez - Faire (Dejar hacer)	Dimensión negativa. Líder evita tomar decisiones. Es indiferente. Deja hacer a los otros lo que les parezca		No se identifica

Tabla N° 6

Elaboración: El autor

2.1.2.7 CONCLUSIONES DEL CASO

A manera de conclusión en este estudio de caso sobre las características del liderazgo y liderazgo transformacional se puede decir que:

- En este proceso de cambio podemos determinar que se practicó un liderazgo que nació en el grupo, un liderazgo informal democrático, participativo e incluyente que buscaban conseguir el logro de los objetivos de la organización
- Se practicó un liderazgo informal, no de Directivo, ya que nació en el grupo y en el transcurso del proceso. Este liderazgo con características transformacionales, ya que de acuerdo a las entrevistas realizadas, fue un grupo de personas quienes apoyaban el proceso a través de generación de una visión de grupo, motivando y promoviendo una conciencia grupal para el beneficio de toda la organización, generando confianza y credibilidad, de forma que intervinieron en el proceso de una forma legítima. Es decir que se cumple con un nivel alto que lo practicado por los líderes en este proceso tuvo algunas de las características transformacionales, como el carisma, la consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y tolerancia psicológica. Todo esto se puede deducir por el tipo de organización, por ser una organización flexible con prácticas y estructura organizacional horizontal.
- Aparecen también algunos elementos del liderazgo transaccional por la necesidad del líder para conseguir el objetivo y en los seguidores de conseguir beneficios del resultado del proceso. Los líderes de la organización buscaban obtener los elementos necesarios para conseguir la legalización del grupo, y al mismo tiempo los socios buscaban con la legalización obtener beneficios

AUTOR:

Manuel Lema T.



económicos y una situación laboral estable, por lo que se puede determinar que hubo una especie de transacción intrínseca, no intencionada debido a la dinámica y naturaleza de este proceso de cambio. Pero para mayor veracidad en este punto valdría indagar con más profundidad en futuras investigaciones

- Se pueden conseguir de mejor manera los objetivos propuestos, ya que se visualiza elementos de un liderazgo transformacional y un liderazgo transaccional, y la vinculación de los dos podría haber contribuido a conseguir el objetivo en este tipo de organización y en este estudio de caso en particular.
- El objetivo en este proceso de cambio fue conseguido por todo los actores involucrados, pero se recomienda en futuras investigación indagar si los elementos de un liderazgo de tipo transformacional, transaccional y no liderazgo (Liderazgo de Rango Completo) influyen y en que medida en conseguir con éxito los objetivos alcanzado en un proceso de cambio.



CAPITULO III. IDENTIFICACION Y ANÁLISIS DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS

En este capítulo desarrollaremos el segundo sub objetivo de la presente tesis, el mismo que consiste en la descripción del proceso de identificación, análisis e involucramiento de los actores en los dos procesos de cambio en cada estudio de caso.

Generalmente la gestión de los actores y su involucramiento lo realizan personas consideradas líderes, debido que están al frente de los procesos de cambio, estos líderes pueden realizar la gestión de actores muchas veces de manera inconsciente utilizando diferentes estrategias, pero no apegados a una teoría o estrategias de gestión, por lo que en este estudio y de acuerdo a los resultados y análisis previo se pretende conocer la forma de cómo se ha dado la gestión de los diferentes actores en cada uno de los casos, para luego identificar la influencia del liderazgo en estos procesos de gestión.

Partiremos con una descripción de los actores que han participado en los procesos de cambio a través de una matriz de actores, para luego identificar el momento en el que los actores se han involucrado por cada una de las fases del proceso. Seguidamente realizaremos la descripción del proceso de identificación y análisis de los actores, es decir como fueron identificados, de que manera fueron contactados, como fue su análisis de identificación, que criterios y estrategias fueron utilizadas tanto para su identificación, análisis e involucramiento, y quien o quienes fueron los que lideraron estos proceso; todo ello a partir de la teoría de gestión de actores. Finalmente realizaremos un acercamiento a si el liderazgo practicado en los diferentes casos influyo en este proceso de identificación y análisis de los actores en cada uno de los casos de estudio.

3.1 CASO 1: NÚCLEO DE CAMBIO

3.1.1 Actores identificados

A continuación realizaremos una descripción de los actores identificados que han participado en este proceso desde septiembre de 2007 a septiembre de 2008 a través de una matriz. Esta matriz contiene una descripción de los actores; si el actor fue interno o externo a la organización; si el involucramiento fue directo o indirecto al proceso de cambio; y el rol y poder de los mismos. Estos resultados generados a partir de las entrevistas realizadas a los diferentes informantes claves sobre la categorización de los actores en este proceso de cambio.



MATRIZ DE ACTORES INVOLUCRADOS

ACTOR	INTERNO EXTERNO	INVOLUCRAMIENTO DIRECTO INDIRECTO	ROL DE ESTE ACTOR	PODER DE ESTE ACTOR
Miembro del Consejo Planificación	Interno	Indirecto	Soporte y Receptor de propuestas	Alto(Decisión)
Vicerrector y Líder del Proyecto transversal del proyecto VLIR	Interno	Directo	Recepción de propuestas	Alto (Comunicación y toma de decisiones)
Director de Investigación de la Universidad de Cuenca	Externo	Indirecto	Guiar, apoyar, nexo con la Universidad	Alto (Influencia sobre Autoridades/ Decisión)
Profesor de la Universidad de Bélgica	Externo	Indirecto	Facilitador/ Seguimiento y guía al control de avances	Alto (Financiamiento)
Profesor de la Universidad de Bélgica. Asesor del proyecto transversal VLIR	Externo	Indirecto	Mentalizador del proceso, Facilitador	Alto (Guiar al grupo)
Coordinadora del grupo	Interno	Directo	Dirección / Coordinación	Alto (Dirección / comunicación)
Profesora investigadora	Interno	Directo	Sistematizadora, /facilitación en la logística	Alto (Convocatoria)
Profesor investigador	interno	Directo	Generar propuestas y sistematizar ideas	Medio (Discusión)
Profesor investigadora	interno	Directo	Generar propuestas y sistematizar ideas	Medio (Discusión)



Profesor investigador	interno	Directo	Generar propuestas y sistematizar ideas	Medio (Discusión)
Investigador	interno	Directo	Generar propuestas y sistematizar ideas	Medio (Discusión)
Investigador	interno	Directo	Generar propuestas y sistematizar ideas	Medio (Discusión)
Profesor investigador	interno	Directo	Generar propuestas y sistematizar ideas	Medio (Discusión)
Profesor investigador	interno	Directo	Generar propuestas y sistematizar ideas	Medio (Discusión)
Investigador	interno	Directo	Generar propuestas y sistematizar ideas	Medio (Discusión)
Investigador	interno	Directo	Generar propuestas y sistematizar ideas	Medio (Discusión)
Investigador	interno	Directo	Generar propuestas y sistematizar ideas	Medio (Discusión)
ACTORES IDENTIFICADOS PERO NO INVOLUCRADOS				
Rector	Interno	Directo	Receptor de propuestas	Alto (Decisión)
Consejo Universitario	Interno	Indirecto	Receptores de las propuestas	Alto (Decisión)
Decanos de Facultades	Externo	Directo	Exposición de problemas y receptor de resultados	Alto (Toma de decisiones y comunicació



				n a nivel de facultades)
Industrias	Externo	Directo	Recomendaciones para generar ideas	Medio (Aporte de ideas)
Otras universidades	Externo	Directo	Exposición de experiencias en temas de investigación y educación	Medio (Aporte de ideas)
Sector Público, Autoridades Locales	Externo	Directo	Receptor, generador y gestor de propuestas	Medio (Representativo)
Estudiantes	Externo	Directo	Generar propuestas	Medio (Representativo)
Expertos temáticos	Externo	Indirecto	Participantes y generación de propuestas	Alto (Conocimiento)

Tabla N 7

Elaboración: El autor

Muchos de los actores descritos anteriormente participaron en el proceso del núcleo de cambio, algunos de ellos fueron identificados como actores que debieron haber participado pero que no fueron involucrados, y otros contaron con una participación espontánea en diferentes momentos del núcleo. El objetivo para el cual fueron involucrados estos actores, consistía en imaginar cómo sería la Universidad de Cuenca en el 2020 y buscar estrategias para implementar esas ideas.

Estos actores participaron en diferentes momentos y contaron con características específicas, alguno de ellos descritos con un poder alto, estos son actores a los que los entrevistados consideran importantes y necesarios tanto en la planificación del núcleo de cambio, en la ejecución del grupo, como en la acogida de las propuestas para ponerlas en práctica y hacerlas realidad. Estos actores cuentan con un gran poder de decisión, de comunicación e influencia por sus roles en la institución universitaria, como es el caso del Vicerrector, un miembro del consejo de planificación y el Director de investigación de la Universidad de Cuenca; estos actores considerados actores externos al grupo de cambio, pero con un involucramiento directo al proceso. De igual forma se considera con un poder alto a los profesores de la Universidad de Lovaina Bélgica, uno por ser

AUTOR:

Manuel Lema T.



parte del sistema financiero y de asesoría al proyecto transversal VLIR, y el otro por ser el mentalizador de llevar acabo el proceso del Núcleo de cambio, con la metodología del Think Tank Group; ambos actores externos al grupo pero directos al proceso por sus roles guía y de facilitadores del proceso. Actores identificados como importantes por todos los integrantes del núcleo de cambio y poseedores de un poder alto, son la coordinadora y la responsable de la ejecución del grupo, ya que estos actores tuvieron una actuación interna al grupo y una participación directa al proceso de cambio, por sus roles de dirección y coordinación del núcleo de cambio, así como por el rol de sistematizadora y facilitador de la logística.

Los actores involucrados internamente y directos al grupo y al proceso, fueron las personas encargados de generar y sistematizar las ideas para conseguir el objetico del núcleo, considerados con un poder medio por su rol de generador de ideas ya que no cuentan con el poder de decisión de las propuestas.

Existen actores que debieron haber sido identificados e involucrados, pero que de ninguna manera participaron en el proceso, muchos de estos actores con un alto poder sobre todo de decisión, como es el caso del Rector de la Universidad de cuenca, que según los informantes hubiese tenido el rol de receptor de las propuestas, involucrándose directamente al proceso. Otros actores identificados pero no involucrados, fueron los decanos de las diferentes facultades, estudiantes, otras universidades y sector publico en general, todos externos al grupo, que hubiesen tenido un involucramiento directo, por ser representantes de la sociedad, generador de propuestas y ser los receptores de las diferentes ideas planteadas.

3.1.2 INVOLUCRAMIENTO DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS

3.1.2.1 Actores involucrados por fases

De acuerdo al grafico de las faces e hitos del proceso de Núcleo de cambio (Capítulo II), en este espacio vamos a describirlos momentos en el que los diferentes actores fueron involucrados, para luego determinar las estrategias utilizadas para identificación e involucramiento y contrastarlo con la teoría de gestión de actores involucrados.

A continuación presentamos las tres fases principales en los que la mayoría de los actores fueron involucrados y participaron en el proceso del núcleo de cambio.



ACTORES INVOLUCRADOS POR FASES

FASES	HITOS	ACTORES INVOLUCRADOS	ROL
Planificación del proceso	Reunión de planificación (Identificación)	Vicerrector (VLIR) Profesor de la Universidad de Bélgica Profesora investigadora	Planificación y ejecutores del propuesta ThinkTank
	Información del proceso a los actores	Profesora investigadora Profesor de la Universidad de Bélgica Grupo del Núcleo de cambio	Facilitadores, participantes
Ejecución del Núcleo de cambio.	Primera reunión, lluvia de ideas, definición de objetivos y el proceso	Miembro del Consejo Planificación Profesora investigadora Coordinadora del grupo Profesor de la Universidad de Bélgica Grupo del Núcleo de cambio	Facilitadores, generadores de propuestas
	Planteamiento de la visión de la universidad para el año 2020	Profesor de la Universidad de Bélgica Miembro del Consejo Planificación Profesora investigadora Grupo del Núcleo de cambio Coordinadora del grupo Vicerrector (VLIR)	Facilitadores, generadores de propuestas
	Informe de avances del proceso	Miembro del Consejo Planificación Vicerrector (VLIR) Profesor de la Universidad de Bélgica Grupo del Núcleo de cambio Profesora investigadora Coordinadora del grupo	Informantes, participantes
Resultado del proceso	Socialización del documento a las autoridades	Rector Vicerrector (VLIR) Consejo de Planificación Director de Investigación (DIUC) Profesor de la Universidad de Bélgica Decanos y sub decanos	Informantes, participantes



		Grupo del Núcleo de cambio Profesora investigadora Coordinadora del grupo	
--	--	---	--

Tabla N° 8

Elaboración: El autor

FASE I

En esta fase de planificación del proceso de cambio existieron actores quienes fueron considerados promotores e idealizadores de la conformación del grupo, un profesor de la universidad de Bélgica quien fue el mentalizador para trabajar con la metodología del Think Tank Group ya que afirmaba se necesitan ideas fuerza para crear núcleos de investigación, y cumplir con uno de los objetivos del proyecto transversal, el cual consiste en el fortalecimiento de la investigación y educación den la Universidad de Cuenca, como menciona un/a entrevistado/a: “...se buscaba personas se hayan formado en universidades que realmente hacen investigación, por eso fue importante aprovechar esas experiencias...” (C1 – E04). En esta primera reunión de planificación formaba parte también el Vicerrector, un miembro del Consejo de Planificación, y una profesora investigadora como responsable de la ejecución de este proceso. Dentro de esta primera fase es donde se identifican a las personas que participarían en este grupo Núcleo de Cambio: “...en una reunión del proyecto transversal lo que se hizo es empezar a decir nombre...” (C1 – E01). Estos actores promotores de la idea dentro de esta primera fase son quienes intervinieron en la reunión no oficial, con las personas ya definidas y que fueron convocadas a participar en ese reunión, para darles a conocer e informarles la idea de conformar este grupo y ponerles a consideración su participación en este proceso: “...la reunión anterior que era para comentarles la idea, para ver si iban a comprometerse o no, entonces esa es digamos la reunión cero...” (C1 – E08).

FASE II

En esta fase se realizó la primera reunión oficial del núcleo de cambio, y es donde intervino el grupo que seria el encargo de generar las ideas y propuestas. Este grupo conformado por profesores investigadores, la mayoría jóvenes, algunos de ellos doctorandos y otros con experiencia en investigación y conocimiento de la realidad universitaria. En esta primera reunión es en donde se definió también la forma de cómo se iba a trabajar el grupo, fijándose horas, días de las reuniones, así como la coordinación del grupo y una persona encargada de la logística y sistematización de las ideas. Todo esto bajo la facilitación del profesor de la una Universidad de Bélgica y con la participación de otro actor más como es el caso de un miembro del Consejo de Planificación de la Universidad de Cuenca. En esta misma reunión es en donde se trabajo la Visión de la universidad de cómo seria la

AUTOR:

Manuel Lema T.



universidad en el 2020 bajo la técnica de lluvia de ideas y se definieron algunas líneas temáticas.

En esta misma fase se involucró a otro profesor de la Universidad de Bélgica, quien participó en la elaboración de propuestas para definir la Visión de la Universidad de Cuenca, con la participación del Señor Vicerrector y con los demás actores del proceso: Grupo del Núcleo de cambio, la coordinación del grupo, la encargada la logística, y un integrante del Consejo de Planificación.

