



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE
GESTIÓN

ANÁLISIS DEL ROL DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL EN LA
GESTIÓN DEL CAMBIO APLICADO EN EL SECTOR
AUTOMOTRIZ FRENTE A UNA CRISIS ECONÓMICA

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

ORIELLA MUSSI ORTIZ HERNÁNDEZ
MARCELO IGNACIO SEPÚLVEDA DÍAZ

Profesor Guía: Javiera Müller Núñez

Valparaíso, diciembre de 2020

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer a nuestras familias por el apoyo prestado durante el desarrollo de esta investigación y en el avance de nuestros estudios, donde si bien han sido tiempos difíciles desde el comienzo de esta pandemia mundial, supieron entregarnos el apoyo necesario para poder sacar adelante esta investigación a pesar de las adversidades, confiando en nuestras capacidades.

En segundo lugar, expresamos nuestra gratitud a todo el cuerpo docente de nuestra facultad por entregarnos los conocimientos necesarios para llegar a este resultado, especialmente a nuestra profesora guía, Javiera Müller, que demostró su compromiso en todo el proceso de elaboración de este documento otorgándonos su valioso tiempo, conocimientos, experiencia, orientación y, por, sobre todo, críticas constructivas en pro de obtener los mejores resultados. Por otro lado, agradecemos también a los profesores de cátedra, María Angélica Piñones y Jonathan Vásquez, que siempre tuvieron la disposición de reunirse con nosotros en plataformas virtuales para resolver nuestras dudas y aportar con sugerencias en el estudio.

En tercer lugar, damos las gracias a nuestros compañeros de carrera que: a pesar de habernos distanciado físicamente por el actual estado de desarrollo de la pandemia, siempre estuvieron conectados con nosotros, entregándonos mensajes de aliento y sugerencias en pro de ayudar a mejorar la investigación.

Finalmente, queremos agradecer a los validadores, por las críticas y observaciones para llevar a cabo una investigación adecuada y también a los sujetos entrevistados, por su buena disposición y ayuda clave en el estudio.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I: SECTOR AUTOMOTRIZ EN CHILE, CRISIS, GESTIÓN DEL CAMBIO Y LIDERAZGO	12
1.1 CONTEXTO HISTÓRICO DEL RUBRO AUTOMOTRIZ	12
1.2 CONTEXTO NACIONAL DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.....	14
1.3 CRISIS	18
1.3.1 CRISIS DESDE UNA PERSPECTIVA HOLÍSTICA	18
1.3.2 CRISIS HISTÓRICAS.....	19
1.3.3 CRISIS MUNDIAL	19
1.4 GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	21
1.4.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO.....	21
1.4.2 APLICACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN ORGANIZACIONES	22
1.5 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.....	25
1.5.1 DEFINICIÓN	25
1.5.2 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER.....	27
1.5.3 TIPOS DE LIDERAZGOS	27
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	29
2.1 ENFOQUE METODOLÓGICO	29
2.2 ENFOQUE CUALITATIVO EN RELACIÓN CON EL OBJETIVO.....	30
2.3 SUJETOS DE ESTUDIOS.....	31
2.4 ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS	31
2.5 RECLUTAMIENTO DE LOS SUJETOS DE ESTUDIOS E IMPLEMENTACION DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	33
2.6 DATOS DEL ESTUDIO	34
2.7 PROCESO DE ANÁLISIS DE DATOS.....	34

2.8	INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	35
2.9	VALIDACIÓN DE LAS ENTREVISTAS	35
CAPITULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS		38
1.	ENFOQUE AL LÍDER	38
2.	ENFOQUE AL SUBORDINADO	46
CAPITULO IV: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS		52
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS		58
BIBLIOGRAFÍA		61
ANEXOS		67

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1:	Ventas en 2019	15
Figura 2:	Ventas por año	15
Figura 3:	Ventas año 2018-2019-2020	16
Figura 4:	Ventas interanual de abril	17
Figura 5:	Metodología cualitativa	30
Figura 6:	Esquema de categorías y subcategorías	38

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1:	Valores de escala Likert	36
Tabla 2:	Perfil de los líderes	39
Tabla 3:	Resultados de la categoría de liderazgo	39
Tabla 4:	Resultados de la categoría de gestión del cambio	43
Tabla 5:	Resultados de la categoría del sector automotriz	45
Tabla 6:	Perfil de los subordinados	46
Tabla 7:	Resultados de la categoría de liderazgo	47
Tabla 8:	Resultados de la categoría de gestión del cambio	48
Tabla 9:	Resultados de la categoría del sector automotriz	50

ANEXOS

Anexo N° 1: Mapa literario	67
Anexo N° 2: Dimensiones y subcategorías	67
Anexo N° 3: Preguntas enfocadas al líder	68
Anexo N° 4: Preguntas de la Entrevista al subordinado	70
Anexo N° 5: Visualización de redes generadas en Atlas.ti	72
Anexo N° 6: Tabla de validación preguntas del líder.....	73
Anexo N° 7: Tabla de validación preguntas del subordinado.....	80
Anexo N° 8: Carta de compromiso a líderes y subordinados del sector automotriz.....	85
Anexo N° 9: Carta de compromiso a validadores.....	86
Anexo N° 10: Valoración de preguntas enfocadas al líder.....	86
Anexo N° 11: Valoración de preguntas enfocadas al líder	87
Anexo N° 12: Valoración de preguntas enfocadas al subordinado	87
Anexo N° 13: Valoración de preguntas enfocadas al subordinado	88

RESUMEN

En un ambiente de constante incertidumbre, como es el que se ha estado viviendo entre el año 2019 y 2020, agudizado con la llegada de COVID-19 en Chile como en el mundo, radica la importancia de aplicar una ágil gestión del cambio que ayude a sobrellevar e incorporar las amenazas como nuevas oportunidades y que no genere consecuencias negativas para la organización. Para ello, se estudia e incorpora mediante una metodología cualitativa descriptiva, el liderazgo que pudiese aportar en agilizar la gestión del cambio, teniendo en cuenta su relevancia dentro de la organización. Todo lo anterior, enfocado en el sector automotriz, ya que ha sido uno de los sectores que más se ha visto impactado con el comienzo de esta pandemia mundial, donde las ventas cayeron un 72,8% en su mes más crítico en Chile, asimismo, siendo un importante sector dentro de la economía nacional. Obteniendo como resultado que, al igual que lo expresa la literatura, el liderazgo transformacional es aquel que presenta mejores resultados.

Palabras claves: Gestión del cambio, liderazgo, sector automotriz, ventas.

ABSTRACT

In an environment of constant uncertainty, such as the one we have been living in between 2019 and 2020, which has become more acute with the arrival of COVID-19 both in Chile and in the world, lies the importance of applying an agile change management that helps to overcome and incorporate threats as new opportunities and that does not generate negative consequences for the organization. To this end, we study and incorporate through a qualitative descriptive methodology, the leadership that could contribute to speed up change management, taking into account its relevance within the organization. All of the above is focused on the automotive sector, since it has been one of the sectors that has been most impacted by the eating of this global pandemic, where sales fell by 72.8% in its most critical month in Chile, also being an important sector within the national economy. As a result, as expressed in the literature, transformational leadership is the one that shows the best results.

Keywords: Change management, leadership, automotive sector, sales.

INTRODUCCIÓN

Durante el mes de abril del año 2020 la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC) informó de un histórico retroceso del sector automotriz con una caída del 72,8%, respecto del mismo mes del año anterior en la venta de vehículos livianos y medianos nuevos, donde se comercializaron 8.906 unidades (San Juan, 2020). El Instituto Nacional de Estadísticas, en unos de los boletines de sectores económicos emitidos durante el mes de mayo del año 2020, señalaba que el índice de actividad del comercio (IAC) a precios constantes había disminuido un 9% interanualmente, donde la división que presentaba una importante variación es la del sector automotriz con un porcentaje negativo del 34%. El resultado anterior se explicaba por la incidencia de la venta de vehículos automotores, venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, los cuales decrecieron un 42,8% y 8,8% respectivamente (Sectores Económicos Índice de Actividad del Comercio, 2020). Asimismo, el Banco Central, durante el mes de abril del mismo año señalaba que el Índice Mensual de Actividad Económica registró una caída del 14,1% en comparación con el mismo mes del año anterior, donde sobresale que una de las actividades fueron los servicios y el comercio (Nota de Prensa, 2020), área en el cual se encuentra inserto el sector automotriz. El reflejo de la caída en la economía chilena se evidenciaba en: el aumento del Índice de desempleo, la variación negativa del Índice de Precios al Consumidor (IPC), la considerable caída del Índice de Remuneraciones y también el Índice de Producción Industrial que igualmente cayó.