En la actividad sobre la presentación del informe de avances del Núcleo, participaran autoridades de la Universidad, como es el caso del Señor Vicerrector, un miembro del Consejo de Planificación y con la visita de un profesor de la Universidad de Bélgica; y los demás actores del proceso; el Grupo del Núcleo de cambio, la coordinación del grupo y la encargada la logística.

En la fase III seguían participando los actores permanentes como fue el grupo de Núcleo de cambio, la coordinación y la encargada de la logística.

FASE IV

En esta ultima fase de los resultados del proceso, participaron nuevos actores, como el Señor Rector, el Director de la Dirección de Investigación (DIUC), Decanos y sub decanos de la Universidad de Cuenca, a quienes se les expuso los resultados del Núcleo de cambio. Participaron también la coordinación y la encargada de la logística y algunos integrantes del Núcleo de cambio, y es en donde se da por terminado el proceso, cumpliendo así el objetivo central del núcleo de cambio.

Según las entrevistas se mencionan a actores internos al núcleo de cambio que debieron haber participado de forma activa en todo el proceso, por poseer poder de decisión, como es el caso del señor Vicerrector, el director de investigación de la Universidad de Cuenca y un integrante del Consejo Universitario, este involucramiento con el objetivo de discutir conjuntamente con ellos las ideas y propuestas, a fin de que se sensibilicen con la situación universitaria, pero estos actores por diferentes motivos no participaron en el proceso.

3.1.2.2 Estrategias usadas para el análisis de los actores

Dentro del proceso de identificación de los diferentes actores que participarían en el grupo Núcleo de cambio, encontramos que en la primera fase de planificación, en una reunión del proyecto transversal y con la participación del Vicerrector de la Universidad, un integrante del consejo de planificación, se mencionaron algunos nombre de las personas que podrían participar como afirma un/a entrevistado/a: "... las personas que van a integrar el grupo fue preparado por el vicerrector y un

AUTOR:

Manuel Lema T.



integrante del consejo de planificación...” (C1 – E10). y que la principal variable que se utilizó para determinar su participación fue que los actores estén involucrados en diferentes áreas; como en el área social, en el área técnica y el área de la salud: “...una variable que se tomo en cuenta fue las área, es decir, queríamos gente que este de área social, del área técnica y del área de la salud, si, también queríamos personas que hayan hecho su doctorado o en su defecto que tengan experiencia en investigación, pero también queríamos personas que tengan mucha experiencia en la universidad...” (C1 – E09). A demás afirman que más que un análisis previo, se utilizaron diferentes criterios para su involucramiento, como es el caso de que fueran personas jóvenes, con estudio de Postgrado (Phd), con experiencia en investigación y que tengan conocimiento de la realidad de la Universidad. Estos criterios fueron utilizados para describir y caracterizar a los diferentes actores: “...hemos seleccionado personas en la mayoría jóvenes, quien tiene un Phd de universidades en Estados Unidos, en Europa, que de esa manera esas personas se formen en universidades que realmente hacen la investigación...” (C1 – E03).

Como se puede visualizar existieron diferentes criterios de selección de varios de los actores que participaron en el proceso, por lo que se afirma que más que un análisis profundo fueron criterios que se utilizaron para identificarlos, y a demás de darles ordenes fue la predisposición de los diferentes actores a participar en el proceso: “... más que un análisis hubieron criterios que se manejaron para identificarlos...” (C1 – E10).

Se puede determinar que quienes identificaron a los diferentes actores fueron quienes lideraron el proceso de planificación y organización del núcleo de cambio, quienes se reunieron y realizaron toda la planificación. Muchos consideran que el vicerrector fue el líder del proceso de planificación del núcleo de cambio, por su rol de autoridad en la universidad y por haber sido quien apoyo esta propuesta de núcleo de cambio.

De igual manera según los resultados encontrados podemos determinar que muchos de los actores desconocían como fue el proceso de selección, ni el análisis previo para ser involucrados en este proceso, así mencionan: “...desconozco realmente como fue el proceso de selección de las personas me imagino que hubo alguna reunión donde se barajaron nombres desconozco si se dividieron equitativamente entre las diferentes áreas de la Universidad...” (C1 – E06). Pero estos actores tienen la percepción que fueron contactados por ser gente joven, con experiencia de participación en universidades extranjeras y que veían en ellos elementos para ser aprovechados y utilizados en este núcleo de pensamiento: “...aprovechar la experiencia que habíamos ganado grupos de investigadores profesionales formados en el extranjero, para ver como eso debería aplicarse en la universidad...” (C1 – E07). Afirman a demás que pudieron

AUTOR:

Manuel Lema T.



ser contactados por tener experiencia en investigación y por ser personas de diferentes áreas y disciplinas quienes participaron en este grupo. En definitiva la mayoría de ellos desconocían del proceso de análisis e identificación de los diferentes actores para su involucramiento.

De igual forma la información recogida, nos dice que muchos de los actores fueron contactados a participaren una primer reunión directamente por el Señor Vicerrector a través de un oficio formal desde el Rectorado y otros mencionan que fueron contactado a través de conversaciones personales con el Señor Vicerrector y a través de otros actores que iban a participar en el núcleo: "...no convocaron a través de oficios desde el rectorado pero también conversaciones personales, pero digamos que ya la parte formal fue a través del oficio que les llevo desde el Rectorado..." (C1 – E01), por lo que se puede determinar que se utilizó mecanismo formales e informes de comunicación y que fueron consultados sobre su participación en este proceso. Afirman a demás que en esta primera reunión ninguno de los actores se conocían, pero tenían conocimiento de que formaban parte de la Universidad.

3.1.2.3 Criterios utilizados para identificar a los actores:

- Juventud
- Postgrados (Doctorados)
- Disciplinas y áreas temáticas.
- Experiencia en investigación
- Conocimiento de la realidad Universitaria
- Profesores de la Universidad
- Formar Parte de la universidad

3.1.2.4 Elementos utilizados para su involucramiento:

- Comunicación formal a través de la entrega de oficios
- Comunicación informal a través de conversaciones personales
- Reunión de información

3.1.2.5 Actores lideres del proceso de cambio.

- Vicerrector de la Universidad de Cuenca
- Coordinadora del grupo Núcleo de cambio
- Profesor investigador



Según lo descrito anteriormente, existieron diferentes criterios para determinar la participación de los actores en este núcleo de cambio. En este proceso de involucramiento a los diferentes actores, se evidencia algunas estrategias manejadas y utilizadas para diagnosticar a los diferentes actores se a manera voluntaria o a través de una teoría previa, y se utilizaron criterio de participación.

Según la teoría de los Stakeholders se incluyo el criterio de las capacidades de los actores, ya que se identifico a los actores que habían tenido preparación en investigación y realizado estudios en universidades extranjeras, por lo que se vincula con la teoría de los Stakeholders.

De acuerdo a la teoría de gestión de actores desarrollada por Savage (1991) se puede determinar que se utilizo el criterio de gestión a los actores de apoyo, ya que estos actores mayoritariamente jóvenes tienen características de investigadores de modo que puedan apoyar a las metas y acciones de la institución universitaria, por lo que se les involucró en el proceso del núcleo de cambio. De modo que se puede determinar que se practico esta estrategia de gestión ya sea de manera consciente o inconsciente involucrando a los actores de potencial de cooperación. Fue un proceso que tuvo como objetivo generar ideas y estrategias, fue un núcleo de pensamiento, por lo que no se incluyeron a otros actores como los marginales, los no cooperativos y de potencial mixto.

3.1.3 LIDERAZGO EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE ACTORES

De acuerdo al capítulo II sobre el liderazgo en el proceso de cambio, vamos a relacionar el liderazgo con la gestión de los actores. De acuerdo a las entrevistas el líder del proceso de planificación del núcleo de cambio fue el vicerrector de la universidad, considerado como tal por estar al frente como una autoridad y por organizar este proceso que les consideran importante para que la universidad sea investigativa y desarrolle cambios por lo que apoyaron participando de forma activa en el proceso. De acuerdo al papel del liderazgo en la identificación y análisis de los actores, en este estudio de caso fue implícito puesto formaban parte de la autoridad de la institución. Considerando la teoría de que los agentes de cambio son actores internos o externos a la organización, en este caso este proceso lo lideró el vicerrector involucrando a los diferentes actores de manera voluntaria al núcleo de cambio. Fue un liderazgo compartido y democrático ya que fue un grupo quienes identificaron la metodología del think tank, las personas y los criterios de selección, con una comunicación efectiva utilizada mecanismos formales e informales, por lo que se puede determinar que fue un liderazgo directivo. Además para la coordinación del grupo de núcleo de cambio fue consensuada por el propio grupo de forma que se compartió el liderazgo. Por lo que se puede concluir que existieron elementos de un liderazgo directivo en la identificación de los actores por su rol de autoridad, pero un liderazgo específico

AUTOR:

Manuel Lema T.



que haya influido en una buena gestión de los actores no, y de igual manera carece de elementos que se relacionen con la teoría de liderazgo transformacional.

De modo que el papel del liderazgo si es manejado de forma consciente y si utiliza un enfoque de gestión adecuada puede lograr influenciar en el involucramiento de los actores para conseguir los objetivos propuestos. En este caso se identifico y se involucro a los diferentes actores, pero se visualiza que el líder, como un director puede gestionar a los actores, pero sería mas factible practicar un liderazgo con estrategias de liderazgo transformacional ya que sin un líder utilizara el modelo de liderazgo transformacional tomaría en cuenta las necesidades de los actores, influiría en su involucramiento haciendo que realicen un trabajo superior al previsto.

3.1.4 CONCLUSIONES DE ESTE CASO

Sobre el proceso de núcleo de cambio podemos afirmar lo siguiente:

- Los que impulsaron este proceso fueron por un lado Autoridades de la universidad y por otro lado profesores de la Universidad de Lovaina Bélgica. La totalidad de los actores fueron internos a la organización, y la podemos considerar como actores internos de apoyo, y actores de un potencial de cooperación a los actores quienes participaron en la generación de ideas.
- Los integrantes del grupo desconocían los criterios y análisis que se usaron para involucrarles en el proceso, pero tienen algunas percepciones del porque de su participación.
- La principal variable para identificar a los actores fue que participen en diferentes áreas, como en el área social, en el área técnica y el área de la salud, y que sea gente joven, con nivel de postgrado, que tenga conocimiento de la realidad universitaria, y que tenga experiencia en investigación. Muchos de los entrevistas mencionan que algunos actores que tienen poder de decisión debieron haber participado e involucrados en el proceso, por cuanto son ellos los responsables de poner en práctica lo que se discutió en el núcleo.
- Se puede determinar que según lo descrito en el párrafo anterior se practico esta estrategia de gestión ya sea de manera consciente o inconsciente involucrando a los actores de potencial de cooperación, ya que estos actores mayoritariamente jóvenes tienen características de

AUTOR:

Manuel Lema T.



investigadores de modo que puedan apoyar a las metas y acciones de la institución universitaria, por lo que se les involucró en el proceso del núcleo de cambio. A pesar de ello no se visualiza un análisis de una gestión a profundidad de los diferentes actores que participaron en el proceso,

- Fue un liderazgo compartido y democrático en el proceso de planificación ya que fue un grupo quienes identificaron la metodología del think tank, las personas y los criterios de selección, con una comunicación efectiva utilizando mecanismos formales e informales, por lo que se puede determinar que fue un liderazgo Directivo.
- En este caso se identificó y se involucró a los diferentes actores, pero se visualiza que el líder, como un director puede gestionar a los actores, pero sería más factible practicar un liderazgo con estrategias de liderazgo transformacional ya que si un líder utilizara el modelo de liderazgo transformacional tomaría en cuenta las necesidades de los actores, influiría en su involucramiento haciendo que realicen un trabajo superior al previsto.
- Se puede evidenciar que este estilo de liderazgo utilizado en el proceso de gestión de los actores carece de elementos de tipo transformacional y lo que prevalece son elementos de un liderazgo directivo utilizado implícitamente por el rol del líder en la gestión de los actores
- En este caso se involucró a los actores de apoyo, pero en futuros procesos se debería involucrar a los actores de potencia mixta, para de alguna manera aprovechar su potencial de cooperar y minimizar su potencia de amenaza, pero realizando un diagnóstico detenido de quien sería los actores a participar y determinando sobre todo sus potenciales de cooperación y de amenaza.

3.2 CASO2: LEGALIZACION DE LA ASOCIACION DE AGROPRODUCTORES

3.2.1 Actores identificados

Al igual que el caso anterior realizaremos una descripción de los actores identificados quienes han participado en este proceso de cambio, a través de una matriz de actores involucrados. En este caso como se describió en el capítulo II, en una organización comunitaria dedicada a la producción de diferentes productos de una manera orgánica.



En el estudio de caso sobre la legalización de la asociación de agroproductores, vamos a considerar los mismos elementos desarrollados en el estudio del caso anterior.

MATRIZ DE ACTORES INVOLUCRADOS

ACTOR	INTERNO/EXTERNO	INVOLUCRAMIENTO DIRECTO/INDIRECTO	ROL DE ESTE ACTOR	PODER DE ESTE ACTOR
Fundación ecológica	Externo	Directo	Facilitador	Alta (Influencia)
Red de productores Agroecológicos del Austro	Externo	Directo	Operativo	Alta (Ejecución)
Coordinadora del Grupo de Productores	Interno	Directo	Coordinación	Alto (Convocatoria)
Socias y socios de la organización	Interno	Directo	Participantes	Alto (Decisión)
ACTORES IDENTIFICADOS PERO NO INVOLUCRADOS				
Junta Parroquial de Ludo	Externo	Directo	Apoyo	Alto (propuestas)
Consejo Cantonal (Municipio)	Externo	Directo	Acogida a iniciativas de proyectos	Alto (Apoyo con recursos)

Tabla N° 9

Elaboración: El autor

En este proceso de legalización los actores identificados constituyen un gran apoyo en función del logro del objetivo de legalización del grupo de agroproductores.

AUTOR:

Manuel Lema T.



El actor con mayor trascendencia en el grupo de agroproductores es Rickcharina con su respectivo técnico, ya que su intervención en la parroquia Ludo fue primordial para que esta organización se agrupe y decida formar una asociación dedicada a la producción y comercialización de productos orgánicos, libre de químicos. Este actor con un poder alto por la influencia que ejerció en los productores para formarse como organización, tuvo una participación directa en el proceso, así como fue interno al grupo. Su participación fue facilitando el proceso, a través de dictar talleres y cursos de capacitación sobre la importancia de la legalización así como los beneficios que traería consigo, siendo un actor que participó junto al grupo en todo el proceso.

Otro actor que en las entrevistas aparece como importante es la Red agroecológica del Austro con, por cuanto su involucramiento fue directo al proceso, pero externo al grupo, ya que es un actor en donde se inscribe esta organización ya legalizada, por cuanto un requisito para formar parte de la red, es que sean legales, una asociación con derecho. Tiene un poder alto porque fue un actor que apoyo a la organización con la discusión de los estatutos conjuntamente con Rickcharina, puesto que el reglamento tiene que fundamentarse en el trabajo de la producción agroecológica. También sirvió de apoyo para la tramitación de los requisitos directamente con el Ministerio de Agricultura.