Según la Asociación Nacional Automotriz Chilena (ANAC) esta crisis tuvo origen debido a la pandemia generada por el COVID-19, un virus que tomó más de 1,47 millones de vidas hasta el mes de diciembre del 2020, generando una crisis a nivel mundial, tanto sanitaria como económica, debido a lo anterior, se proyectaba un desplome según el FMI de un 3% en la economía mundial del 2020 (La Tercera, 2020).

Es por lo anterior que inevitablemente había ocurrido ya un cambio en la economía, que afectaba directamente a las empresas, modificando la forma de desarrollo habitual que tenían anteriormente, por lo que Todnem (2007) explica la gestión del cambio como una herramienta necesaria cuando una organización quiere sobrevivir o bien, simplemente tener éxito en el entorno empresarial en el que se encuentre.

Sin embargo, el sector automotriz, ya en plena crisis se encontraba desarrollando dos estrategias fundamentales para sobrellevar esto. La primera era ejecutar diferentes acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en donde reconocidas marcas habían facilitado

vehículos a distintas municipalidades para acercar la ayuda a las personas que más lo necesitaban. Y la segunda medida que se estaba llevando a cabo fue la implementación de e-Commerce para realizar sus ventas, dado que reconocían que es una instancia en la que era necesario cambiar la forma de negociar y de comercializar, aunque si bien muchas marcas se encontraban ya realizando este tipo de ventas, se profundizó de mejor manera en marcas que ya lo hacían (Asociación Nacional de Automotriz de Chile, 2020).

De acuerdo con la literatura expuesta en el mapa literario que se encuentra en anexo N°1 y los diferentes estudios, deja en evidencia que se había abordado contenidos similares al tema planteado en el presente estudio. Donde los principales revisados corresponden a los tópicos como: Liderazgo, Gestión del Cambio y el Sector Automotriz. Con respecto al liderazgo, Rodríguez y Peiró (2008) relatan en su investigación un análisis sobre el liderazgo en la salud, el bienestar laboral y organizacional individualmente como el colectivo, y su principal objetivo era estudiar los componentes del estrés laboral desde una aproximación multi-nivel como trans-nivel. Gil, Alcover, Rico y Sánchez (2011) entregaban un gran aporte con su investigación acerca de las Nuevas Formas de Liderazgo en Equipos de Trabajo, donde trataban principalmente las modalidades de liderazgo, entregando finalmente orientaciones para la dirección que deben realizar, en base a los distintos tipos de liderazgo, los equipos de trabajo. Estudio que es enriquecedor, debido a que finalmente se tiene como objetivo en la presente investigación analizar el rol del liderazgo en la agilización de las etapas de la gestión del cambio aplicado en el sector automotriz, específicamente el área administrativa de estas organizaciones, frente a una crisis económica generada por el COVID-19. Otra investigación directamente relacionada con el liderazgo organizacional fue realizada por Sánchez, Salanova y Llorenz (2018), tiene como nombre Leadership Intellectual Stimulation and Team Learning: the Mediating Role of Team Positive Affect, donde principalmente planteaba una examinación sobre como la estimulación intelectual de los líderes tiene relación con el afecto positivo y el aprendizaje del equipo de trabajo. Con respecto a la literatura sobre los tipos de liderazgos, se tiene el transformacional, que fue expuesto por Bass (2006), donde menciona las características que tiene un líder transformacional. Para el liderazgo transaccional, Contreras y Barbosa (2013) señalan los objetivos que este liderazgo tiene y como son sus modelos de cambios. En cuanto a la literatura acerca de liderazgo y gestión del cambio organizacional, una investigación hace mención a esto es Ferrer (2015), donde abordaba la influencia del factor humano, el liderazgo y la forma de hacer las cosas en las organizaciones con la implementación de la gestión del cambio, donde reconoce la importancia del líder como propulsor del cambio y facilitador del cambio, por otra parte, el autor Porras (2007) realizó una

investigación acerca de dificultades que pueden ocurrir en la implementación de tecnología de información para la gestión del cambio, un texto que relaciona la gestión del cambio con el sector automotriz, dado que pretendía crear un instrumento para identificar los problemas que pudiesen haber en el proceso de implementar un TI (tecnologías de información), dentro de una organización y analizaba una automotriz multinacional por su liderazgo dentro del mercado en Colombia y finalmente, Cardona (2018) señala cuando se debe aplicar la gestión del cambio y la importancia del rol del líder dentro de esta estrategia .

En las investigaciones recopiladas con respecto al sector automotriz, se referían a dos temas relevantes para el estudio, donde abordaban las crisis que han ocurrido anteriormente en el sector y su relación con el liderazgo. Acerca de crisis, Juan Carlos Gachúz (2011), expone la crisis mundial que ocurrió en el sector automotriz y que tuvo comienzo en el 2008 hasta el 2010, no obstante, relacionaba la cooperación incipiente de México con China. También existe otra investigación realizada por Damián Bill (2017), donde hablaba de la crisis en el sector automotriz, la cual comenzó en 1978 y finalizó en 1982, donde estudiaba lo que sucedió, sus causas y consecuencias relacionado también con el efecto que tuvo en Argentina. En cambio, el sector automotriz relacionado con el liderazgo, existía un texto de interés titulado “Liderazgo transformacional y capacidad de absorción: Predicción de interacciones en el sector automotriz” escrito por María Vargas (2015), el cual proponía un modelo que estudiaba la influencia directa e indirecta del liderazgo transformacional sobre la capacidad de absorción, a través de la comunicación psicológica relacional, empoderamiento a nivel individual y compromiso afectivo, en el cual se desarrolló un estudio cuantitativo del sector automotriz que entregó como resultado que el liderazgo transformacional influye sobre lo que se desea estudiar (mencionado anteriormente).

Es por la literatura analizada, entonces, que deja en evidencia la falta de estudios sobre el rol que cumple el liderazgo en la gestión del cambio dentro del sector automotriz, un área que ha sido golpeada por la crisis generada por el COVID-19. La falta de investigaciones tenía que ver directamente por la actualidad de los hechos, dado que aún no existía una gran cantidad de información con respecto al virus ni a las secuelas que dejaba. Además, es importante mencionar que con la búsqueda no se avista literatura que relacionara el sector automotriz en Chile.

Entonces con la problemática anterior, es que surge la incógnita de conocer, ¿Cuál es la importancia y qué tipo de liderazgo es aquel que se requiere ejecutar cuando se debe aplicar

la gestión del cambio, ante la crisis económica generada por el COVID-19, que impactó en las ventas del sector automotriz?

Para realizar la investigación en base a lo expuesto, es que se definen los siguientes objetivos:

Objetivo general

Analizar el rol del liderazgo en la agilización de las etapas de la gestión del cambio aplicado en el sector automotriz, específicamente el área administrativa de estas organizaciones, frente a la crisis económica generada por el COVID-19.

Para lograr alcanzar este objetivo fue necesario definir los siguientes objetivos específicos:

1. Describir las etapas de la gestión del cambio y el rol del liderazgo en las organizaciones.
2. Analizar las etapas del proceso de gestión del cambio en el sector automotriz en Chile frente a la crisis del COVID-19.
3. Identificar los tipos de liderazgo que agilizan la gestión del cambio en la industria automotriz en Chile.
4. Proponer en base a los resultados el liderazgo que mejor impacte en las ventas del sector automotriz frente a una crisis económica.

La investigación está dirigida principalmente a gerentes del sector automotriz y a líderes que tuvieran que propulsar el cambio. Asimismo, la importancia de este estudio radica en que: Si no se llevaba a cabo una correcta implementación de la gestión del cambio dentro del sector automotriz, específicamente en la venta de automóviles, podía desencadenar en que muchas de las automotoras tuvieran que cerrar sus negocios de forma permanente, aportando a las cifras de desempleo en el país. Por esto, el liderazgo apropiado que apoyaba la gestión del cambio podía ayudar a este sector a superar la crisis que en ese entonces se estaban viviendo, disminuyendo la cantidad de personas cesantes ya fuera directamente por los cierres de automotoras o como aquellos que eran indirectos, como proveedores. Y potenciando el aporte de este sector a la economía nacional, además, dejar en evidencia como el liderazgo en la gestión del cambio puede agilizar el avance de las diferentes etapas de la gestión del cambio, para que pueda exponer que el sector a analizar tenía la capacidad de adaptación y que pudiera servir como referencia a otro sector que se encuentre en crisis.

Finalmente, según lo analizado en la literatura anterior, se esperaba que el crecimiento o decrecimiento de las organizaciones (a nivel general) se encontrara directamente relacionado con su implementación de liderazgo, además, cuando era necesario ejecutar la gestión del cambio en el área administrativa, el liderazgo transformacional era aquel que debió impactar de mejor manera, incluyendo sus ventas.

La forma en la que esta investigación se desarrolló fue mediante la siguiente estructura: En primera instancia, se conocerá sobre el contexto del sector automotriz, las crisis que le han afectado anteriormente, cuál fue su comportamiento ante la crisis generada por la pandemia del COVID-19, la importancia que tiene dentro de la economía este rubro, para después entender conceptos como el liderazgo y la gestión del cambio. Posteriormente, con la metodología que se utilizó para el desarrollo y la obtención de la información, se identificaron los canales y cuáles fueron los sujetos de estudio. Finalmente se realiza la interpretación de los resultados, entregando la respuesta a la pregunta de investigación, expuesta anteriormente.

CAPÍTULO I: SECTOR AUTOMOTRIZ EN CHILE, CRISIS, GESTIÓN DEL CAMBIO Y LIDERAZGO

Para analizar el sector automotriz desde la perspectiva del rol del liderazgo en la gestión del cambio en este sector, fue necesario describir algunas de las terminologías que serán utilizadas para la contextualización. A continuación, se presentarán cuatro apartados: (1) Rubro automotriz (2) Contexto Nacional del Sector Automotriz, (3) Crisis (4) Gestión del Cambio y (5) Liderazgo.

1.1 CONTEXTO HISTÓRICO DEL RUBRO AUTOMOTRIZ

En la presente investigación fue importante definir la industria automotriz donde Binder y Bell Rae (2018) se referían a:

Las compañías y actividades que se involucran en la fabricación de motores de vehículos, incluyendo la mayoría de los componentes, como motores y carrocería, pero excluyendo llantas, baterías, y combustible. Los principales productos de la industria son automóviles de pasajeros y camiones ligeros, incluyendo pastillas, furgonetas y vehículos deportivos. Vehículos comerciales (furgoneta de entrega y camiones equipados después llamados semirremolque), aunque lo importante para la industria, es secundario (...) Los motores de los automóviles se clasifican en motores de gasolina y motores Diesel (Binder & Bell Rae, 2018, pág. 1).

La industria automotriz se subdivide en cuatro categorías, las cuales son: la industria automotriz por país, marcas de automóviles, modelos de automóviles por marca y prototipo de automóviles. Dentro de los principales países que poseían mayor producción de automóviles se encontraba China, seguido por Estados Unidos, continuado por Japón y en cuarto lugar se ubica Alemania (Meza, 2014). Mientras que según JD Power las marcas mejor valoradas se encontraba Lexus, Porsche y Toyota (Otero, 2019).

La producción mundial durante el año 2012 superó los 84 millones, cifra que incluía vehículos, furgonetas, camiones y autobuses. Este sector ocupó un aproximado de 9 millones de trabajadores y generó 50 millones de puestos de trabajo, incluyendo los directos. Mortimer y Barrón (2005) citado en Basurto (2013) hacen la comparación que el valor de la producción de esta industria equivale a una sexta economía mundial en aquel entonces, donde dicen que en la historia económica la industria fue reconocida por la generación de innovaciones que transformaron la organización del proceso de producción manufacturera, y en ese entonces se

le consideraba como un sector de importancia en la gestión de la economía del conocimiento, según Oiga y Flores (2011) y (2007) respectivamente, citado en Basurto (2013). En el año 2018 ocurrió la primera caída a nivel mundial en las ventas de automóviles desde el año 2009, donde disminuyeron en unos 1,1 millones, posteriormente en el año 2019 solo se vendieron 88,8 millones de automóviles a nivel mundial, casi 9 millones menos que el año anterior (Autoblog, 2020, pág. 1) situación que solo empeoró con la llegada del coronavirus.

Los motivos en las bajas de ventas con antes al COVID-19 tenían relación con la variable ambiental, porque varios países y ciudades habían establecido que entre 2020 y 2040, los vehículos con motores de combustión estarían prohibidos, es por esto que las automotrices se encontraban reduciendo costos para posteriormente invertir en autos eléctricos. Otro motivo importante, fue la guerra comercial entre China y Estados Unidos, porque existía una gran incertidumbre acerca de la amenaza que realizó Donald Trump, presidente de los Estados Unidos en aquel entonces, donde estableció que impondría aranceles a las importaciones de automóviles europeos y japoneses, porque este afectaría directamente a dos zonas líderes (Portafolio, 2019).

Por otro lado, Wuhan, el lugar que dio origen al COVID-19 correspondía también al lugar de mayor importancia y desarrollo de varias automotrices europeas, japonesas y americanas, donde unas 300 de las compañías más importantes habían invertido en la ciudad, lo anterior, debido a que China se caracterizaba por sus bajos costos industriales, grandes volúmenes comerciales y las alianzas estratégicas. Por lo tanto, la llegada del virus había dejado en evidencia la dependencia que tenía el sector automotriz mundial con la industria China (BBC News Mundo, 2020).

Según la Asociación China de Fabricantes Automotrices, las ventas tuvieron una baja del 79% en febrero de 2020, la mayor caída histórica que había tenido este país, y las automotoras tuvieron alzas en las cifras de caída interanual en el mercado chino. Por ejemplo, Geely Automobile bajó un 75%, General Motors Shanghai en sociedad con SAIC Motor cayeron un 92%, Honda Motor y GAC bajaron 85,1%, Volkswagen y su socio JAC disminuyeron un 63,4%; y el fabricante chino más grande, SAIC Motor, cayó en un 86.9%. Pero con el pasar de los meses, este país mencionaba que tenía el control de la pandemia y había vuelto a reanudar la producción en sus fábricas y sus locales, sin embargo, si bien este país había logrado estos avances, aún el resto de los países se encontraban sumergidos dentro de la crisis sanitaria (INFOBAE, 2020).

Se tenía una alta atención de cómo afectaría mundialmente el COVID-19 en la producción automotriz, porque incluso aunque se propusieran reabrir las fábricas, se pronosticaba que para el año 2020 este disminuiría en un 20%. Los datos corresponden a un análisis realizado por LMC Automotive, donde además estimaban que la venta de automóviles nuevos en América del Norte y Europa tendría su peor caída en el mes de junio del 2020, y que se recuperarían cuando se superara la pandemia. Sin embargo, China inició sus actividades y es por esto que la caída en las ventas de automóviles no sería tan drástica, se estima un 12% durante el año que se había mencionado (Producción automotriz mundial podría caer más de un 20% a causa de pandemia del coronavirus - LMC, 2020, pág. 1).