Las socias y socios entrevistados afirman a demás que otro actor primordial fue la pre-directiva del grupo de productores, específicamente la presidenta de la preasociación, ya que su involucramiento fue interno y directo al proceso, en una de sus actividades de recolección de los requisitos para proceder al trámite de la legalización. Considerando al actor principal en este proceso es el grupo de productores y productoras agroecológicas, ya que son los beneficiarios de este proceso, apoyando en las decisiones, discusiones y con la entrega de los requisitos para el trámite de la legalización.

Existen otros actores que fueron identificados por los entrevistados pero que no participaron en el proceso. Estos actores son la Junta Parroquial de Ludo y el Municipio del Sigsig, por cuanto estos actores son instituciones publicas que deberían apoyar a estos sectores, pero no lo hicieron.

3.2.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS

3.2.2.1 Actores involucrados por fases

Como se describió en el capítulo dos sobre el proceso de cambio de este estudio de caso y tomando como referencia el grafico de las faces e hitos de la legalización, en este espacio vamos a describir y luego graficar el momento en el que los diferentes actores fueron involucrados, para luego determinar las

AUTOR:

Manuel Lema T.



estrategias utilizadas para su involucramiento y contrastarlo con la teoría de gestión de actores involucrados.

En este proceso de cambio los actores que participaron desde la primera fase de motivación del proceso hasta la fase de legalización fueron: La fundación Rikcharina con la facilitación de los procesos, en talleres y en las reuniones, motivando y dándoles a conocer las ventajas del proceso de legalización; la coordinación del grupo de productores en la convocatoria a las reuniones y con la recopilación de los requisitos para el trámite de legalización; y, los socios y socias de la organización en la asistencia a reuniones y tomando decisiones en asambleas.

La Red agroecológica participó en la segunda fase de planificación del proceso, apoyando en la discusión de los estatutos y en la gestión de los trámites en el Ministerio de Agricultura.

Todos estos actores estuvieron de alguna manera presentes en todas las fases del proceso de legalización desde el inicio de la motivación hasta la legalización de la organización.

A continuación observaremos el proceso de involucramiento de los actores en las diferentes fases y momentos del proceso de legalización.

ACTORES INVOLUCRADOS POR FASES

FASES	HITOS	ACTORES INVOLUCRADOS	ROL
Motivación del proceso	Se concede el nombre como "San Luis Beltrán"	Coordinación de la preasociación	Presidenta de la predirectiva del grupo
	Cursos y talleres de capacitación	Fundación Rikcharina	Capacitador
Planificación del proceso	Taller informativo sobre el proceso	Grupo de agroproductores Fundación Rikcharina	Participantes
	Discusión y aprobación de los estatutos	Red de productores agroecológicos del Austro	Asesor en la discusión de los estatutos
	Recopilación de	Presidenta de la	Adquisición de



	requisitos para la legalización	preasociación Grupo de agroproductores	requisitos
Ejecución del proceso	Legalización del Grupo de Agro-productores e Inauguración de la Asociación	Fundación Rikcharina Grupo de agroproductores Red de productores agroecológicos del Austro	Participantes

Tabla N° 10

Elaboración: El autor

FASE I

En esta fase de motivación del proceso de cambio existieron dos actores claves, quienes fueron los idealizadores y motivaron el inicio de la conformación de la asociación de productores agroecológicos. Desde los inicios de la asociación existían actores que impulsaron estos procesos, a partir de concederle el nombre al grupo existían dos actores claves en este proceso, primero esta la fundación Rikcharina, ya que su presencia en la zona ha sido una influencia positiva para desarrollar procesos de capacitación y formación de grupos productivos: "... esto se venía dando desde hace tiempo con la intervención de la fundación en la parroquia..." (C2 – E02), así como la presidenta de la preasociación la misma que fue elegida desde que se conformó el grupo de agroproductores y su presencia ha sido muy importante el grupo desde sus inicios: "...estuvo pues ahí la presidenta la que de ley tenía más salidas a Cuenca para los trámites y estaba junto a Rickcharina..." (C2 – E04),

En todas las fases del proceso de cambio esta presente la fundación Rikcharina acompañando al grupo con los cursos y procesos de capacitación, motivando y apoyando para que se cumpla el objetivo.

FASE II

En esta fase de planificación del proceso de cambio, se realizaron talleres informativos sobre el cambio, en donde participaron el grupo de agroproductores, la Fundación Rikcharina y la Red de productores agroecológicos del austro principalmente. El grupo de productores fue el receptor de la información que los actores externos emitían en los talleres de capacitación, sobre todo en el apoyo para la discusión y aprobación de los estatutos, en donde el principal actor fue la Red de productores del austro: "... la red agroecológica apoyaba con la discusión de los estatutos concerniente a la agroecológica, en las capacitaciones y trámite operativo en el Ministerio de Agricultura..." (C2 – E05), En este mismo espacio

AUTOR:

Manuel Lema T.



participo de manera activa la presidenta de la preasociación en la recopilación de los requisitos para el trámite legal y el todo el grupo apoyaba recolectando y entregando los requisitos a la presidenta para su aprobación.

FASE III

En esta fase luego de ejecución del proceso de cambio, y luego de haber aprobado el reglamento en asambleas, se procede ya a legalizar al grupo de agroproductores, como “Asociación de productores agroecológicos de la Parroquia Ludo”. En esta fase participan como actores claves la Fundación Rikcharina como motivador del proceso de cambio, y la Red de productores agroecológicos del Austro con el apoyo en la entrega de los trámites al Ministerio respectivo, de forma que legaliza la organización de agroproductores en julio de 2006. Como un echo considerado importante para la asociación en esta fase se realizó la respectiva inauguración de la asociación a través de un almuerzo comunitario en el que participaron todos los actores involucrados en este proceso de cambio y otros invitados, entre ellos la junta parroquial, el municipio de Sigsig, etc.

3.2.2.2 Estrategias para el involucramiento

El proceso de convocatoria e involucramiento de los diferentes actores, fue implícito al proceso de cambio, debido a que por la influencia que ejerció la fundación Rikcharina en el grupo, quien venia trabajando en la zona en proceso de formación y capacitaciones permanentes antes de que el grupo se forme, como afirma un actor: “...un proceso que se venia desarrollando desde hace tiempos con la intervención de la fundación en la parroquia Ludo...”. Este actor estaba ya involucrado en la zona y lo que buscaba era capacitar y formar a las personas que trabajan en la producción agrícola. Muchos de los productores realizaban sus ventas y comercializaban sus productos de forma individual, pero con la iniciativa de organizare por parte de algunos productores y por sugerencia de la Red agroecológica, surge el apoyo de la fundación Rikcharina para facilitar este proceso. El grupo que participó en la legalización y que luego fueron parte de la asociación, fueron uniéndose al proceso por la influencia de la fundación Rikcharina y por la necesidad de comercializar sus productos y contar con un ingreso económico. De forma que su involucramiento tuvo una influencia directa por el actor técnico de la Fundación, pero lo que prevaleció fue la necesidad del grupo de organizarse por los beneficios que vendrían con la legalización del grupo, de forma que el involucramiento tuvo un alto nivel de interés por estos productores.

Para el involucramiento del actor Red de productores del austro fue por la necesidad de contar con un capacitador en temas legales, este criterio fue tomado en cuenta por los facilitadores del proceso (Fundación Rikcharina): “...invitamos a

AUTOR:

Manuel Lema T.



algunos compañeros de la institución y de otras instituciones para que vengan a motivarles y capacitarles de para que nos vamos a reunirnos, que objetivos tiene eso y todo eso...”. (C2 – E01), De forma que el criterio para identificarle e involucrar a este actor fue por el conocimiento en la parte legal ya que el requisito fue contar con un estatuto debidamente aprobado por la asamblea.

3.2.2.3 Criterios utilizados para identificar a los actores:

- Poseer necesidades comunes
- Interés en participar en una organización
- Trabajar en producción agroecológica
- Tener conocimiento y capacidades especializadas
- Disposición al proceso

3.2.2.4 Elementos utilizados para su involucramiento:

- Visitas personales a los productores
- Conversaciones personales con los interesados a participar
- Reuniones informativas y de capacitación en temas productivos

3.2.2.5 Actores líderes del proceso de cambio.

- Técnico de una fundación
- Red de productores Agroecológicos del Austro
- Socia de la pre-asociación

Según lo descrito anteriormente existió criterios que se manejaron para identificar a los actores, estos elementos implícitos al proceso de la legalización de una asociación. Estos criterios entre ellos que posean necesidades comunes, esto debido a que en el resultado se encontró que la mayoría de los actores necesitaban comercializar su producción y contar con un trabajo estable, por lo que el actor quien facilito el proceso partió de esta necesidad e influencio a estas personas motivándoles a participar en la formación de una asociación. De igual forma se identificó el criterio de que todos trabajen en producción agrícola, siendo mas que un criterio un requisito para ser parte de la asociación; y de igual manera que posean conocimiento y capacidades en temas organizativos y en procesos legales, siendo este último un fuerte para proceder a realizar el respectivo estatuto de la asociación. De forma que se utilizaron criterios propios de la conformación de una asociación legal.

Muchos de estos actores invitados a ser parte del proceso fueron contactados a través de visitas, motivándoles a participar en las reuniones, de forma que las estrategias utilizadas fueron invitaciones personales, convocatorias y

AUTOR:

Manuel Lema T.



conversaciones personales. Todo este proceso de invitación facilitada por el actor Fundación Rikcharina como afirma un actor: "...me acuerdo en aquel entonces que Rikcharina fijaba las reuniones, Rikcharina citaba, hasta nos esperaba para las reuniones..." (C2 – E05).

De acuerdo a la teoría de los Stakeholders estos actores identificados e involucrados en el proceso fueron actores primarios, ya que fueron vitales para cumplir el proceso de legalización formando parte de la organización como socios y socias de la asociación. Siguiendo con la teoría de gestión de actores, en este proceso se puede determinar que la gestión de los actores se realizó de una manera inconsciente y no programando de acuerdo a la dinámica del proceso, y se manejó la estrategia de involucrar a los actores de apoyo (Savage, 1991) puesto que según la teoría su potencial de amenaza es baja pero su potencial de cooperación es alto, debido a que en este proceso y según los criterios de selección los actores fueron identificados y llamados a participar porque la mayoría de ellos tenían poder de decisión, necesidades e intereses comunes.

3.2.3 LIDERAZGO EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE ACTORES

Según el liderazgo utilizado en este proceso de cambio fue un liderazgo directivo, y con elementos transformacionales y transaccionales, pero en la gestión de los actores los resultados muestran un liderazgo con elementos transformacionales y democrático ejercido por el actor facilitador del proceso, ya que es quien siguiendo sus objetivos de la fundación motivó e influyó para que diferentes productores agroecológicos se organicen y se fortalezcan. Un liderazgo con elementos transformacionales, ya que en el proceso de involucramiento de los actores se miraba las necesidades de las personas y se les motivaba a desarrollar sus propias capacidades, dejando que cada uno de ellos tome sus decisiones de participar o no en el proceso. El mecanismo utilizado por este líder para el involucramiento de los diferentes actores fue a través de visitas personales y convocatorias a reuniones en donde se les informaba el proceso del cambio, los objetivos y posibles resultados, dejándoles a consideración de los productores su participación o no al proceso; una participación voluntaria.

Se puede concluir afirmando que el proceso de involucramiento de los diferentes actores, fue por el interés del líder de formar un grupo organizado con personas que tengan necesidades comunes y estén dispuestos a llevar a cabo el proceso de cambio, por lo que este liderazgo en este proceso no se puede determinar que partió de un modelo o estrategias previas para involucrar a los actores en este proceso específico. En el siguiente capítulo se desarrollará la vinculación de los temas de liderazgo con la gestión de actores.



3.2.4 CONCLUSIONES DEL CASO

- ❖ Los actores quienes impulsaron este proceso fueron: Los técnicos de la fundación Rikcharina, la Red de productores Agroecológicos del Austro, la coordinación de la pre-asociación y la asociación de agroproductores. A estos actores lo podemos considerar como primarios ya que su presencia fue vital para lograr el objetivo. Así mismo estos actores los podemos definir como actores que poseían un potencial de cooperación alta al proceso, ya que serían quienes decidirían el futuro de la organización.
- ❖ Las características para involucrar a los actores fueron: que posean necesidades comunes, es decir que necesiten comercializar su producción; que tengan interés de participar en una organización; que trabajen o produzcan de manera agroecológica; que tengan conocimiento y capacidades especializadas y sobre todo disposición al proceso.
- ❖ La gestión de los actores se lo realizó de forma no programada, ya que según los resultados no se visualiza que los directores del cambio hayan realizado un análisis previo, pero según la teoría en este caso se pudo haber gestionando a los actores de apoyo, quienes puedan apoyar las metas y objetivos de la organización, en donde su potencia de cooperación es alta, y su potencia de amenaza es baja.
- ❖ El proceso de involucramiento fue a partir de visitas y conversaciones personales por parte del líder, con invitaciones y convocatorias a reuniones en donde se les informaba del proceso, y se ponía a consideración su participación o no al proceso. Además la participación de los actores era vital para el cumplimiento del objetivo debido a la naturaleza y dinámica de proceso de cambio; y, por cuanto las necesidades e intereses eran comunes por todas los actores participantes.



CAPÍTULO IV. ANALISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS - CONCLUSIONES

El propósito central de esta tesis consistió en establecer en los dos casos a través del estudio del liderazgo y la gestión de los actores, la influencia del estilo de liderazgo en la gestión de los mismos, ya que como se mencionó en la parte introductoria, estos elementos se han estudiado y analizado por separado, por lo que para realizar este análisis primero vamos a realizar una análisis comparativo de los dos casos y en segundo lugar proceder y discutir si en esta investigación el estilo de liderazgo utilizado influyo de mejor manera para gestionar a los diferentes actores.

4.1 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS DOS CASOS

4.1.2 LIDERAZGO

Sobre las características comunes del tipo de liderazgo desarrollado en los dos procesos de cambio y según los resultados fueron pocas, más bien existieron marcadas diferencias en los dos casos, pero se puede resaltar los siguientes:

Las características de liderazgo en los dos estudios de caso descritos aparecen elementos de un liderazgo Transformacional, pero en mayor medida en el caso de la Legalización de agroproductores, por lo que una hipótesis sería que debido a que en el primer caso (Núcleo de cambio) fue un grupo multidisciplinario que provino de diferentes departamentos de una institución Universitaria jerárquica, con dirección y actitudes administrativas, siendo una organización burocrática, pero para corroborar esta deducción se puede investigar en futuros trabajos. En el segundo caso (Legalización de grupo de agroproductores) aparece un mayor número de características de un liderazgo transformacional, debido a que fue una organización comunitaria con flexibilidad en su estructura y tamaño de la organización, esta afirmación como una hipótesis planteada.