1.2 CONTEXTO NACIONAL DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

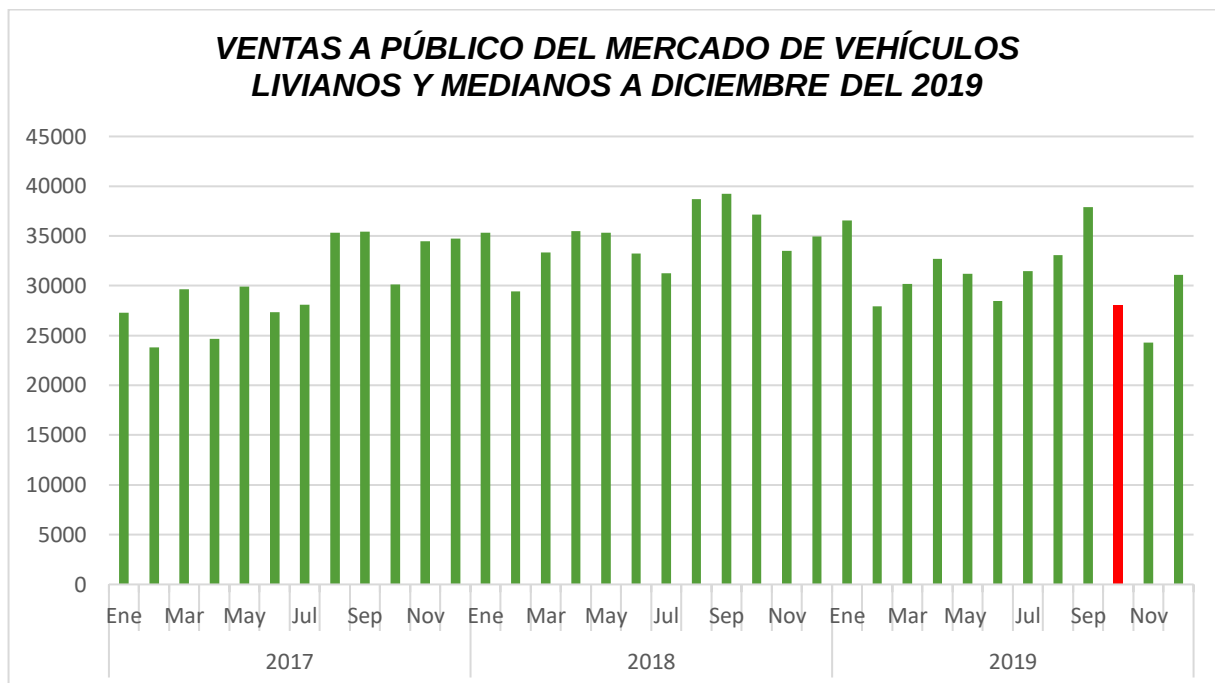
Durante el año 2019, ocurrió en Chile un gran acontecimiento que afectó directamente a la economía nacional. Comenzó un 14 de octubre, cuando en la Región Metropolitana ocurrió un alza de 30 pesos en el valor del pasaje, donde estudiantes escolares y universitarios se manifestaron evadiendo el pago de este, sin embargo, como otras manifestaciones ocurridas anteriormente, se esperaba que estas cesaran, pero no sucedió, la intensidad aumentó y dejó en evidencia un malestar nacional. La violencia fue tal que incluso el presidente de turno declaró que “Estamos en guerra”, también se dio origen a la marcha más grande de la historia y se inició un proceso para establecer una nueva Carta Magna, con nombre Congreso Constituyente, como algunos de los procesos más importantes (Urrejola, 2019).

Es por esto, que en diciembre del 2019, donde la crisis social ocurrida en Chile aún seguía latente dentro de la sociedad, pero había disminuido su intensidad, se podía notar claramente una recuperación en las ventas de automóviles, donde se comercializaron 31.090 unidades, una baja de 11,1% en comparación con el mismo mes del año anterior, pero más de lo esperado (Informe del Mercado Automotor, 2019).

Como unidades vendidas anualmente en el 2019, cerraron con 373.878 automóviles, con una caída del 10,6% si se compara con el año 2018, sin embargo, sus valores correspondían al tercer mejor año histórico desde que la asociación tiene registros (Informe del Mercado Automotor, 2019).

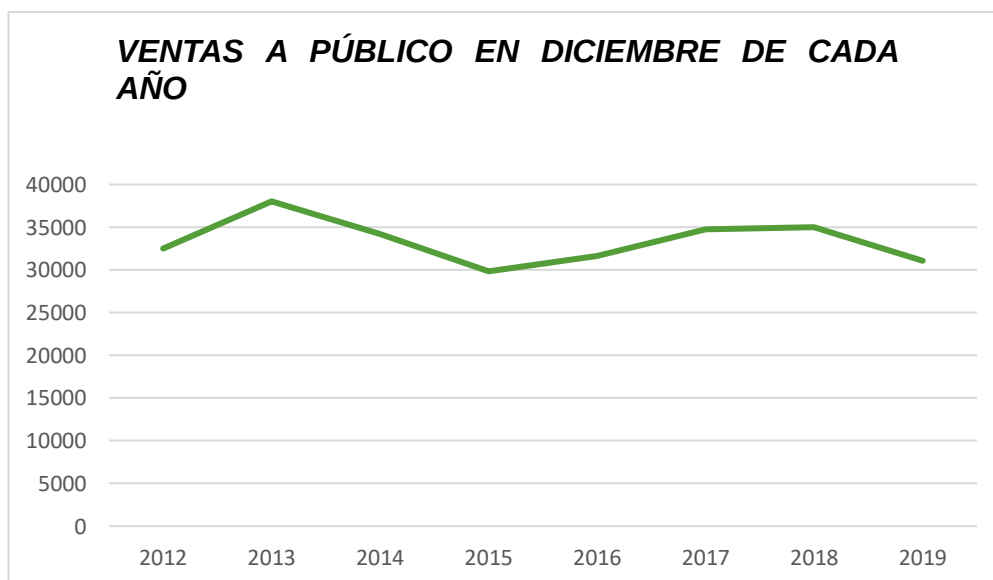
En la siguiente figura, se presenta claramente la disminución en las ventas que tuvieron posteriormente al estallido social originado el 18 de octubre del 2019.

Figura 1: Ventas en 2019



Fuente: Adaptado de Informe del Mercado Automotor 2019.

Figura 2: Ventas por año

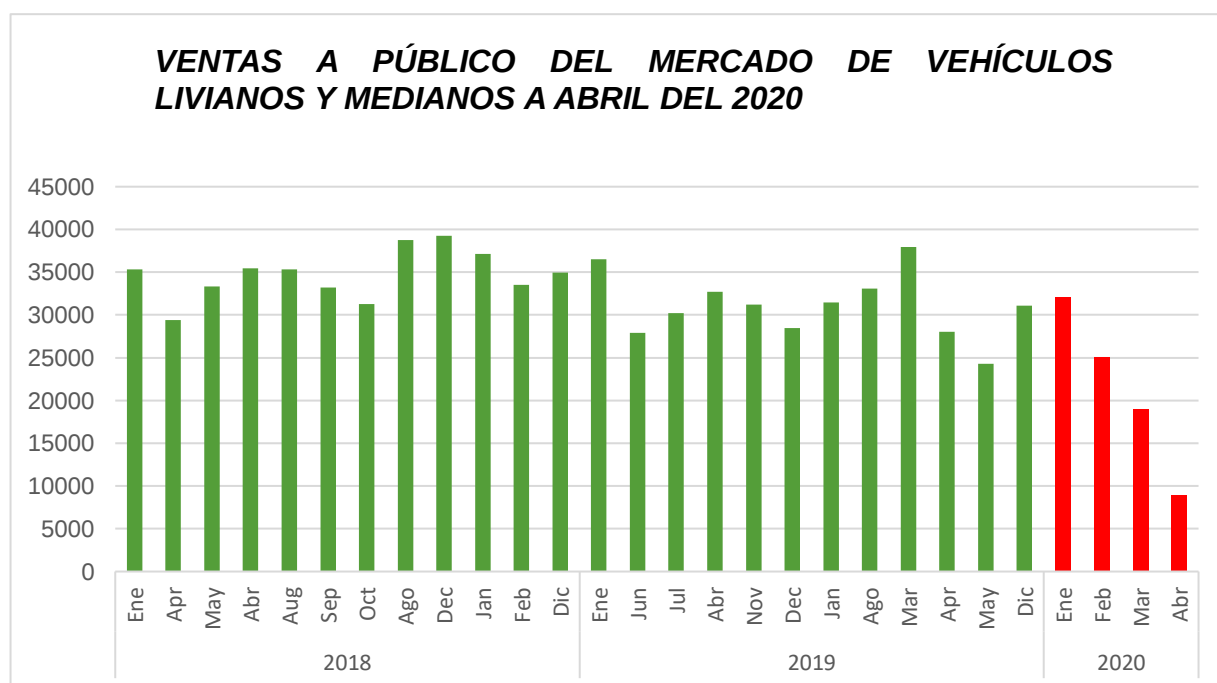


Fuente: Informe del Mercado Automotor 2019.