4.1.2.1 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL LIDERAZGO EN LOS DOS ESTUDIO DE CASOS

CASO 1: Núcleo de Cambio	CASO 2: Legalización de un grupo de agroproductores “San Luis Beltrán”
Pocos elementos que demuestren que se haya ejercido un liderazgo transformacional, a pesar de que el líder haya generado haya dirigido el grupo cumpliendo estrictamente con lo planificado y llegando a conseguir el objetivo.	Liderazgo con características transformacionales, promoviendo una conciencia grupal para el beneficio de toda la organización, generando confianza y credibilidad.
El liderazgo transaccional aparece con pocos elementos, ya que el líder promovió consensos ante desacuerdos.	Con características del liderazgo transaccional ya que surgió por la necesidad del líder para conseguir el objetivo y en los seguidores por la necesidad de conseguir los beneficios del resultado del proceso.
El estilo de no liderazgo no aparece en este caso, ya que de alguna manera se practico algún tipo de liderazgo. (Directivo)	El estilo de no liderazgo no aparece en este caso, ya que de alguna manera se practico algún tipo de liderazgo (Transformacional y transaccional)
Los elementos que los actores reconocen que hizo falta en este proceso fueron, lograr una visión de futuro por parte del líder, trascender lo establecido y lograr en ellos un esfuerzo adicional.	
El objetivo se cumplió, ya la hipótesis es que pudo haber sido por el	Se visualiza elementos de un liderazgo transformacional y un



liderazgo desarrollado en el proceso de cambio.	liderazgo transaccional, y la vinculación de los dos podría haber contribuido a conseguir el objetivo en este tipo de organización y en este estudio de caso en particular.
---	---

Tabla Nº 11

Elaboración: El autor.

Sobre el liderazgo en la gestión de actores, en los dos casos fueron los líderes del proceso de cambio quienes de alguna manera gestionaron a los actores, identificaron y buscaron criterios para involucrarlos, esta gestión realizada por los roles y el cargo que cumplían los líderes en la organización.

4.1.3 GESTIÓN DE LOS ACTORES

En los dos casos fueron los líderes del proceso de cambio quienes identificaron e involucraron a los diferentes actores, estos líderes usaron criterios y elementos para identificarlos, como es el caso de que sean actores que apoyen el proceso de cambio y persigan los mismos objetivos de la organización, y sobre todo que estén dispuestos a apoyar el proceso. Así mismo en los dos casos de manera inconsciente se gestiono a los actores de apoyo, es decir a los actores quienes poseen un alto potencial de cooperación pero un bajo potencial de amenaza.

De acuerdo a los elementos del liderazgo transformacional y la gestión de actores en el resultado encontramos que existieron pocos elementos que podamos comparar, ya que no existen criterios suficientes que podamos transverzalizar.

A continuación presentamos una tabla en la que resumimos el estilo de liderazgo y las estrategias de gestión de actores identificados en los dos casos.



4.1.3.1 ESTILO DE LIDERAZGO Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE ACTORES

Casos	Estilo de liderazgo	Estrategias de gestión de actores
Núcleo de cambio	Liderazgo con características Directivas	Identificar e involucrar a los actores de apoyo, de potencial de cooperación. Comunicación formal Comunicación a través de conversaciones personales Reunión de información
Legalización del grupo de agroproductores	Liderazgo con características de Rango completo (Transformacional, transaccional y no Liderazgo)	Identificar e involucrar a los actores de apoyo, de potencia de cooperación. Visitas personales. Conversaciones personales con los interesados, identificando necesidades e intereses. Reuniones informativas y de capacitación en temas productivos

Tabla N° 12

Elaboración: El Autor.

4.1.4 LIDERAZGO Y ACTORES INVOLUCRADOS

- De acuerdo al liderazgo y las estrategias utilizadas para identificar e involucrar a los diferentes actores en los dos casos de estudio, podemos

AUTOR:

Manuel Lema T.



concluir diciendo que el estilo de liderazgo utilizado tanto para la gestión de los actores, como para llevar adelante el proceso de cambio puede influenciar para gestionar de mejor manera a los actores, al respecto podemos decir que:

- Si un líder utiliza un estilo de liderazgo transformacional podría influir en la mejor manera de gestionar a los actores, puesto que practicara las mismas características de un tipo liderazgo tanto para llevar adelante procesos de gestión de los actores como para llevar adelante procesos de cambio, ya que según los resultados de esta investigación se ha utilizado el mismo estilo de liderazgo para la gestión de los actores como para llevar los procesos de cambio. Por lo que no se podría practicar dos tipos de liderazgo uno para gestionar a los actores y otro para llevar adelante procesos de cambio. En este sentido un liderazgo con características transformacionales generaría en los actores procesos de participación y disposición a apoyar procesos de cambio, ya que se podría satisfacer las necesidades e intereses de los actores gestionados.
- Si un líder practica un liderazgo con características directivas y con una teoría de gestión de actores adecuada, podría gestionar a los actores, pero esta identificación e involucramiento no haría que los actores trasciendan lo establecido y lo planificado por el líder, es decir que estos actores al momento de involucrarse harían tan solo lo que el líder diga y busquen sus propios intereses, pero sin mirar las necesidades, emociones, sentimientos y una visión conjunta de estos actores para llevar a cabo procesos de cambio.
- Otra de las conclusiones sería que si un líder ejerce un liderazgo con características transformacionales y con una teoría de gestión adecuada, podría hacer que los actores de apoyo (actores que se involucran con el propósito de contribuir a conseguir el objetivo de la organización) al momento de involucrarse busquen intereses y necesidades comunes, miren una visión conjunta y desarrollen las propias capacidades de los actores haciendo que esta gestión se vea enormemente beneficiada en el resultado se vea reflejada en el cambio exitoso.
- Podemos decir también que el estilo de liderazgo directivo y el liderazgo con elementos transformacionales encontrados como resultado de esta investigación en cada uno de los casos, influyeron para el desarrollo de los procesos de cambio, y estos mismos elementos de liderazgo fueron desarrollados para gestionar a los actores.



- Sobre el proceso de gestión de los actores en los dos casos es una acción mas de los procesos de influencia del un liderazgo, ya que el proceso de gestión de los actores por parte de los líderes no se puede determinar que partió de un modelo o estrategias previas para involucrar a los actores.
- Finalmente podemos concluir diciendo que: una gestión de actores exitosa va depender del tipo de liderazgo y las estrategias de gestión de actores utilizadas.

4.2 CONCLUSIONES FINALES

- ✓ En el estudio sobre el liderazgo tan solo en el caso de Legalización de la asociación de agroproductores se reconoce que se haya desarrollado un liderazgo con características transformacionales, y en el otro caso (Núcleo de cambio) se pudo identificar un liderazgo con características de Dirección.
- ✓ Un liderazgo directivo es mas visible en organizaciones complejas y burocráticas y en dónde es mas visible la jerarquía y los puestos de dirección.
- ✓ Un liderazgo transformacional es visible en organizaciones más flexibles, con menos jerarquía y horizontales. Esta conclusión lo afirmamos como resultado encontrado en esta investigación.
- ✓ En los dos casos se practico de manera involuntaria o inconsciente una gestión de los actores de apoyo que tenían un alto poder de cooperación y un bajo poder de amenaza, ya que fueron estos actores quienes llevaron adelante el proceso de cambio y se alinearon con el líder para conseguir los objetivos en los dos casos.
- ✓ El tipo de liderazgo ejercido para guiar los procesos de cambio, fue el mismo para gestionar a los diferentes actores en los dos casos, un liderazgo Directivo y el otro con elementos de un liderazgo de Rango completo.
- ✓ Una gestión de actores sería mas adecuada si se practica un liderazgo de Rango completo, ya que generaría en ellos mayores impactos, tendrían en cuenta las necesidades, sentimientos y emociones de los actores, resolviendo problemas de manera creativa en los proceso de involucramiento, de forma que la participación sea eficiente, activa y



participativa en los procesos de cambio. Pero para complementar de mejor forma la gestión con este tipo de liderazgo, el líder debería tener conocimiento sobre el modelo o estrategias de gestión adecuada para identificar e involucrar a los actores. Por lo que para verificar esta hipótesis se podría realizar otras investigaciones en donde se estudie el liderazgo de Rango completo en la gestión de los actores.

- ✓ Sobre la importancia y conveniencia de la aplicación de un liderazgo transformacional en procesos de cambio organizacional, y de acuerdo a los resultados de la investigación, se podría afirmar y corroborar lo que dice la teoría que este tipo de liderazgo es mas exitoso en procesos de cambio, puesto que en uno de los estudios de caso se pudo encontrar que se aplicó algunas de las características transformacionales consiguiendo la participación, la disposición de los integrantes y los resultados que perseguía la organización ya sea que este liderazgo haya sido ejercido de manera inconsciente o no determinada.
- ✓ Unos elementos que los lideres deberían tener en cuenta en la identificación y análisis de los actores independientemente de un estilo de liderazgo y de quien ejerza el liderazgo son, los elementos de amenaza y de cooperación de los diferentes actores; es decir que la persona que guie el proceso de cambio siempre debe tener presente los elementos de gestión de actores descritos por Savage (1991), es decir que el líder debe tener conocimiento sobre los tipos de actores y las estrategias para poder involucrarlos, debe conocer a los actores de apoyo, a los marginales, a los actores no colaboradores, y a los actores de potencial mixto, cada uno de estos actores con sus debidas estrategias de gestión.
- ✓ Una de las principales recomendaciones sería que en próximas procesos de cambio y en el su respectivo proceso de la gestión de los actores, sobre todo en el primer estudio de caso (Núcleo de cambio), el líder debería utilizar un liderazgo de Rango completo y una gestión de actores con las estrategias propuestas por Savage, para que los resultados sean exitosos y estén de acuerdo a los intereses y necesidades del grupo. De igual manera en el segundo caso (Legalización de la asociación de agroproductores) se debería tomar en cuenta y revisar la literatura propuesta por Savage, padre de la teoría de gestión de los actores. Otra recomendación sería que por la amplia gama de teorías sobre el liderazgo, el líder debería tomar en cuenta y escoger el mejor modelo para desarrollar sus procesos de cambio de acuerdo al contexto en el que se desarrolla el proceso y de acuerdo a los objetivos del cambio. Como una recomendación final proponemos que en próximos procesos de cambio y sobre todo en la gestión de los actores, proceder a registrar las actividades



y el proceso en general de identificación y análisis de los actores, para que en futuras investigaciones sirva de ayuda y sea un insumo útil para que los líderes puedan gestionar de mejor manera a los diferentes actores.



REFERENCIAS

Bass, Bernard. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics, Elsevier Science Publishing Company, Inc.

Bonache. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Enero-Junio, Año 2, No 3, 123-140.

Castro, A., & Benatuil, D., (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Argentina), Universidad de Palermo (Argentina). Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. (España) ISSN edición impresa: 0212-9728. Anales de psicología 2007, vol. 23, nº 2 (diciembre), 216-225

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). Organization development and change: Thomson/South-Western. Proyecto de investigación: Respuestas a cambio organizacional: de la resistencia a la disposición 2011

Chiavenato, I. (2006). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: International Thomson Editores, S.A de C.V. .Proyecto de investigación: Respuestas a cambio organizacional: de la resistencia a la disposición 2011

Doshu, K. (2007). The study of the influence of leadership style on organizational change in the higher educational institution. Former Administrator, SEACEN Research and Training Center, Kuala Lumpur, MALAYSIA.

Falção, H., & Fontes, J. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. Versión ampliada del documento presentado en el III Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Madrid, España. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 15. Caracas.

Ferrer, J., Clemenza, C., Romero, D., & Rojas, L. (2000). Liderazgo corporativo y crisis paradigmática universitaria. Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela.

Freeman, Edwar, (2009). Edward Freeman, padre de la teoría del Stakeholder. <http://.stakeholders.com.pe>.

AUTOR:

Manuel Lema T.



Gaete, Ricardo. (2009). Participación de los Stakeholders en la evaluación del comportamiento socialmente responsable de la gestión Universitaria: perspectivas, obstáculos y propuestas. Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad de Antofagasta – Chile.

González, Elsa. (2007). La teoría de los stakeholders Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. Universitat Jaume I España. Revista VERITAS, vol. II, nº 17.

González, O. (2008). Liderazgo Transformacional en el Docente Universitario. Maracaibo, Venezuela. Universidad de Zulia. Multiciencias. Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Universidad Autónoma del Estado de México. <http://redalyc.uaemex.mx>

Hernandez Sampieri, R. (2006). Metodología de la investigación.

Herold, D., Fedor, D., Caldwell, S., & Yi Lui. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. Journal of Applied Psychology 2008, Vol. 93, No. 2, 346–357

Jenkins, Lucia. (2009). El liderazgo efectivo y cambio organizacional. Los cambios exitosos dependen del estilo de liderazgo. <http://www.suite101.com>

Kotter, John, P. (1996). Leading Change. Library of Congress Cataloging-in-Publication Date. Harvard Business Press.

Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad.

Madero, B. (2003). Diferencia y similitudes entre liderazgo, poder y autoridad. <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/podlider.htm>

Maureira, O. (2004). El liderazgo Factor de Eficiencia Escolar, hacia un modelo Causal. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación REICE, Vol. 2. Nº1. <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>

Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impactos en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Universidad militar nueva granada. Revista facultad de ciencias económicas investigación y reflexión.

Nader, M., & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilo de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo Transformacional –

AUTOR:

Manuel Lema T.



Transaccional de Bass. Consejo nacional de investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina. Univ. Psychol. Bogotá (Colombia), 6 (3): 689-698, septiembre-diciembre de 2007

Quiñones, Edwin, 2000. El rol del líder en un proceso de cambio cultural y reingeniería. Primera conferencia Panamericana de calidad y servicio, Miami, Cooperativa se seguros Puerto Rico.

Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. Academy of Management Executive. <http://www.jstor.org>

Sloyan, Robert M. (2009). Trust, Sensemaking, and Individual Responses to Organizational Change. A dissertation to Benedictine. University. UMI Microform 3354372 Copyright 2009 by Pro Quest LLC.

Stephen, Robins. (1996). La dirección: perspectivas y enfoques. Comportamiento Organizacional México Prentice Hall. pp. 347-367

Suárez, J. (2007). Relaciones entre organizaciones y Stakeholders: Necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés. INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, REDALYC. España y Portugal Universidad Autónoma del Estado de México.

Villamayor, Esteban. (1998). Camino hacia un nuevo liderazgo. IV Reunión sobre administración de recursos humanos de banca central. Santo domingo, República dominicana.

Yukl, Gary. (2008). Liderazgo en las organizaciones. Sexta edición. University at Albany State University of New York. Traducción: Yago Moreno Lopez. Pearson Educación S.A.



Universidad de Cuenca

ANEXOS



ANEXO 1

DISEÑO DE TESIS

TEMA:

“El papel del liderazgo en la identificación y análisis de los actores involucrados (stakeholders) en procesos de cambio organizacional en dos casos de estudio: Universidad de Cuenca y la asociación de productores agroecológicos – Ludo-Cuenca, en el periodo 2007 - 2009”.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la influencia del liderazgo para la identificación y análisis de los actores involucrados en un proceso de cambio organizacional.

Objetivos Específicos:

Analizar el estilo de liderazgo en procesos de cambio organizacional en los dos casos de estudio.

Describir el proceso de identificación y análisis de los actores, e involucramiento en cada uno de los procesos de cambio.

Identificar la influencia del estilo de liderazgo en la identificación y análisis de los actores involucrados en un proceso de cambio.

1. IMPORTANCIA Y MOTIVACIÓN

En la mayoría de las organizaciones ya sea por interacciones internas o externas siempre se generan momentos de transformaciones íntegras o superficiales, estos procesos de cambios en las organizaciones están vinculados con actores, quienes impulsan o se resisten a dichos cambios, tales procesos muchas veces son planteados por representantes que lideran y promueven transformaciones que benefician a toda la organización.

Es importante estudiar estos procesos de liderazgo, y específicamente los relacionados con el estilo de liderazgo participativo, en dos organizaciones vinculadas con el desarrollo del conocimiento y el desarrollo de redes productivas, con el propósito de comparar las características de los estilos de liderazgo en estos dos sectores, uno productivo y el otro desde la academia, de forma que sea un insumo para desarrollar propuestas conjuntas e integren alternativas que mejoren sus prácticas organizativas. El presente trabajo ayudará a determinar si para el logro de los objetivos, se vincula la participación de sus miembros hacia el logro de objetivos y metas planteadas.

AUTOR:

Manuel Lema T.



El papel de los diferentes actores que intervienen en cada uno de los pasos para el buen funcionamiento de la organización y sobre todo el papel que cumple el desarrollo de un liderazgo de participación, es en suma una de las motivación para estudiar este campo de la psicología organizacional. La teoría de stakeholders plantea la gerencia de actores, pudiendo ser grupos o individuos que son afectados por los objetivos de la organización y que busca descubrir intereses comunes que van más allá de lo económico, integrando proceso de diálogo y decisión.

De forma que al analizar los dos casos de estudio, se observará si el estilo de liderazgo participativo influye positivamente en la identificación y análisis de los actores que están involucrados (Stakeholders management), y si estos a su vez intervienen con un buen liderazgo a conseguir el éxito de la organización.

2. DELIMITACIÓN

Contenido.- Gestión de los Involucrados (Stakeholders management) – Liderazgo Participativo

Campo de aplicación.- Gestión Social - Psicología Organizacional

Espacio: Universidad de Cuenca – Fundación Rikcharina

Periodo: 2007 - 2009

Título: *“El papel del liderazgo en la identificación y análisis de stakeholders en procesos de cambio organizacional en dos casos de estudio: Universidad de Cuenca y la asociación de productores agroecológicos San Luis Beltrán de la parroquia Ludo- Cuenca, en el periodo 2007 - 2009”.*

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 Justificación Académica.- El presente trabajo cuenta con dos grandes componentes que favorecerán a la academia y apoyo a otras tesis, siendo fuente de información, para lectores que se interesen en conocer procesos de liderazgo en una red agroecológica productiva y en una unidad o grupo de personas que apoyaron la calidad en la enseñanza, investigación en la Universidad de Cuenca, tomando como punto de partidas los actores involucrados (stakeholders management) quienes lideran procesos de cambio; puesto que la carrera de Gestión social cuenta con un amplio escenario para temas sociales y organizativos.

3.2 Justificación Institucionalidad.- Los beneficiarios de este aporte investigativo será la red agroecología de la Parroquia san Luis Beltrán, por contar con proceso de producción agroecológica; y la Universidad de Cuenca vinculados con temas socio-organizativos, los mismo que serán favorecidos con un análisis de los grupos o personas que lideran procesos de cambio, relacionándolos con la intensidad y grado con los que se



vinculan a estos procesos, para mejorar la direccionalidad de las organizaciones.

3.3 Justificación Social.- El tema de estudio seleccionado aportara directamente; uno a la red agroecológica, beneficiado a los integrantes de esta productora, para conocer como se dan procesos de liderazgo, identificando a quienes impulsan tales transformación en el cultivo de diferentes productos y sus beneficios; y dos, a la Universidad de Cuenca, haciendo un estudio retrospectivo, identificando el estilo de liderazgo que practican para la gestión de stakeholders y si tales lideres impulsaron y/o beneficiaron a la Universidad para mejorar la calidad, enseñanza e investigación y el desarrollo académico en general.

3.4 Justificación Personal.- Por ser temas que están vinculan al desarrollo de las organizaciones en ámbitos productivos y desarrollo del pensamiento en el caso de la universidad de cuenca, el trabajo presente cuenta con una gran motivación personal ya que están articuladas a los temas socio-organizacionales y trabajan directamente con las personas, que son quienes los gestores de los procesos.

Aptitud.- Los temas se enmarcan en la psicología organizacional, que analiza y estudia las actitudes de las personas en una organización, la carrera de gestión social cuenta con una solvente información en temas organizativos en su pensum de estudio, como el comportamiento organizacional y métodos de gestión para su debida intervención.

Actitud.- El interés por conocer el desarrollo de las organizaciones, su producción en temas agroecológicos y de la academia, y sobre todo quiénes y cómo influyen a sus integrantes para el logro de sus objetivos, cuenta con nuestra amplia voluntad personal y motivación.

3.5 Factibilidad.- Se ha realizado ya el primer contacto con las organizaciones respectivas y su respectiva aprobación, por medio de sus representantes para la presente investigación, en el caso de la red productora agroecológica su primer contacto a sido a través de la Fundación Rikcharina de la ciudad de Cuenca y en el caso de la Universidad de Cuenca a través del proyecto transversal, contando con el respectivo apoyo y apertura de las dos instituciones



4. DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO

4.1- Historia

La Universidad de Cuenca se fundó con el nombre de Corporación Universitaria del Azuay, siendo la segunda universidad en el país. Su primer rector fue Benigno Malo, que inauguró en 1887 las cátedras de Química Industrial, Botánica, Zoología, Geología, Ingeniería, Litografía y grabado, bajo la conducción de profesores alemanes. A raíz de esto, se creó en 1890 la Facultad de Ciencias.

La Universidad a partir del 10 mayo de 2006, con la firma del convenio entre las autoridades de la Universidad de Cuenca y el Consejo Interuniversitario Flamenco de Bélgica (VLIR), inició un programa internacional de investigación orientado al mejoramiento de la calidad de vida en el Austro ecuatoriano, el cual incluye 7 proyectos verticales en diferentes temáticas y un proyecto transversal en el tema del Cambio Institucional. Uno de ellos fue la formación de un “Think Tank Group”. Este se denominó “Núcleo de Cambio” (Caso de estudio) y consiste en un grupo de personas que a través del intercambio, debate y negociación, exploran situaciones, acumulan conocimientos, evalúan programas, generan ideas a fin de hacer llegar estas al sistema de toma de decisiones.

La fundación Rikcharina en el año 2001, con la ayuda en Acción España, motivada por la responsabilidad de los equipos, abre dentro de su política el apoyo a las capacidades locales, propiciando de esta manera que los equipos de trabajo experimentados y con trayectoria, sean actores autónomos y legalmente constituidos como ONG(s) nacionales, situación a la que se acoge el equipo humano del Azuay y se transforma en una nueva propuesta llamada Fundación Ecológica RIKCHARINA (despertar en idioma quichua).

4.2.- Perspectivas.

Las organizaciones a investigar están dispuestas a colaborar con el trabajo, su apoyo esta guiado a darnos apertura para la realización de investigación de campo, como entrevistas, grupos focales y todo lo relacionado con el levantamiento de la información.

4.3.- Actores involucrados.

En el caso de la Universidad de Cuenca los actores que están involucradas en su dinámica, está vinculada con organismos públicos, como municipios, universidades, juntas parroquiales, organismos de trabajo con comunidades,



en este caso de estudio “Núcleo de Cambio”, (Think Tank Group)- quienes están presentes en la dinámica son los responsables que dirigen la institución, y sus respectivos departamentos.

Por otro lado la fundación Rikcharina tiene la colaboración de ONG'S que trabajan con comunidades y grupos agroecológicos, y su dinámica esta con los actores relacionados a trabajos de producción limpia y el cuidado del planeta.

5. MARCO TEORICO

a. Teoría de los Stakeholders

La teoría de stakeholders vinculada con las organizaciones, como afirma Richard Edward Freeman en su obra, *Strategic Management*: “un stakeholder es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa»¹ usada principalmente como metodología y estrategia organizacional mas no como una estrategia normativa. Como menciona Freeman la teoría de Stakeholders es una teoría estratégica de gestión, que busca integrar a todos los responsables del cumplimiento de los objetivos; grupos o individuos que de alguna forma se ven afectados por el cumplimiento o no de los objetivos. La teoría de stakeholders llevaría a los gestores empresariales u organizacionales a identificar los diferentes stakeholders o grupos de interés, sus interacciones, el nivel de relaciones, quienes son los que intervienen en mayor o menor medida para el mejor desempeño organizacional.

Muchos estudios de las organizaciones y su análisis se centran en estudiar solo algunos procesos y agentes como es el caso de accionistas y propietarios, dejando de lado a la pluralidad de agentes, que son quienes afectan y son afectados por la organización empresarial. La teoría de stakeholders toma en cuenta las expectativas reciprocas de comportamiento, al respecto en su artículo Jorge Suárez Tirado² afirma que “...los stakeholders son grupos de personas con emociones, sentimientos, necesidades, capacidades, aspiraciones...” con intereses individuales, grupales y buscando no solo la satisfacción económica sino una satisfacción plena e integral, dichas necesidades se tomaría en cuenta si los que están a la cabeza parten del diálogo entre los distintos grupos de interés.

Los distintos actores responsables del logro de los objetivos y del crecimiento organizacional son efectivamente todos los actores involucrados en cualquiera de

¹ GONZÁLEZ, Elsa La teoría de los stakeholders Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. Universitat Jaume I (España)

² SUÁREZ, Jorge Tirado, Relaciones entre organizaciones y stakeholders: necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés, INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia pág. 153-158



los procesos organizacionales. Según los avances e investigación de esta teoría los grupos de interés o stakeholders, son de dos tipos según sus relaciones e interacciones; los stakeholders primarios quienes son vitales para la sobrevivencia y crecimiento de la organización, y los stakeholders Instrumentales o secundarios, quienes pueden influir sobre los primarios.

b. EL Liderazgo y el estilo del Liderazgo Participativo

Diferentes son las teorías que tratan de explicar los diferentes tipos de liderazgo y por ende el estilo del líder, puesto que el logro o fracaso de la organización es vista desde la posición de si el que está al frente, ha practicado un liderazgo eficaz o incapaz respectivamente.

Diversos enfoques son planteados para entender y a similar el liderazgo; está el enfoque de rasgos que basa su teoría en la personalidad, (Northouse, 1997), así como el enfoque conductual que centra su análisis en la conducta y comportamiento de los líderes.

Muchos estudios coinciden en que el liderazgo puede ser definido como “un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona -el líder- y sus seguidores”³; es decir es aquel que interviene en el comportamiento de los demás para el logro de objetivos.

Existen diferentes estilos o practicas que el líder realiza para el logro de sus objetivos, muchos de ellos con la escasa o poco participación de sus seguidores, como es el caso del liderazgo autoritario, autocrático, o en algunos de los casos proporcionando todo el poder a sus integrantes en el caso del liderazgo permisivo; “Da completa libertad a los involucrados en la gestión empresarial, dirigiendo sólo en el caso que se lo soliciten expresamente y dando la menor cantidad de objetivos a ser cumplidos”⁴, de tal manera que muchos de los estilos de liderazgo no llegan a involucrar a todos a la participación y toma de decisiones de forma conjunta y de colaboración.

En este sentido se plantea la necesidad de incorporar en las prácticas de liderazgo, un estilo que llegue ser incluyente, democrático y sobre todo participativo, en donde “los líderes hacen participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización”⁵, involucrándolos, asignando responsabilidades, fijando objetivos claros y adecuadamente planificados, y al mismo tiempo se vayan descubriendo y desarrollando otros nuevos líderes, todo esto con una comunicación y escucha activa, puesto que el

³ CASTRO A. y LUPANO M.L. Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida, Boletín de Psicología, No. 85, Noviembre 2005, pág. 89

⁴ SAINZ, Antonio, Estrategia empresarial de los recursos humanos, 1994, Universidad de Alcalá Henares

⁵ *Ibíd.*, p. 89



éxito del líder participativo basa su gestión en mantener unas relaciones interpersonales fortalecidas y de confianza.

Un liderazgo participativo y de confianza desarrollaría espacios para que los seguidores sientan que son tomados en cuenta, muchas veces los líderes en organizaciones mantienen su poderío, ya que sus seguidores son fáciles de persuadir tal vez por falta de conocimiento o iniciativas, puesto que mantienen una posición tradicional de que los líderes son personas con dones especiales. Kotter, John P. (2004: 194) considerado uno de los especialistas en liderazgo de negocios más afamado del mundo, opina que: " el concepto históricamente dominante toma las aptitudes de liderazgo como un don divino que unos cuantos reciben al nacer", y por lo tanto son uno pocos quienes pueden ser líderes y guiar al resto.

Goleman, Daniel y et al (2004: 138-140) escribe: "los líderes no nacen, se hacen, agregando que nadie nace sabiendo para dirigir a un equipo, eso es algo que va aprendiéndose con el paso del tiempo", desarrollando procesos de apertura para el descubrimiento de nuevos líderes.

6. PROBLEMATIZACIÓN

6.1 Listado de problemas

1. Se desconoce el estilo de liderazgo que interviene en un proceso de cambio
2. Desconocimiento si el liderazgo participativo favorece a una identificación activa de los actores involucrados
3. Desconocimiento de quiénes son los actores claves en un proceso de cambio
4. En las organizaciones los procesos de cambio no involucran a todos los actores claves identificados
5. No se conoce a ciencia cierta si todos o la mayoría de los actores participan en un procesos de cambio
6. Desconocimiento de los procesos y teorías sobre el estilo de liderazgo participativo
7. No se conoce el nivel de involucramiento de los actores en un proceso de cambio específico
8. No se conoce si un estilo de liderazgo específico influye en la identificación de los actores involucrados en la organización
9. Falta de conocimiento de las teorías y metodologías de stakeholders y liderazgo participativo
10. Se desconoce el momento en el que se involucran los actores – Stakeholders- en cada uno de los procesos de cambio



11. Se desconoce la relación que pudiese tener el liderazgo participativo y la identificación de Stakeholders en una actividad específica
12. Se desconoce en los dos casos de estudio los procesos de identificación de actores que intervienen un cambio específico
13. No se tiene conocimiento de cuál es el estilo de liderazgo que poseen los líderes en los dos casos de estudio.
14. Hace falta una identificación de quienes de los actores ya identificados lideran los cambios
15. La urgencia de los cambio no son plenamente planificados con todos los miembros de la organización.
16. Teorías organizacionales y de liderazgo no son reconocidas como algo fundamental en temas organizacionales

6.2 Integración de los problemas

- 6.2.1** En los proceso de cambio identificados en los dos casos de estudio, no existe un conocimiento sobre el estilo de liderazgo que ejercen quienes se involucran en los cambios, y más aún si practican un liderazgo participativo y cuáles son sus características y descripción del estilo de liderazgo que operan; y si este liderazgo participativo favorece a una identificación clara de todos los actores claves en un proceso de cambio. (1+2+6+8+13)
- 6.2.2** En cada uno de los casos de estudio hace falta una identificación clara y precisa de quienes son los actores que se involucran y participan en la organización; de cómo se identificaron y manejaron a los mismos, de modo que si al producirse un cambio no se conoce si todos los actores participan en el proceso y de quienes son los que lideran esos cambio, así como de la relaciona que existe entre el liderazgo participativo y la identificación de actores involucrados(3+4+5+7+10+12+14)
- 6.2.3** Los actores involucrados pueden ser personas o grupos de interés que favorecen o no al logro de objetivos, de tal forma que en los dos procesos a estudiar no se ha realizado un análisis de quienes son los actores o grupos de interés, y sobre todo si el estilo de liderazgo influye en menor o gran medida a una identificación eficaz de los actores, a sí como de la forma y en qué medida lo hacen cuando se produce un cambio en la organización, del mismo modo la falta de un conocimiento claro sobre las teorías de stakeholders y liderazgo. (9+11)



6.3 Ubicación de los problemas

Problema central:

A nivel de las organizaciones no se realiza una identificación y análisis claro de quienes son los actores que intervienen en un proceso de cambio.