En abril del 2020, a un mes del primer contagiado en Chile, ocurrió una caída histórica de un 72,8% en las ventas de automóviles y una baja acumulada de 33,2% en el primer cuatrimestre del año, en comparación con los mismos datos del año anterior (Informe del Mercado Motor, 2020).

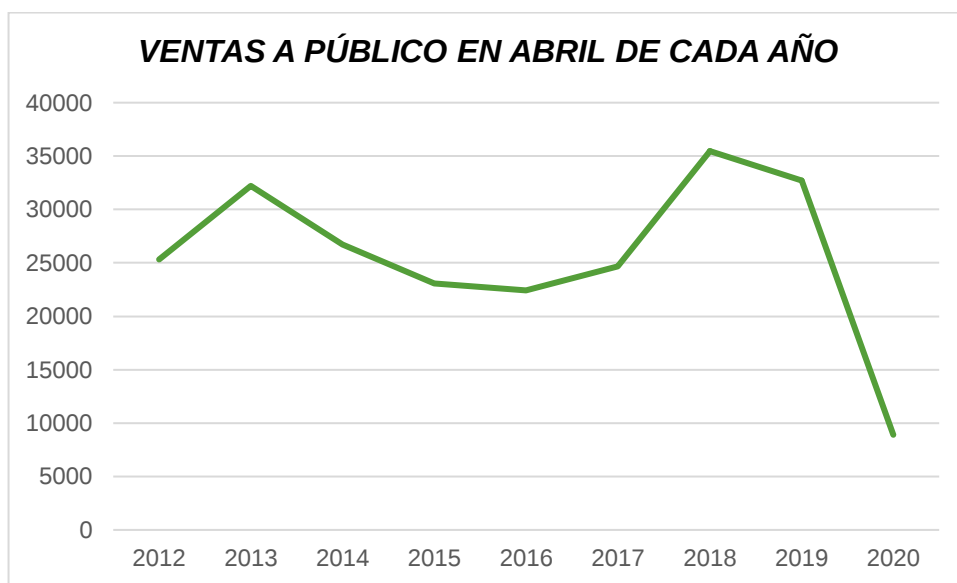
A continuación, en la figura N°3 y N°4 se muestra la caída notable que ha tenido en sus ventas posterior a la crisis sanitaria.

Figura 3: Ventas año 2018-2019-2020



Fuente: Adaptado de Informe del Mercado Automotor 2020.

Figura 4: Ventas interanual de abril



Fuente: Informe del Mercado Automotor 2020.

Es por lo anterior, que a nivel nacional el sector automotriz en plena crisis se encontraba desarrollando dos estrategias de marketing que le permitían sobrevivir a esta crisis. La primera era ejecutar diferentes acciones de Responsabilidad Social Empresarial, en donde, reconocidas marcas habían facilitado vehículos a distintas municipalidades para entregar ayuda a las personas que más lo necesitaban. Otras marcas apoyan a la Fundación Techo, Fundación Desafío Chile y Cruz Roja Chilena donde realizaban consultorios móviles, trasladaban personal médico y voluntario, entregaban kits de emergencia e insumos y otras emergencias sanitarias, ayudaban a facilitar el test PCR a domicilio, entrega de máquinas de nebulización (para desinfectar calles y avenidas), entre otras ayudas prestadas a la población (Asociación Nacional de Automotriz de Chile, 2020). La segunda medida que se llevó a cabo fue la implementación de e-Commerce para realizar sus ventas, dado que reconocían que era una instancia en la que fue necesario cambiar la forma de negociar y de comercializar, aunque si bien muchas marcas se encontraban ya realizando este tipo de ventas, se profundizó de mejor manera, para que más marcas pudieran realizarlas. La metodología incluía el servicio de envío de los vehículos a sus compradores y este sector reconocía una oportunidad dentro de la crisis con respecto a esto, dado que mencionaban que es era una herramienta poderosa dentro del sector (Gremio automotor: "La venta online se transformó en una herramienta muy poderosa para el sector", 2020).

1.3 CRISIS

1.3.1 CRISIS DESDE UNA PERSPECTIVA HOLÍSTICA

Las crisis organizacionales son aquellos problemas que enfrentan los líderes y gerentes. Que amenazan los modelos y valores formales y que pueden afectar al comportamiento de los stakeholders, además, pueden ser considerados como una amenaza al sistema organizacional o bien, como una oportunidad de adaptación/alineación (Torres & Contreras Illanes, 2016).

La psicóloga Marixa León, mencionaba que existían 6 tipos de crisis que podían afectar a las personas, estas eran: Crisis evolutiva, crisis accidentales, crisis familiar, crisis social, crisis de salud y crisis económicas (León, 2013).

González (2000) indicaba que, durante las diferentes etapas del desarrollo familiar, el núcleo enfrentaba diferentes momentos críticos del ciclo evolutivo en lo que se veían involucrado tanto variables individuales, como del grupo familiar que podían crear periodos de crisis. Mientras que Tenconi (2003) decía que un individuo o institución estaba en crisis cuando atravesaban una dificultad que impedía el normal funcionamiento, la cual tenía origen en la sobrecarga del aparato psíquico del individuo o institución. Por otro lado, Dávila y González (2009) afirmaban que las crisis económicas involucraban, en un periodo específico, un aumento del desempleo y afectando directamente en el empobrecimiento de las familias, razón por la cual los economistas estudiaban con gran atención el comportamiento de estos ciclos económicos. Así pues, de acuerdo con la información proporcionada por Leaven (2008) citado en Dávila y González (2009), en el Fondo Monetario Internacional, desde 1970 hasta fines del 2008, se habían generado 447 crisis financieras en el mundo. En base a las definiciones y contextos antes expuestos, se puede afirmar que una crisis puede darse en diferentes ámbitos de la vida cotidiana, en un cierto periodo específico, donde se interrumpe cierta acción que genera un caos para los individuos o instituciones involucradas en el sistema que se encuentran insertos.

1.3.2 CRISIS HISTÓRICAS

Como se señalaba anteriormente, a lo largo de la historia han ocurrido muchas crisis, y aquello con lo que se había logrado sobrellevar era el liderazgo, entendiéndose por líder a la persona que dirige o conduce alguna colectividad. Algunas de las crisis económicas más importantes fueron: La Gran Depresión de los 30's, La Crisis del Petróleo, La Crisis Financiera de 1973, La Crisis Global de 2008-2009 (Migueles, 2020). Otras de las crisis de salud más importantes fueron: Ébola en el año 2014, H1N1 en el año 2009, SARS en el año 2002 (Self Bank, 2020). Sin embargo, lo que se analizó fue cómo afectaba una crisis sanitaria (de salud) al sector automotriz en Chile.

1.3.3 CRISIS MUNDIAL

El COVID-19 correspondía a una cepa que pertenecía a la familia del coronavirus y por primera vez fue identificada en humanos, esta producía enfermedades que iban desde el resfriado común hasta enfermedades como insuficiencia respiratoria aguda, y que había terminado con la vida de 418.000 personas en el mundo, es por esto que la OMS lo había declarado como una crisis sanitaria mundial (gob.cl, s.f.). Debido a que en ese entonces no se encontraba una cura y que la principal solución era el distanciamiento físico, esto había generado que millones de personas entraran en cuarentena y también una gran crisis económica mundial.

Pero, lo más grave de lo anterior, tuvo que ver con lo que mencionó Antonio Guterres, secretario general de Naciones Unidas, que cuestionó el manejo de la crisis del coronavirus a nivel mundial debido a que consideraba que existió falta de coordinación entre países para sobrellevar la situación, cuestionando principalmente la falta de liderazgo, ya que expuso que cada país creó sus propias estrategias y políticas, lo que ayudó a la propagación del virus (BBC News Mundo, 2020). Es por lo anterior que, la crisis generada por el COVID-19 desarrolló una crisis económica a nivel mundial, que evidentemente afecta al sector automotriz, donde se corrobora aquello que menciona la ANAC, acerca de que la crisis en su sector fue originada por el COVID-19.