Problemas complementarios:

- Se desconoce el estilo de liderazgo que practican los líderes de las dos organizaciones en un proceso de cambio específico en los dos casos de estudio.
- Falta de un conocimiento claro de la influencia del estilo de liderazgo en la identificación y análisis de los actores involucrados en un proceso de cambio.

6.4 Redacción de los problemas

Descripción.

La dinámica organizacional en los procesos de cambio está vinculada con actores muchas veces internos o externos, quienes impulsan o se resisten a estos cambios, pudiendo ser personas o grupos quienes lideren estos procesos dentro de las organizaciones. Para muchos el resistirse a los cambios es una forma de respuesta al proceso, para otros es vista más bien como una oportunidad.

En los cambios organizacionales existirán actores quienes lideren estos procesos, grupos o personas que se verán afectados por estos cambios, pero de alguna forma se desconoce quiénes son esos actores o grupos de interés, ya que una identificación y análisis de estos revelará una descripción clara de todos quienes intervienen en la organización y sobre todo si el estilo de liderazgo favorece a una identificación clara de los stakeholders, para tomar decisiones que vayan en beneficio de la organización.

Características del problema

- Los actores en las organizaciones no son reconocidas
- La caracterización de los estilos de liderazgo no definidos
- Procesos de cambio sin un liderazgo identificado
- Falta de un análisis adecuado de los actores claves identificados
- Análisis del manejo de actores involucrados aún no identificados



Repercusiones del problema

En las organizaciones la no identificación correcta de los actores que están involucrados en procesos de cambio específicos, llevaría a que cada actor o grupo de interés tome decisiones fuera de los intereses y objetivos que persigue la organización, algunos al no ser tomados en cuenta se verían afectados por sus intereses y se resistirían de una manera negativa oponiéndose al cambio. De igual manera los líderes que no toman en cuenta a todos los stakeholders no serán reconocidos y se denominaría ilegítimo en la organización, y de alguna forma tendrán repercusiones en el desarrollo de la organización.

7. OBJETIVOS

7.1 Objetivo General

- Analizar la influencia del liderazgo para la identificación y análisis de los actores involucrados en un proceso de cambio organizacional.

7.2 Objetivos Específicos:

- a) Analizar el estilo de liderazgo en procesos de cambio organizacional en los dos casos de estudio.
- b) Describir el proceso de identificación y análisis de los actores, e involucramiento en cada uno de los procesos de cambio.
- c) Identificar la influencia del estilo de liderazgo en la identificación y análisis de los actores involucrados en un proceso de cambio.



8. ESQUEMA TENTATIVO

	Introducción CAPITULO I: Antecedentes 1 Descripción del objeto de estudio 2 Aspectos conceptuales
1. Objetivo específico 1. Analizar el estilo de liderazgo en procesos de cambio organizacional en los dos casos de estudio.	CAPITULO II: Análisis del estilo de liderazgo en procesos de cambio organizacional. 2.1 Descripción del liderazgo en procesos de cambio 2.2 Características del liderazgo en los dos casos de estudio 2.3 Estilos de liderazgo en cambio organizacional 2.4 El liderazgo participativo
2. Objetivo específico 2. Describir el proceso de identificación y análisis de los actores e involucramiento en cada uno de los procesos de cambio.	CAPITULO III: Descripción del proceso de identificación y análisis de los actores involucrados. 3.1 Teoría de los actores involucrados (stakeholders management) 3.1 Identificación de los actores en los dos casos de estudio 3.2 Proceso de Involucramiento 3.3 Análisis del proceso de identificación e involucramiento de los actores
3. Objetivo específico 3. Identificar la influencia del estilo de liderazgo en la identificación y análisis de los actores involucrados en un proceso de cambio.	CAPITULO IV: Influencia del estilo de liderazgo en la gestión de actores involucrados. 4.1 Influencia del estilo de liderazgo en la identificación de los actores. 4.2 influencia del estilo de liderazgo en el involucramiento de los actores 4.3 El liderazgo en la identificación de actores involucrados
	CAPITULO V: Conclusiones y recomendaciones



	5.1 Conclusiones 5.2 Recomendaciones
	ANEXO BIBLIOGRAFIA

9. CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES, INDICADORES Y CATEGORÍAS

9.1 Cuadro de variables, indicadores y categorías

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLES	INDICADORES	CATEGORIAS
CAPITULO II: Análisis del estilo de liderazgo en procesos de cambio organizacional. <i>2.1 Liderazgo en procesos de cambio</i> <i>Descripción y Características</i>	Información	Cantidad de información que reciben y leen: boletines, folletos, charlas...	Comunicación -Claridad -Fluidez
	Toma de decisiones	Cantidad de comunicaciones recibidas.	Compromiso -Aceptación - Participación
	Tareas cumplidas	Número de participantes en la toma de decisiones.	Motivación hacia las tareas
	Satisfacción laboral	% de tareas cumplidas. Número de faltas al trabajo.	Satisfacción
	Desempeño laboral	Porcentaje de Metas cumplidas.	Influencia
		Número asistencia a reuniones. Grado de cumplimiento de tareas asignadas.	Incertidumbre Seguridad Compromiso
<i>2.3 Estilos de liderazgo en cambio organizacional</i>		Grado de objetivos cumplidos.	Principios Confianza Cultura -Visión -Valores -Compromiso
	Liderazgo	Numero de decisiones tomadas en conjunto	Delegación
	Liderazgo Autoritario	Cantidad de órdenes emitidas.	



	Delegación	Porcentaje de personas incluidas en los proceso.	L. Rasgos -Personalidad -Autoconfianza
	Democracia	Inasistencias al trabajo. Inasistencias injustificadas Inasistencias a las reuniones convocadas.	L. Conductual -Definición de roles L. Situacional L. Transformacional
	Resistencia a los cambio	Falta de participación en las reuniones Número de miembro incluidos en el proceso de cambio	Convicción Autoconfianza <i>Centrado en las tareas</i>
	Procesos compartidos	Tiempo para el cumplimiento de las tareas	Responsabilidad
	Cumplimiento de tareas designadas	Número de tareas designadas	
2.4 El liderazgo participativos	Toma de decisiones conjuntas	Número actas aprobadas en las reuniones	Democracia
	Decisiones Tomadas	Cantidad de sesiones asistidas	Compromiso -Aceptación a participar
	Participación	Número de intervenciones	Aceptación del liderazgo participativo
	Capacidad de ejercer la tarea	Cantidad de personas incluidas en una tarea	Creatividad
	Tolerancia	Porcentaje de problemas resueltos	
CAPITULO III: Descripción del proceso de identificación y análisis de los actores involucrados.	Cambios en las actitudes,	Porcentaje de tareas informadas en los procesos	Inclusión Diálogo Actitud
		Porcentaje de incremento de las	Comportamiento Comunicación Interés



3.1 Teoría de los actores involucrados (stakeholders management)	Acuerdos	relaciones con compañeros, compañeros, jefes. -Número de personas con las que se lleva mejor Porcentaje de acuerdos suscritos	
3.2 Identificación de los actores en los dos casos de estudio	Participación	Número de actores identificados	Autenticidad
3.3 Proceso de Involucramiento	Involucramiento	Número de actores que participan en procesos	Veracidad
3.4 Análisis del proceso de identificación e involucramiento			Procesos
CAPITULO IV: Influencia del estilo de liderazgo en la gestión de actores involucrados. 4.1 Influencia del estilo de liderazgo en la identificación de actores	Estilo de liderazgo	Número de miembros que son reconocidos	Influencia -Reacción de los miembros frente al estilos de liderazgo
4.2 influencia del estilo de liderazgo en el involucramiento de los actores	Involucramiento de actores	Número de actores que se involucran en el proceso	Involucramiento
4.3 El liderazgo en la identificación de actores involucrados	Identificación	Número de actores identificados	

9.2 Listado de variables y categorías

VARIABLES	CATEGORÍAS
Liderazgo	Liderazgo participativo
Información	Comunicación -Claridad -Fluidez
Toma de decisiones	Aceptación
Desempeño laboral	Motivación hacia las tareas
Satisfacción laboral	Satisfacción



influencia	Delegación
Resistencia a los cambio	Involucramiento
Toma de decisiones conjuntas	Democracia
Participación	Compromiso

9.3 Definiciones de las variables y categorías

LIDERAZGO.- Muchos estudios coinciden en que el liderazgo puede ser definido como “un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona -el líder- y sus seguidores”⁶; es decir es aquel que interviene en el comportamiento de los demás para el logro de objetivos.

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Chiavenato, Idalberto (1993).

Es decir es la influencia que ejerce una práctica para el desarrollo y la consecución de los objetivos, de ahí la aplicación de los diferentes enfoques y estilos de liderazgo en un proceso organizacional, dependiendo del estilo de liderazgo que practique quien esté al frente del grupo o la organización.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, menciona que la mayor parte de las organizaciones están sobres administrados y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces –con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución-, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

INFORMACIÓN.- Una definición clásica de la ciencia de la información dice que dicha ciencia tiene como objeto la producción, recolección, organización, interpretación, almacenamiento, recuperación, diseminación, transformación y uso de la información (Griffith, 1980). Esta definición es válida naturalmente también para campos específicos, de modo que si queremos identificar el rol de una ciencia de la información autónoma debemos ubicarla a un nivel más abstracto.⁷

⁶ CASTRO A. y LUPANO M.L. Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida, 2005, Boletín de Psicología, No. 85, , pág. 89

⁷ CAPURRO, *Rafael*, Revista, Tecnología y Conocimiento, En Revista Venezolana de Información tecnología y conocimiento, Año 4: No.1, Enero-Abril 2007, pp. 11-29



Miller (1955) define el concepto información como un modelo de flujo energético que es percibido por los miembros de un sistema.

TOMA DE DECISIONES.- Sabido es, que actualmente muchas decisiones en el marco de las organizaciones, se toman sin considerar explícitamente las etapas de ese proceso o los métodos cuantitativos y cualitativos existentes en las distintas ramas, y que las tradiciones, los hábitos, las costumbres, la propia intuición y experiencia de un directivo desempeñan una función importante en la forma en que los problemas se solucionan.

Entre las obligaciones que impone la función gerencial, se encuentra tomar decisiones. Con frecuencia, son escasos aquellos individuos que realmente se detienen a considerar el proceso secuencial y sistemático que implica tomar una decisión con el objetivo de obtener realmente la efectividad necesaria a partir de la decisión tomada. Druker, en su libro "La decisión efectiva" se refiere a ello cuando dice: "Una decisión para cumplir con la característica de ser efectiva, debe ser el resultado de un proceso sistemático, con elementos definidos que se manejan en una secuencia de pasos precisos."

Con respecto al concepto "toma de decisiones", Schein, plantea: "la toma de decisiones es el proceso de identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de acción entre varias existentes, es una actividad diligente clave en todo tipo de organización."

Quien toma una decisión debe identificar todas las alternativas disponibles, pronosticar sus consecuencias y evaluarlas según los objetivos y metas trazadas. Para ello, se requiere: "En primer lugar, información actualizada sobre qué alternativas se encuentran disponibles en el presente o cuáles se deben considerar. En segundo lugar, se necesita información sobre el futuro: cuáles son las consecuencias de actuar según cada una de las diversas opciones. En tercer lugar, es indispensable la información sobre como pasar del presente al futuro: cuáles son los valores y las preferencias que se deben utilizar para seleccionar, entre las alternativas que, según los criterios establecidos, conducen del mejor modo a los resultados que deseados". Este procedimiento ideal, en muchas ocasiones, debido a la escasez de tiempo y recursos para alcanzar este estado de conocimiento, es imposible aplicarlo en entornos tradicionales, por ello la necesidad de sistemas que posibiliten el análisis y la interpretación de la información disponible.

Puede definirse entonces, la toma de decisiones como una actividad imprescindible en las organizaciones, con un significado especial para todos sus



niveles, porque es parte fundamental inherente a todas las demás actividades de la empresa⁸

DESEMPEÑO LABORAL.- Según Chiavenato (2000:359) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” y de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994) este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar; las capacidades, las habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; “las mediciones individuales de éste no podría revelar si el bajo desempeño se deba a una asistencia irregular o a una baja motivación” según Milkovich y Boudreau, (1994: 95)

SATISFACCIÓN LABORAL.- La satisfacción en el trabajo es definida “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”. Robbins (1996: 181)⁹

Robbins (1996: 192-7) también nos “indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”.

En definitiva la satisfacción en el trabajo dependería de la motivación que encuentre el trabajador en el desempeño de la organización, esta motivación

⁸ DAYMARA, Díaz Duarte, Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna, 2005. Unidad de Información. Centro de Información de ETECSA, Habana, Cuba.

⁹ CABALLERO, Katia, “El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza”, En Profesorado, revista de curriculum y formación del profesorado, Nº 6 (1-2), 2002, Universidad de Granada

AUTOR:

Manuel Lema T.



llevará al trabajador a desarrollar su trabajo de la mejor manera incrementando la productividad y el éxito de la organización.

AUTORITARISMO.- El término *autoritarismo* surgió después de la Primera Guerra Mundial y es uno de los conceptos que como el de *totalitarismo* se han utilizado en oposición al de *democracia*.

Pero el término se utiliza de diferentes maneras según el contexto en el que se desenvuelve.

Para la doctrina autoritaria, la organización jerárquica de la sociedad encuentra su propia justificación en sí misma y su validez es perpetua.

Los regímenes autoritarios son *sistemas políticos* con un *pluralismo* político limitado y no responsable; y en los que un jefe (o tal vez un pequeño grupo) ejerce el *poder* dentro de límites que formalmente están mal definidos pero que de hecho son fácilmente previsibles.

El autoritarismo no respeta los derechos de las personas ni les brinda libertad: todos deben hacer lo que se les permite y nada más. No se opone a un grupo político, étnico, económico, etc. en particular, sino que reprime automáticamente toda oposición¹⁰

En el aspecto organizacional, y/o corporativo, el autoritarismo está relacionado con la dirigencia, que son quienes lideran los procesos, es así que si el liderazgo es autoritario, la dirección asignará objetivos, tareas, planes de acción y ejecutores: todo ello en cada caso y sin un plan previsto.

Presiona, impone el camino, el contenido y la forma de acción. Restringe la iniciativa creadora, el libre aporte no tiene cabida en el esquema rígido y unilateralmente impuesto. De ahí que el grupodirigido en forma autocrática tiene un desempeño deslucido y opaco en ausencia del líder.

No hay motivación para la actuación independiente.

En definitiva El líder autocrático no da explicaciones sobre sus acciones, no acepta sugerencias, actúa sin consultar¹¹

PARTICIPACIÓN.- La participación abarca varios aspectos, según López y Cruz (2005), éstas pueden ser: dar parte (comunicar e informar), tomar parte (intervenir

¹⁰ Democracia, Autoritarismo y Totalitarismo *Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Facultad de Derecho Político: Cátedra 03ª Profesor Titular: Dr. Eduardo R. Florio*

¹¹ *SAINZ, Antonio, 1994, Estrategia empresarial de los recursos humanos: dirección y participación*, edit., I.D.O.E. Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.



y actuar), tener parte (compartir, tener en común y asumir responsabilidades), formar parte (asociarse para cooperar en algo o ser parte) y repartir (recibir una porción de algo que se distribuye)¹²

La participación de los trabajadores es muy importante en la calidad y se relaciona con una gran diversidad de prácticas: alto involucramiento, facultamiento, trabajo en equipo y enriquecimiento del trabajo y otras, lo que dificulta seriamente su definición. Para Korukonda y Cols (1999) la participación es crucial por tres razones: 1) implica brindar mejor información, competencias y delegar autoridad a los trabajadores; 2) contrapone el concepto de supervisión o control externo la motivación, control o compromiso interno, y 3) incrementa la satisfacción en el trabajo, indispensable para lograr la satisfacción del cliente y la mejor continúa¹³

LIDERAZGO PARTICIPATIVO.- Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa a los de su grupo a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos¹⁴. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El liderazgo democrático y participativo hace participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización¹⁵

COMUNICACIÓN.- La información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado (quienes también podrían. ser la fuente) recibe el nombre de mensaje. En consecuencia, los mensajes tratan con información significativa

¹² GONZÁLEZ, Andreína, Ética y valores en la participación y organización comunitaria como base de las estrategias gerenciales para el desarrollo local sostenible, En Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, Nº 2, 2008, Universidad de Zulia, Venezuela

¹³ TEJADA, M, ARIAS, F, Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización, En Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, Nº 2, Julio-Diciembre, 2005, México

¹⁴ *Salud Pública III, Universidad de Chile - Facultad de Medicina- Escuela de Salud Pública, Apunte: Liderazgo1*

¹⁵ CASTRO A. y LUPANO M.L., , Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida, Boletín de Psicología, No. 85, Noviembre 2005, pág. 89-109



sobre personas, objetos Y acontecimientos generados durante interacciones humanas.

En la comunicación organizacional estudiamos el flujo de mensajes en las organizaciones. Los mensajes de la organización pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del lenguaje; supuestos receptores; método de difusión; propósito del flujo. La *modalidad del lenguaje* diferencia los mensajes *verbales* (lingüísticos;) y *no verbales* (no lingüísticos). Entre los mensajes verbales dentro de las organizaciones tenemos, por ejemplo: cartas, conferencias, conversaciones. Con relación a los mensajes verbales nos interesaremos primariamente en el estudio de la importancia de la elección de la palabra exacta utilizada en la conferencia, la carta o la conversación. Los mensajes no verbales no son hablados ni escritos, Por ejemplo: lenguaje corporal (movimientos de los ojos, gestos, etc.); características físicas (altura, peso, cabellos,

etc.); conducta de contactos (apretón de manos, caricias, golpes, etc.); indicios vocales (tono, volumen, ritmo); espacio personal (arreglos espaciales, territorialidad, etc.); objetos (gafas, peluca, vestuario); medio ambiente (tamaño de la habitación, muebles, música)¹⁶

COMPROMISO.- Resulta muy importante desde el punto de vista de la estrategia empresarial conocer cuáles son las relaciones que se establecen entre los individuos y la organización en la que desarrollan su trabajo. Estos lazos han sido estudiados a través de diferentes conceptos, pero parece que en la actualidad es la noción del Compromiso Organizacional la más aceptada a la hora de analizar la lealtad y la vinculación de los empleados con su empresa¹⁷.

Según Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional es un estado psicológico. Mathieu y Zajac (1990) tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el tema indican que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización.

El termino comportamiento organizacional trata aspectos como el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización. Así surgen tres perspectivas del compromiso, el afectivo o actitudinal, el calculativo o de continuidad y el normativo.

¹⁶ BROWN, C. Company Publishers. Comunicación organizacional, *Editorial Unión de Periodistas de Cuba*.

¹⁷ Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos.



El compromiso Mowday, Steers y Porter (1979) lo definen de la siguiente manera: *“es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.*

Este compromiso de continuidad se refiere a que el individuo es consciente de que existen unos costes asociados a dejar la organización en la que trabaja (Meyer y Allen, 1997).

Por último, el compromiso normativo ha sido el menos desarrollado y sobre todo el menos estudiado empíricamente. Esta perspectiva tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar (Morrow 1993).

MOTIVACIÓN.- La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. El comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo¹⁸

Maslow (1987) Definió la motivación como la reducción de la tensión por medio de satisfacer estados de deficiencia o de carencia, que surgen de necesidades orgánicas y biológicas. Se diferenció la motivación de la meta-motivación entendida como la tendencia de maduración, que surge de las necesidades de autorrealización¹⁹

DELEGACIÓN.- La delegación significa conferir responsabilidades y asignar autoridad a una persona para llevar a cabo determinadas actividades. Implica acompañar en el trabajo que se delega, ayudar a corregir los errores y realizar un

¹⁸ LÓPEZ, Julio, Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg, En *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM* (Vol. 8, Nº 15, Lima, Julio 2005).

¹⁹ MESURADO, Belén, Explicaciones psicológicas sobre la motivación y el sustrato neurobiológico que posibilita la misma, En *Psicología y Psicopedagogía-Publicación virtual de la Facultad de Psicología y Psicopedagogía de la USAL* 3, Año VII Nº 19 - Julio de 2008.



seguimiento. En todo el proceso de delegación, para que la misma sea exitosa, es fundamental transmitir confianza a quien se le encomiendan las actividades.

Existen criterios que se utilizan para aclarar el aspecto de la delegación en una organización:

1. *Elegir la actividad*: definir qué tarea o proyecto se delega y por cuánto tiempo.
2. *Elegir la persona*: para hacerlo, hace falta conocer las fortalezas y debilidades de las personas en las que se podría delegar. Quizás más importante que los conocimientos técnicos (los cuales pueden aprenderse si existe la voluntad y capacidad), es identificar a aquellas personas que tengan las técnicas, habilidades e información para aceptar la autoridad y actuar en forma consecuente.
3. *Transmitir*: se trata de comunicarle la nueva tarea a la persona, establecer los plazos de su responsabilidad y asegurarse de que la persona haya comprendido todo. Es el momento de hablar de las expectativas y de dar instrucciones claras.
4. *Asegurar el seguimiento*: se debe proporcionar el apoyo y los recursos necesarios para la tarea e ir trabajando con la persona para orientarla a medida que aparecen los problemas. Ayuda especialmente tomar las decisiones en conjunto, al menos durante la primera etapa. Es clave ser claros en los tipos de controles que se harán.
5. *Expresar confianza*: se debe demostrar la confianza en la capacidad de la persona y motivarla. Aquí aparece un doble desafío para quien delega, ya que debe aprender a “soltar” esas responsabilidades y ayudar a las personas en quienes está delegando para que dominen las mismas. Una persona que es consciente su líder le tiene confianza, seguramente tendrá un mayor rendimiento al final del recorrido.

DEMOCRACIA.- Lejos de los tipos de liderazgo que hemos estudiado, está el liderazgo democrático que es nombrado por muchos autores como el tipo de liderazgo adecuado para enfrentar los nuevos tiempos en que vivimos, sin embargo, se deben analizar los pro y los contra que presenta este liderazgo ya que como todos los demás, es un liderazgo que posee debilidades que son importantes de conocer.

Dos características del liderazgo democrático son: su compromiso con el proceso de elecciones y con los procesos participativos en la toma de decisiones. El líder democrático es elegido por los miembros de la organización, lo cual muchas veces significa que él tiene la obligación de representar las ideas e intereses de sus electores.



El liderazgo democrático también estimula la participación y el libre intercambio y debate de las ideas.

Aunque todos los líderes democráticos son elegidos, una vez que asumen una posición de liderazgo, algunos adoptan características de los otros modelos prevalecientes de liderazgo y tratan de dominar los procesos de la toma de decisiones. Esto sucede, cuando un miembro del grupo es elegido .presidente..

Otros, a pesar de su posición, tratan de ser participativos y trabajar con los demás miembros del grupo como colegas. Sin embargo, las discusiones a menudo se estancan en el debate entre facciones opositoras.

Para que la persona en la que ha recaído la responsabilidad de ser el líder no repita los errores que se cometen en otros tipos de liderazgo, debe:

1ero. Considerarse más como un coordinador del grupo que su líder, evitando usar su posición para tomar crédito para sí mismo, sino más bien, buscando oportunidades de reconocer las contribuciones de otros miembros del grupo.

2do. Ayudar a todos los miembros del grupo a comprender las ventajas de buscar soluciones que beneficien justamente a todos, en vez de luchar por la ventaja individual.

3ro. Esperar hasta que los demás hayan dado sus opiniones antes de proponer la propia, ofreciéndola en este momento con un espíritu de humildad y como una contribución a la consulta general, no como una conclusión definitiva.

4to. Resumir periódicamente las opiniones dadas, señalando las diferentes alternativas que han surgido, o las posibilidades de consenso que van apareciendo, guiando de esta manera al grupo hasta que llegue a un acuerdo.

5to. Tratar de involucrar a todos en el trabajo que hay que hacer, dando a todos los miembros la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, experiencias y capacidades.

10. SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN



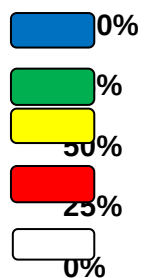
MATRIZ DE SELECCIÓN DE TÉCNICAS

VARIABLES Y CATEGORIAS	TÉCNICAS CUANTITATIVAS				TÉCNICAS CUALITATIVAS			
	Estadísticas	Registro	Encuesta	Observación estructurada	Entrevistas	Grupos Focales	Testimonio	Otros
<i>Liderazgo</i>								IAP
<i>Información</i>								
<i>Toma de decisiones</i>								IAP
<i>Desempeño laboral</i>								
<i>Satisfacción laboral</i>								IAP
<i>Autoritarismo</i>								
<i>Resistencia a los cambio</i>								
<i>Toma de decisiones conjuntas</i>								
<i>Participación</i>								
<i>Liderazgo participativo</i>								
<i>Comunicación</i>								



<i>Aceptación</i>								IAP
<i>Motivación hacia las tareas</i>								
<i>Satisfacción</i>								
<i>Delegación</i>								
<i>Involucramiento</i>								
<i>Democracia</i>								
<i>Compromiso</i>								

Simbología²⁰

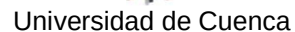


²⁰ Simbología de los niveles de Selección

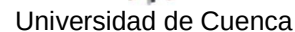


12. CRONOGRAMA DE TRABAJO.

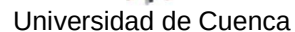
ACTIVIDADES	TIEMPOS																																			
	NOVIEMBR E				DICIEMBR E				ENERO				FEBRER O				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Revisión del diseño de Tesis																																				
Revisión general del diseño de investigación																																				
Actualización bibliográfica																																				
ETAPA I. Diseño de instrumentos para la recolección de la información Cualitativa y cuantitativa																																				
Elaboración de los formularios para la recolección de la información																																				
Programación para la																																				

[illegible]

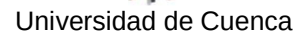
AUTOR:
Manuel Lema T.

[illegible]

AUTOR:
Manuel Lema T.

[illegible]

AUTOR:
Manuel Lema T.

[illegible]



13. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

HAMPTON, David, La administración, 1997, pp., 466-506

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, 1990, Administration, Mc Grove-Will Interamericano de México, S,A, DE C,V. Management, PP. 495-521

GONZÁLEZ, Elsa La teoría de los stakeholders Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. Universitat Jaume I (España)

SUÁREZ, Jorge Tirado, Relaciones entre organizaciones y stakeholders: necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés, INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia pág. 153-158

CASTRO A. y LUPANO M.L. Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida, Boletín de Psicología, No. 85, Noviembre 2005, pág. 89

SAINZ, Antonio, Estrategia empresarial de los recursos humanos, 1994, Universidad de Alcalá Henares

SAINZ, Antonio, 1994, Estrategia empresarial de los recursos humanos: dirección y participación, edit., I.D.O.E. Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

REVISTAS:

CABALLERO, Katia, “El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza”, En Profesorado, revista de curriculum y formación del profesorado, Nº 6 (1-2), 2002, Universidad de Granada

GONZÁLEZ, Andreína, Ética y valores en la participación y organización comunitaria como base de las estrategias gerenciales para el desarrollo local sostenible, En Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, Nº 2, 2008, Universidad de Zulia, Venezuela

TEJADA, M, ARIAS, F, Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización, En Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, Nº 2, Julio-Diciembre, 2005, México

AUTOR:

Manuel Lema T.



LÓPEZ, Julio, Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg, En *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM* (Vol. 8, N° 15, Lima, Julio 2005).

MESURADO, Belén, Explicaciones psicológicas sobre la motivación y el sustrato neurobiológico que posibilita la misma, En *Psicología y Psicopedagogía-Publicación virtual de la Facultad de Psicología y Psicopedagogía de la USAL* 3, Año VII N° 19 - Julio de 2008.

DOCUMENTOS:

CASTRO A. y LUPANO M.L. Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida, 2005, Boletín de Psicología, No. 85, , pág. 89

CAPURRO, Rafael, Revista, Tecnología y Conocimiento, En Revista Venezolana de Información tecnología y conocimiento, Año 4: No.1, Enero-Abril 2007, pp. 11-29

DAYMARA, Díaz Duarte, Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna, 2005. Unidad de Información. Centro de Información de ETECSA, Habana, Cuba.

Democracia, Autoritarismo y Totalitarismo *Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Facultad de Derecho Político: Cátedra 03ª Profesor Titular: Dr. Eduardo R. Florio*

Salud Pública III, Universidad de Chile - Facultad de Medicina- Escuela de Salud Pública, Apunte: Liderazgo

CASTRO A. y LUPANO M.L., Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida, Boletín de Psicología, No. 85, Noviembre 2005, pág. 89-109

BROWN, C. Company Publishers. Comunicación organizacional, *Editorial Unión de Periodistas de Cuba*

COMPROMISO ORGANIZACIONAL: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

VALENZUELA, Miguel Ángel. 2000. LIDERAZGO POLÍTICO PARA UN NUEVO SIGLO, Instituto Centroamericano de Estudios Políticos – INCEPCUADERNOS DE FORMACIÓN PARA LA PRÁCTICA DEMOCRÁTICA No. 4

AUTOR:

Manuel Lema T.



INTERNET:

<http://www.intec.edu.do/biblioteca/cienciaysociedad/1990/Vol%FAmen%2015-%20N%FAmero%204/469.pdf>

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/849/84903550.pdf>

http://uva.anahuac.mx/mace/modulos/modulo_3/antologias/dirpersenfo.pdf#page=98

<http://www.psicothema.com/pdf/353.pdf>

<http://www.openjournal.fukl.edu/index.php/rupsi/article/view/396/274>

http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_3_05/aci10305.pdf

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/280/28080308.pdf>

<http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

http://secretariaacademica.com.ar/03%20florio/Archivos/Democracia_Autoritarismo_y_Totalitarismo%5B1%5D.pdf

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/904/90480210.pdf>

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29210206.pdf>

<http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf>

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n15_2005/a04.pdf

<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

ESTUDIOS SONRE EL LIDERAZGO. TEORÍAS Y EVOLUCIÓN

<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0407.pdf>

TEORIA ANTROPOLOGIA DE LIDERAZGO

<http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N86-4.pdf>

<http://www.ucm.es/info/teamwork/abarrasa/pub/com56.pdf>

<http://www.semec.org.mx/archivos/6-35.pdf>

AUTOR:

Manuel Lema T.