1.3.4 CRISIS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN CHILE

En Chile, si bien no se declaraba inmerso en una crisis económica, muchas proyecciones indicaban que en un futuro así sería. En un diario digital llamado Pauta, Eduardo Olivares mencionaba que el Fondo Monetario Internacional (FMI) proyectó que Chile tendría una contracción de 4,5%, la peor caída desde la crisis bancaria. Lo que generaría dos grandes consecuencias, primero, se proyectaba que sería la peor contracción económica que tendría Chile desde la crisis que ocurrió desde 1982 hasta 1983, y que se posicionaría en el lugar 15 dentro de las peores crisis económicas de la historia, y segundo, se estimaba que el nivel de ingresos por habitantes retrocedería hasta lo que se producía en 2012 (Olivares, 2020).

Unos de los indicadores financieros, que había mostrado un significativo aumento y que representaba lo expuesto anteriormente según el Banco Central de Chile, era el índice desempleo, el cual durante el mes de abril de ese año llegó al 9%, siendo una de las tasas más altas desde el mes de marzo del año 2010 (Banco Central de Chile, 2020). Mientras que, de acuerdo con el INE el Índice de Precios al Consumidor (IPC), el cual registraba la variación de precios de los bienes y servicios que consumían los chilenos, durante el mes de mayo había tenido una variación mensual de -0.1%, donde las divisiones con importantes descensos destacaban el sector del transporte con un -0.6% y restaurante y hoteles con un -0.7% conjuntamente. Por otra parte, el Índice de Remuneraciones, el cual monitoreaba la evolución mensual de la remuneración por hora pagada de los trabajadores que realizaban sus labores en empresas públicas o privadas (Instituto Nacional de Estadísticas, s.f.), tuvo una fuerte caída entre marzo y abril del 2020, disminuyendo de un 4.6% a un 2.6%, respondiendo al aumento de desempleo provocando la disminución de la remuneración por hora trabajada. Otro índice que se vio afectado bruscamente durante el mes de abril es el Índice de Producción Industrial, el seguía la evolución de la producción física de tres sectores de la economía: Minería, Manufactura y Electricidad, Gas y Agua (EGA) (INE, s.f.) mostrando una disminución de un 3.8% en comparación con el mismo mes del año anterior, este resultado se debió principalmente por la contracción del Índice de producción de EGA en un 7.4%, continuado por el Índice de Producción Manufacturera que anotó una baja interanual de 5.9%, y finalmente por el Índice de Producción Minera que presentó un descenso de 0.5% interanual (INE, 2020).

1.4 GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

1.4.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO

La relevancia de la gestión del cambio radica en que corresponde a un aspecto clave del objetivo de la investigación, que recordando era: analizar el rol del liderazgo en la agilización de las etapas de la gestión del cambio aplicado en el sector automotriz.

Hussey (2000) definía la gestión del cambio como una metodología para poder gestionar las consecuencias de implementar nuevos procesos de negocios, en la estructura organizacional o cambios culturales al interior de una organización. Éste considera que un enfoque sistemático en la gestión del cambio organizacional es beneficioso cuando el personal debía aprender nuevos comportamientos y habilidades, igualmente hacía hincapié en que se debe: fortalecer la comunicación para evitar malentendidos, lograr que los colaboradores acepten el cambio y mantener comprometido al equipo ante cualquier disconformidad que pudieran surgir (Hussey, 2000). Por otro lado, Acosta (2002) exponía que las organizaciones implementaban el cambio para poder encontrar solución a las exigencias internas, que tienen que ver con la evolución interna y entropía, y también para las exigencias externas, que tenían relación con el propio crecimiento y la competencia del mercado.

Gordon (1997) citado en Acosta (2002) declaraba que si bien la gestión del cambio pretende comenzar cuando los directivos lo decidan, en la práctica no era así, dado que, para implementarlo, previamente se debía lograr que la actitud y los procesos conexos se socializaran, como mencionaba el autor expuesto anteriormente, el cambio dependía de cuanto este se necesite implementar, si el motivo del porqué realizarlo era importante, se debía realizar, sin embargo, si no es seguro que se obtendría un resultado fructífero, era mejor no llevarlo a cabo. También existían dos fuerzas que son las impulsoras, las personas que aceptaban los motivos del porqué la organización necesitaba cambiar y las obstaculizadoras que eran aquellos que rechazaban los cambios de la organización

La resistencia podía producirse por factores como:

1. El desconocimiento de las necesidades y creencias de los miembros de la organización.
2. La falta de divulgación de información específica sobre la naturaleza o el proceso de cambio.
3. La falta de percepción sobre la necesidad de cambio.
4. La generación de actitudes de enemistad como de “ellos vs. nosotros”.

5. La generación de amenazas para la experiencia, la posición jerárquica y la estabilidad laboral.

6. La estimulación de una burocracia demasiado rígida.

7. La estimulación del temor a lo desconocido (Acosta, 2002, pág. 18).

Para lo anterior, Robbins (1999) citado en Acosta (2002) exponía seis medidas para lograr reducir la resistencia al cambio según: Educación y comunicación, participación, facilitación y apoyo, negociación, manipulación y cooptación y finalmente la coerción.

1.4.2 APLICACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN ORGANIZACIONES

Debido a que no existía una única fórmula para disminuir los problemas que pudieran surgir, ya que finalmente todas las empresas son distintas, es fundamental que éstas se pudieran adaptar a la cultura organizacional que esta tenga (Porras, 2007) y para esto, Kotter menciona que, para una exitosa implementación de la gestión del cambio, es importante que se realicen correctamente todos sus pasos y con los tiempos que corresponda, estos se mencionan posteriormente.

1.- Generar una necesidad que represente la importancia de ejecutar un cambio dentro de la organización, porque si no hay urgencia, la necesidad de mantener las cosas como están será más grande. Y si se llegan a implementar los cambios de igual manera, la gente no lo creará necesario, por tanto, no se ejecutarán bien o simplemente se ignorarán.

2.- Tener un equipo lo suficientemente capacitado para llevar a cabo el cambio, más bien, personas que tengan el poder de decisión. Aquí es fundamental el liderazgo porque se requiere implementar un cambio profundo y también generar motivación en los trabajadores, porque si no se lleva a cabo en el futuro los cambios serán muy pocos y con el tiempo se puede perder, porque nunca habría impactado lo suficiente en la cultura organizacional.

3.- Crear una visión para que pueda alinear e inspirar a las personas, porque si no se desarrollan, las proyecciones son confusas e incompatibles y terminan con el proyecto del cambio.

4.- Comunicar la visión y tener una estrategia clara, para exponerla de manera bien definida y entendible, porque muchas veces en las organizaciones se les propone cambios que nunca llegan a concretarse y es por esto que se vuelven escépticos, entonces para que confíen plenamente en sus directivos se puede comunicar la visión con las siguientes estrategias: Comunicados sencillos, utilizar imágenes, ejemplos y metáforas, usar medios formales e informales para comunicarla, ejecutar una campaña repetitiva para que la visión se afirme dentro de la organización, comportamiento de los líderes congruente con lo que se desea obtener, explicar y aclarar cualquier inconsistencia que podría tener la visión y buena comunicación.

5.- Potenciar a otras personas de la importancia del cambio y la visión para remover los obstáculos, porque es fundamental que se sientan partícipes y se les den facultades, de no ser así, el cambio se detendrá finalmente y el capital humano se perderá.

6.- Proporcionar éxitos a corto plazo, para mantener la motivación es importante que se vean mejoras y triunfos, porque genera que la organización sienta que la visión es alcanzable.

7.- Afianzar las mejoras y producir nuevos cambios. Esta es la etapa en la que se pueden cambiar los sistemas, estructuras y procesos que no van acorde a la visión, además, se deben formar a los profesionales que pondrán en marcha esto y fortalecer con los agentes de cambios.

8.- Fortificar la cultura de la empresa y para esto es necesario que se puedan relacionar con los nuevos comportamientos y los éxitos en la organización, creando compromisos y consolidando los cambios que se deseaban en primer lugar (Kotter, 1996).