Universidad de Cuenca

http://www.um.es/analesps/v16/v16_2/06-16_2.pdf

http://www.alaic.net/ponencias/UNlrev_Salazar.pdf

<http://www.apertura.com/notas/144577-la-delegacion-como-estrategia-liderazgo>

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



ANEXO 2

GUÍA DE ENTREVISTA

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR INVESTIGACIÓN DOCTORAL GUÍA DE ENTREVISTA PARA ACTORES DE CASOS DE ESTUDIO

Introducción

Esta entrevista se enmarca en la investigación doctoral sobre los “Cambio organizacional en Instituciones de Educación Superior desde un enfoque de Stakeholders Management” que se encuentra desarrollando la Lic. Dolores Sucozhañay.

El objetivo de la investigación es analizar los procesos de cambio que se han implementado en la Universidad de Cuenca en los últimos 3 años. Además, esta investigación está también siendo desarrollada en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Esta investigación a a más d su componente científico, retroalimentará en la temática de la gestión del cambio en la Universidad, de forma que se mejoren los resultados de dichos procesos.

Caso de estudios

Los casos de estudio que van a ser estudiados son 3: “Núcleo de Cambio”; “Proceso de cambio al sistema de créditos” “Proceso de cambio de la Biblioteca”. Usted ha participado en el proceso....., por este motivo requerimos de su colaboración para reconstruir y analizar el proceso.

Confidencialidad

La información que usted proporcionara será tratada de manera anónima y solo el equipo de investigación tendrá acceso a los datos de los entrevistados

Estructura de la entrevista

La entrevista esta divida en 4 grandes bloques temáticos, 1) Descripción del proceso de cambio 2) análisis de los actores involucrados 3) el liderazgo en el proceso y 4. Resultados del proceso.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

FECHA:

.....
.....

ENTREVISTADO/A:

.....
.....

AUTOR:

Manuel Lema T.



ENTREVISTADOR/A:

.....
.....

1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO

1.1 En términos generales en qué consistió el proceso de.....

a) “Núcleo de cambio” b) “Sistema de créditos” c) “Cambio en la biblioteca”?

1.2 Cuál fue el problema u objetivo que se quería solucionar o alcanzar?

1.3 Cómo fue definido este problema u objetivo? Quién lo definió?

1.4 Cómo se llevó acabo el proceso (planificación y ejecución) de cambio, podría realizar una breve reseña identificando algunas fases o hitos?
(Matriz 1)

1.5 Cuál fue o es su interés /aspiraciones/ preocupaciones en este proceso de cambio?

1.6 Cuál fue su participación en este proceso? (*Informado, Consulta, Involucrado, colaborando, empoderado*)

1.7 En qué momento se sintió más involucrado/a, más comprometido/a con el proceso?

2. ANÁLISIS DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS

2.1 Cómo se involucró usted en este proceso? Quién lo contactó? Cuál es el rol que usted jugó en el proceso?

2.2 Por qué razones cree que fue usted involucrado en este proceso?

2.3 En qué momento del proceso se involucro usted?

2.4 Qué otros actores estuvieron involucrados? Podría enlistarlos y analizarlos?
(Matriz 2)

2.5 Sabe usted cómo fueron involucrados estos actores? Por qué motivos fueron involucrados?

2.6 Conoce usted si los actores fueron analizados de alguna forma para determinar su involucramiento? *Si responde Si continuar con las preguntas*

2.6.1 *Cuales fueron los criterios usados para analizarlos? (poder, legitimidad, sentido de urgencia?)*

2.7 Cómo era la relación entre los diferentes actores (internos al proceso y externos al proceso)? Existieron conflictos? Por qué motivos?

3. LIDERAZGO DEL PROCESO

3.1 Quién o quienes jugaron el rol de líder/es del proceso de cambio?

3.2 ¿Quién ejerció el liderazgo en este proceso de cambio? Por qué? Qué actividades realizó este líder?

3.3 ¿Éste liderazgo fue formal o informal? (Formal = función administrativa)

3.4 Qué características tuvo este liderazgo?

AUTOR:

Manuel Lema T.



- 3.5 ¿En qué forma el líder tomaba las decisiones? ¿En qué espacios se tomaban las decisiones? (En reuniones, asambleas, etc.) ¿Estaba Ud. de acuerdo con la forma en la cual se tomaban las decisiones?
- 3.6 Cómo era su relación con el líder? Cómo era la relación del líder con los demás actores?
- 3.7 ¿Qué tipo de comunicación se empleaba entre el líder y los demás actores? (Formal, Informal)
- 3.8 Existía retroalimentación entre el líder y los demás actores del proceso? ¿Cómo se daba esta retroalimentación? ¿En qué espacio se daba esta retroalimentación?
- 3.9 ¿Desde su punto de vista, cómo influyó el liderazgo en el proceso de cambio y en los resultados alcanzados?
- 4. RESULTADOS DEL PROCESO**
- 4.1 Cuáles fueron los resultados que se alcanzaron con el proceso? Por qué? Qué resultados no se alcanzaron?
- 4.2 Quiénes fueron los actores claves para alcanzar estos? Por qué?
- 4.3 Qué se ha incorporado o implementado en la Universidad a partir del proceso de cambio? (*relacionado con el tema del proceso*)
- 4.4Cuál cree que fueron los principales problemas/ cuellos de botella/resistencias que se dieron en este proceso?
- 4.5Cómo la estructura organizativa de la Universidad influyó en el proceso e implementación del cambio?
- 4.6Cuál cree que son los problemas para implementar los procesos de cambio en la Universidad de Cuenca?
- 4.7En términos generales cuál es su percepción sobre la gestión de este proceso? Qué recomendaciones haría usted para mejorar la gestión del cambio en la universidad?



Universidad de Cuenca

FECHA:
.....

ENTREVISTADO/A:

MATRIZ 1: FASES DEL PROCESO DE CAMBIO

AUTOR:
Manuel Lema T.



Universidad de Cuenca

FECHA:
.....

ENTREVISTADO/A:

MATRIZ 2: ANALISIS DE ACTORES DEL PROCESO DE CAMBIO

ACTOR	INTERNO/EXTERNO	INVOLUCRAMIENTO DIRECTO/INDIRECTO	ROL DE ESTE ACTOR	PODER DE ESTE ACTOR
Qué actores más debieron haber sido involucrados? Cuál debió haber sido su involucramiento y su rol?				

AUTOR:
Manuel Lema T.



ANEXO 3

CODIFICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

CASO I NÚCLEO DE CAMBIO

- C1 – E01: Caso 1 – Entrevista 1 – Villie Morocho, Investigador
- C1 – E02: Caso 1 – Entrevista 2 – Silvana Larriva, Decana de la Facultad de Ciencias Químicas
- C1 – E03: Caso 1 – Entrevista 3 – Fabián León, Profesor Investigador
- C1 – E04: Caso 1 – Entrevista 4 – Rolando Céleri, Investigador
- C1 – E05: Caso 1 – Entrevista 5 – Luis Timbe, Investigador
- C1 – E06: Caso 1 – Entrevista 6 – Claudia Rodas, Investigadora
- C1 – E07: Caso 1 – Entrevista 7 – Víctor Gerardo Aguilar. Profesor Investigador
- C1 – E08: Caso 1 – Entrevista 8 – Juan Francisco Cordero, Profesor Investigador
- C1 – E09: Caso 1 – Entrevista 9 – Dolores Sucozhañay, Profesora Investigadora
- C1 – E10: Caso 1 – Entrevista 10 – Karel De Witte, Profesor de la Universidad de Lovaina Bélgica
- C1 – E11. Caso 1 – Entrevista 11 – Esteban Samaniego, Investigador

CASO II. LEGALIZACION DE UNA ASOCIACIÓN AGROPRODUCTORA:

- C2 – E01: Caso 2 – Entrevista 1 – Bélgica Jiménez, Presidente de la Asociación de agroproductores “San Luis Beltrán”.
- C2 – E02: Caso 2 – Entrevista 2 – Julia Yari, Tesorera de la Asociación de agroproductores “San Luis Beltrán”.
- C2 – E03: Caso 2 – Entrevista 3 – Rosa Quituisaca, Secretaria de la Asociación de agroproductores “San Luis Beltrán”.
- C2 – E04: Caso 2 – Entrevista 4 – Teresa Guichay, Socia de la Asociación de agroproductores “San Luis Beltrán”.



C2 – E05: Caso 2 – Entrevista 5 - Ing. Juan Guamán. Coordinador de la Fundación Rikcharina.

ANEXO 4

LISTADO DE DOCUMENTOS SECUNDARIOS

- Memoria de la primera Reunión del Núcleo de Cambio – proceso de lluvia de ideas- septiembre 2007.
- Memoria de la reunión de Elaboración de la Misión- octubre 2007
- Memoria de la reunión del Núcleo de cambio, primer informe de avance a las autoridades- Enero 2008.
- Memoria de presentación del informe final a las autoridades de la Universidad de Cuenca – Abril 2009.
- Actas de las reuniones formación de la primera predirectiva de la preasociación de Agroproductores
- Actas de la primera reunión de información sobre el proceso de legalización.
- Acta de reuniones de discusión de los estatutos de la preasociación.
- Acta de reuniones de aprobación de los estatutos de la preasociación.
- Acta constitutiva de legalización de la asociación de Agroproductores “San Luis Beltrán” de Ludo.
- Registro de los socios y socios integrantes de la Asociación.



ANEXO 5

MATRIZ DE OPERATIVIZACIÓN DE VARIABLES

LIDERAZGON EN PROCESOS DE CAMBIO			
VARIABLES (CÓDIGOS)	DIEMENSIÓN (V. INTERMEDIA)	INDICADORES	PREGUNTAS
Antecedentes generales del proceso de cambio	Objetivos el proceso	Elementos que dan cuenta del objetivo que se quería alcanzar	Cuál fue el problema u objetivo que se quería solucionar o alcanzar?
	Mentalizadores del proceso	Actores quienes	Conoce quienes fueron los que realizaron la planificación del cambio? Quienes fueron los mentalizadores del proceso? En que momento fue realizada la planificación del proceso de cambio?
Planificación del proceso de cambio	Expectativa por la implementación del proceso de cambio	Aspiraciones e intereses	Cuál fue o es su interés en el proceso de cambio? Sus aspiraciones o sus preocupaciones? Que esperaba usted con la implementación del proceso de cambio? Como pensaba usted que se iba a realizar el proceso de cambio?
Implementación del proceso de cambio	Desarrollo del proceso de cambio	Fases e hitos del proceso de cambio	Como se desarrollo el proceso de cambio? Podría realizar una breve reseña con algunas fases e hitos del proceso?
		Actividades del proceso del cambio	Que actividades se realizaron el proceso de cambio?



Resultados del proceso de cambio	Percepciones	Percepción sobre los resultados alcanzados	Cuáles fueron los resultados que se alcanzaron con el proceso? Cuales fueron los elementos que permitieron alcanzar estos resultados? Qué resultados no se alcanzaron? Cuales son los logros que se han conseguido con la realización del proceso de cambio? Que aspectos se están poniendo en práctica?
		Actores que impulsaron estos logros	Quiénes fueron los actores claves para alcanzar estos resultados? Por qué?
Identificación de los actores involucrados.	Criterios para identificar a los actores	Información que de cuenta del proceso de identificación de los actores	Conoce quien le identificó a usted en el proceso? De que forma fueron identificados? Que criterios se utilizaron para identificar a los demás actores? Como fueron contactados? Porque motivos piensa usted que fueron identificados?
	Momento en que los actores fueron identificados	Actividades donde los actores fueron involucrados	En que momento del proceso usted fue identificado?
Actores identificados	Listado de actores identificados	Nombre de los actores identificados en el proceso de cambio (Grupos y miembros de grupo)	Quiénes fueron los actores que fueron identificados en este proceso? Podría enlistarlos? De los actores que participaron en el proceso, podría realizar un análisis de la relación interés-poder en la siguiente una matriz
Estrategias usadas	Criterios o elementos	Aspiraciones o intereses	Conoce usted si los actores fueron analizados



para el análisis de actores.	de cómo se analizó a los actores		de alguna forma para su involucramiento? Conoce quienes fueron los que realizaron el análisis de los actores? Cuales fueron los criterios para analizarlos? (Poder, legitimidad, sentido de urgencia?) Conoce el momento en el que se realizó el análisis de los actores para su involucramiento?
	Potencial de amenaza y potencial de cooperación	Actores de apoyo, actores marginales, no cooperativo y de potencial mixto.	Que actores tuvieron los criterios de cooperar en el proceso? Que actores tenían el criterio de amenaza al proceso de cambio? Que actores fueron marginales al proceso?
Características del liderazgo	Características del liderazgo	Características del liderazgo identificados	Que características de liderazgo poseía la persona identificada como líder? Que elementos se consideró para identificarle como líder?
	Características de liderazgo Transformacional	Carisma Inspiración Motivacional Estimulación intelectual Consideración Individualizada Tolerancia Psicológica	El líder poseía carisma? El líder motivaba a sus seguidores? El líder estimulaba el desarrollo de las capacidades? El líder consideraba las necesidades de cada uno de sus seguidores? El líder utilizaba el sentido del humor como medio para solucionar conflictos o tensiones en el grupo?
	Características de liderazgo	Premio Contingente Administración por Excepción	El líder planteaba la negociación a cambio de conseguir los objetivos?



	Transaccional	Activa Administración por Excepción Pasiva	El líder ponía atención a los problemas que surgieron en el proceso? El líder atendía a los problemas para buscar soluciones?
	Características No liderazgo	Laissez - Faire	
	Roles de líder(s)	Persona (s) que Realizaron el papel de liderazgo Función en la organización de esta persona formal/ informal	Quién o quienes jugaron el rol de líder/es del proceso de cambio? Detalle de las actividades del líder Que tan positivo o negativo fue el líder?
	Influencia del liderazgo	Influencia del liderazgo en los resultados	¿Desde su punto de vista, cómo influyó el liderazgo en el proceso de cambio y en los resultados alcanzados?
Rol del líder esperado	Liderazgo eficaz	Características de liderazgo que nos cumplieron	Que características del liderazgo no se cumplieron? Que elementos esperaba del líder? Que expectativas no se cumplieron por el líder?
Liderazgo en la implementación del cambio	Procedimientos de decisión	Elementos de la toma de decisiones	¿En qué forma el líder tomaba las decisiones? ¿Estaba de acuerdo con la forma en la cual se tomaban las decisiones? Por que?
	Espacio al tomar la decisión	Sólo / Conversación informal / Reunión	¿En qué espacios se tomaban las decisiones el líder? (En reuniones, asambleas, etc.)
	Comunicación	Contenido de la comunicación: Los temas que se comuniquen	¿Cómo fue su participación en las decisiones que se tomaron en la organización?
		Medios de comunicación	¿Que medios fueron usados para la comunicación entre el líder y los demás



			actores?
		El tipo de proceso de comunicación	¿Qué tipo de comunicación se empleó? ¿Formal? ¿Informal?
		Formas de dar y recibir comentarios	Existía retroalimentación entre el líder y los demás actores del proceso? ¿Del líder hacia los actores? ¿Cómo se daba retroalimentación? ¿De los actores hacia el líder? ¿En que espacio se daba retroalimentación?
Respuestas al cambio	Respuestas de los actores con respecto al proceso de cambio	Tipo de respuesta: Resistencia Disposición No supo como actuar	Cual fue su respuesta con respecto al proceso de cambio implementado? Su respuesta fue de Resistencia? Su respuesta fue de Disposición? Se encontraba indiferente con respecto al proceso?