Pero cuando la gestión del cambio se debía implementar necesariamente de forma inesperada, apresurada y bruscamente dentro de una organización podía causar diferentes emociones en los trabajadores. Lo anterior es llamado por Cuadrado Salido (2010), como “un cambio no deseado” y se refería a esto como cualquier variación de lo que ocurría habitualmente, pero, el cambio no era querido ni deseado, no era buscado por la empresa, ni aceptado anteriormente y generaba una transformación drástica en la forma habitual de trabajar, vivir o convivir (Cuadrado Salido, 2010). Entonces, interpretando lo anterior, sería cuando a un trabajador se le impone un cambio dentro de la organización, como, por ejemplo, por el contexto generado por la pandemia, realizar el trabajo por teletrabajo, cambio de jornadas, utilizar equipamiento de protección, entre otras. Medidas tomadas porque son

impuestas desde el gobierno o bien, por la parte directiva de la empresa y que puede ser traumático si no era aceptado o deseado por el trabajador. Para lo expuesto anteriormente, David Cuadrado (2010) concluye que se presentan cinco etapas durante el proceso de transformación y cambio, cuando este no es deseado ni esperado, que serán (Cuadrado Salido, 2010):

1. Negación, caracterizado por la sensación de incredulidad.
2. Ira, puede manifestarse en contra de cualquier individuo y puede surgir inmediatamente cuando se notifican los cambios o cuando ya se están realizando las nuevas condiciones de trabajo.
3. Negociación, en base a la duda de los trabajadores generalmente se tratan de aplazar lo más posibles los cambios.
4. Depresión, en base a los sentimientos que sienten los trabajadores durante las fases anteriores, se puede producir una etapa de depresión, donde la tristeza y la sensación de vacío se pueden trasladar incluso fuera del trabajo.
5. Aceptación o rechazo, corresponde a la etapa final donde solo existen estas dos alternativas. Si resulta ser la aceptación, no quiere decir que no se haya pasado por las anteriores, pero se llevan a cabo las medidas con una mejor disposición, si se rechaza es más complicado, puede haber dos soluciones en esos casos, que el trabajador continúe realizando su labor (probablemente haya sentido las etapas anteriores de forma intensa) y continúe con sensaciones negativas y el rechazo absoluto, que pueden desencadenar, finalmente, con la desvinculación de la empresa (Cuadrado Salido, 2010).

También es importante tener en consideración que no necesariamente todos los trabajadores pasaban por estas etapas (Cuadrado Salido, 2010), es más, incluso se podía disminuir la cantidad de trabajadores a quienes les afectara, esto podía ser mediante motivaciones o buen liderazgo, por ejemplo.

Puesto que el sector automotriz se encontraba en un escenario bastante complicado, hacía necesario que los directivos tomaran decisiones que modificaran el modelo de negocio para que les permitiera subsistir a la crisis, por lo anterior es que se vuelve importante aquello que menciona Acosta (2002) sobre los motivos del porqué las organizaciones debían cambiar, esto sería por sobrevivencia, evolución o bien, a un cambio que estaba programado, también exponía que las empresas cambiaban para responder a las exigencias que podían tener

internamente, tales como para su evolución o entropía, o bien, para las exigencias externas, como el crecimiento propio o en relación a la competencia del mercado (Acosta, 2002).

La importancia que tienen los líderes que se mencionaba anteriormente, es que estos eran los principales propulsores del cambio dentro de las organizaciones, porque éste debía utilizar las aptitudes de su equipo y capacidades para el beneficio de toda la organización, además de la influencia que debía tener los líderes para fomentar las condiciones adecuadas para aplicar el cambio y poder reducir al máximo las resistencias (Ferrer, 2015). Quirant y Ortega (2006) citado en Ferrer (2015) expusieron que cuando existía esta resistencia era consecuencia de desconfianza hacia los líderes, temor a lo desconocido o sentimientos de amenaza hacia la seguridad. Además, también mencionaban como se podía prevenir esta resistencia, con las siguientes herramientas: Educación y comunicación, participación, facilitación y apoyo. Los directivos deben utilizar la coerción, intervención, participación, persuasión y negociación.

Por otra parte, Gordon (1997) citado en Acosta (2002) señalaba que los cambios de reorientación y recreación arman una nueva categoría denominada cambio transformacional, el cual se describía de dos formas: la primera en donde las crisis obligaban a ver la organización desde un punto de vista diferente al tradicional y que los administradores proyectaban el desarrollo con criterios distintos a los ya utilizados, y la segunda, en la que se denominaba el paradigma del equilibrio espaciado, la cual alude a un resultado de transformaciones ocurridas en cortos plazos revolucionarios después de largos estados de estabilidad.

1.5 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

1.5.1 DEFINICIÓN

El liderazgo es una ciencia dado que es importante que la persona que es líder tenga los conocimientos adecuados sobre el área donde desempeña su trabajo, pero también es un arte porque sus características como persona también serán relevantes (Palmar, s.f.). Mientras que según González et al (2014) citado en Ferrer (2015) el liderazgo implicaba conducir e influir en el comportamiento de otras personas para alcanzar los objetivos, motivando siempre la creatividad y motivando a sus seguidores para garantizar el cumplimiento de las actividades que se debían realizar.

Según De Faria Mello (2004) citado en Dávalos (2015) todos los procesos que ocurren cuando se genera un cambio, tiene como consecuencia, una serie de transformaciones en la forma habitual de hacer los procesos, tanto en la organización como a nivel personal de los trabajadores, mientras que Blejmar (2008) citado en Dávalos (2015) indicaba algo similar a lo anterior, y tiene que ver con que los cambios tenían, evidentemente, un gran impacto en las organizaciones y en las personas que trabajaban en ella, donde estos tenían un papel clave dentro del proceso del cambio. Ambos autores resaltaban la importancia de hacer cambios en las organizaciones, pero Blejmar destacaba al líder como un agente de cambio en el grupo de personas y, si bien podían desarrollar un buen desempeño diariamente, es en tiempos de crisis donde se podía apreciar sus habilidades, como poder contener la situación, establecer una estrategia para superarla, en búsqueda de un objetivo común y mantener al equipo cohesionado. La última es importante porque el líder debía entregar seguridad, comprensión, seguridad y básicamente su humanidad ante su equipo (Palmar, s.f.).

En todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, existen personas, por lo que el factor del comportamiento humano podía ser uno de los elementos más relevantes dentro de cualquier proceso de cambio y, como es de esperarse todas las personas tienen una forma diferente de enfrentar el cambio por lo cual resulta muy difícil proveer este comportamiento del individuo (Ferrer, 2015). Pons y Ramos (2012) citado en Ferrer (2015) afirmaban que el líder de una organización tenía una gran responsabilidad e influencia en la implementación de cualquier proceso de cambio organizacional, agregaban que en el análisis de relación entre clima de innovación y los estilos de liderazgos a modo de ejemplo, un líder organizacional que se enfocaba en que los empleados asuman y cumplan una misión, generaba autoconfianza para defender nuevas ideas que propicien el desarrollo.

Quirant y Ortega (2006) citado en Ferrer (2015) eran partidarios de que al momento de la implementación del cambio, las personas supieran cuales eran las responsabilidades de cada uno en la organización, que se proporcionara información sobre el liderazgo, favorecer la participación de todos los miembros de la organización, establecer mecanismos de comunicación, capacitar en las habilidades necesarias para el cambio, alinear la estructura a las nuevas exigencias del cambio, dar a los empleados la oportunidad de crecimiento y realización personal. Por otro lado, Contreras y Castro (2013) citado en Ferrer (2015) tenían en cuenta siempre los constantes e impredecibles cambios del mundo moderno, la influencia del líder tomaba relevancia ya que son estos quienes identificaban la capacidad de cada

individuo, potenciaban la diversidad y distribuían el poder de manera que a la organización pudiera adaptarse a los cambios.

1.5.2 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

De acuerdo con Palafox, Ochoa y Jacobo (2019) existían variadas opiniones sobre el liderazgo, por eso se debe entender que un líder debía ser capaz de tener inteligencia emocional, capacidades y habilidades para atraer el bien a la organización, además de que sus comportamientos y características mantienen e influyen en el actuar de los subordinados, agregan Zarate y Matviuk (2012) citado en Palafox, Ochoa y Jacobo (2019).

Kotter (1996) señalaba algunas de las características que debería tener un buen líder, entre las que se encuentran:

- Establecer una dirección, desarrollando una visión del futuro (a largo plazo), y estrategias para desarrollar los cambios necesarios para alcanzar la visión.
- Alinear a la gente, para transmitir aquello que la dirección desea a todos los trabajadores, quienes su cooperación es necesaria para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez.
- Motivar e inspirar a los trabajadores, transmitir energía para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, aunque con frecuencia se encuentran insatisfechas (Págs. 61-62).

1.5.3 TIPOS DE LIDERAZGOS

Palafox, Ochoa y Jacobo (2019) afirmaban que existían varios tipos de liderazgos, no obstante, otros mencionaban que existe uno, y que son los líderes que elegían distintas formas de trabajar manteniendo un ejemplo para el resto del equipo. Asimismo, también estaba la opción que existen tres formas de ejercer el liderazgo, las cuales son: a través de un liderazgo carismático, el cual lograba que todos trabajaran de una forma armónica y con entusiasmo. El liderazgo tradicional, donde el líder se consideraba así por la naturaleza del cargo que tiene, y finalmente, el liderazgo legítimo quien siempre seguía normas y procedimientos para que los

subordinados ejecutaran las tareas de la misma forma (Palafox et al, 2019). Así pues, Pons y Ramos (2012) hablaban que el estilo de liderazgo ejercido por el superior y las prácticas de gestión de RR.HH, destacaban por sobre otros aspectos organizacionales por la proximidad con los empleados, además Stoker et al (2001) citado en Palafox et al (2009), mostraba que en resultados de un estudio sobre la relación entre el estilo de liderazgo (específicamente el carismático y participativo) y efectividad en equipos de I+D, sugerían claramente que un estilo de liderazgo era importante para la eficacia en la gestión del equipo. Otro factor importante que considerar, de acuerdo con la teoría sobre el liderazgo de rango total Avolio (1999) y Bass (1985 y 1998) citado en Palafox et al (2009), y una de las contribuciones más recientes en ese entonces en el estudio del liderazgo, se podía distinguir cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional, dos de liderazgo transaccional y uno en el denominado *laissez faire*, el cual aludía a la ausencia de liderazgo.

Habiendo abordado los diferentes tipos de liderazgos en la literatura, los que se consideraron durante la investigación fueron principalmente: el transformacional, el carismático, el de *laissez faire*, transaccional y el tradicional. Y conociendo los valores que tiene cada uno de ellos, es que se recalca la importancia para el estudio, dado que servía para identificar cual es el que se debía implementar cuando surge un entorno cambiante, como es el que sucedía por la crisis generada por el COVID-19, donde era importante establecer una gestión del cambio, que debía ser propulsada por líderes. Y conocer el tipo de líderes con sus características y habilidades era fundamental.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Antes de conocer la metodología que se utilizó para desarrollar la investigación, es importante recordar la pregunta de investigación, para no perder cual es el objetivo al que se desea llegar con este análisis. Esta es, analizar ¿Cuál es la importancia y que tipo de liderazgo se requiere implementar cuando se debe aplicar la gestión del cambio ante una crisis? Enfocado específicamente a la crisis generada por el COVID-19 que impactó en las ventas de las automotoras.

2.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

Para realizar una investigación se identificaron tres tipos de metodologías que se podían aplicar, estas fueron: cualitativa, cuantitativa y mixta (una combinación de las mencionadas anteriormente).

En el presente estudio, la metodología que se implementó fue la cualitativa, ya que permitía recolectar y analizar datos para entregar solución a las preguntas de investigación o entregaba nuevas incógnitas a investigar, por lo anterior es que una diferencia, respecto de la metodología cuantitativa o mixta, que favorece la elección, radica en que se puede crear y ejecutar preguntas, en todo el proceso de la recolección y el análisis de los datos (Hernández et al, 2014).

A continuación, se presenta en la figura N°5 el cómo se aplicó la metodología cualitativa a una investigación, no obstante, esta era flexible lo que permitió aplicar algo adicional o simplemente descartar alguna fase.

Figura 5: Metodología cualitativa



Fuente: Extraído del texto Metodología de la investigación por Hernández et al (2014).

Con respecto a las herramientas disponibles para llevar a cabo la metodología, la mejor alternativa eran las entrevistas, donde Hernández et al (2014) las definen como una reunión, en donde se puede conversar e intercambiar información entre las partes involucradas, donde no necesariamente tienen que ser dos personas (entrevistador y entrevistado), si no que los entrevistadores pueden ser más de uno y aquellos que son entrevistados pueden ser una familia, una pareja, en equipo, etc.

De lo anterior, se determinó trabajar con las entrevistas semiestructuradas, ya que esta herramienta permitió crear nuevas preguntas cuando la situación lo ameritaba con el fin de obtener más información del entrevistado.

2.2 ENFOQUE CUALITATIVO EN RELACIÓN CON EL OBJETIVO

Para iniciar, esperando que la presente tesis entregue resultados que puedan dejar abierto a futuras investigaciones con relación al tema en cuestión, que, recordando, es analizar el rol del liderazgo en la agilización de las etapas de la gestión del cambio aplicado en el sector automotriz, es que la mejor elección de la metodología fue la cualitativa, dado que más que

acotar, como pretende la cuantitativa, se busca más bien ampliarlo, con la finalidad de que empresas de otro sector, que no sea el automotriz, puedan adaptarlo a sus necesidades o bien, con otras crisis. Sin embargo, el seleccionar la metodología que más se adecúa al problema, no tiene relación con un conflicto sobre cuál sería mejor que otra, si no que principalmente, cual se adapta de mejor manera al objetivo a lograr, también sobre los datos que se recopilaban para dar credibilidad a la investigación y como se obtuvo, por ejemplo (Hernández et al, 2014).

2.3 SUJETOS DE ESTUDIOS

Respecto a los sujetos de estudios que representaron la entrega de datos (que posteriormente se transformó en información) y en relación con el objetivo general, se consideró a sujetos de equipos de trabajo de automotoras ubicadas en Santiago, San Felipe y La Calera, de la zona centro de Chile, que se desempeñaban en cargos como gerentes, dueños, jefes de área y supervisores; y subordinados específicamente del área de ventas y administración. Para tener una visión más amplia de lo que se deseaba conocer, se mencionará solamente la zona a la que pertenece cada líder o subordinado, manteniendo de forma confidencial el nombre de la automotora y el nombre de los entrevistados, ya que en el momento de la entrevista se entregó un acuerdo de confidencialidad donde los investigadores se comprometían a resguardar sus identidades y la información confidencial que pudieron haber entregado al momento de la entrevista.

2.4 ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

Con respecto a las herramientas de recolección de datos, la que más se adapta a las necesidades del presente estudio fue la entrevista semiestructurada, dado que los investigadores contaron de una pauta con preguntas que se realizó a los entrevistados, sin embargo, si durante la entrevista surgían nuevas inquietudes, importantes y necesarias para el desarrollo de la investigación, se tuvo en cuenta la posibilidad de añadir nuevas preguntas con la finalidad de obtener la mayor cantidad de datos y tener resultados más completos. Miguel Martínez (1994) menciona una serie de advertencias para conducir una entrevista cualitativa semiestructurada:

- Seleccionar un espacio adecuado que entregue una atmósfera agradable, donde ambas partes se sientan cómodos para realizar un diálogo, tomar los datos personales del entrevistado y llevar a cabo una entrevista que se relacione con la temática de la investigación.
- Una entrevista flexible y dinámica.
- La postura de los investigadores debe ser la de un oyente con disposición receptiva.
- Mantener una conversación libre con el entrevistado, más que solo realizar preguntas y esperar las respuestas, se debe lograr que él se exprese según sus experiencias y su personalidad.
- Los investigadores deben exponer todos los aspectos que quieren saber del entrevistado para llevar a cabo la investigación, contenidos en preguntas generales y otras orientadas a temas específicos, éstas se deben realizar previamente al momento de la reunión.
- Pero como sabemos que es semiestructurada, el cuestionario debe ser una guía, pero en el momento de llevarlo a cabo, el orden puede verse alterado si la situación lo amerita, lo importante es que el entrevistado no sienta que está siendo interrogado, si no que más bien como un co-investigador que será parte importante del proceso del estudio.
- No se debe imponer una forma de llevar a cabo la entrevista, sino que se le debe entregar la libertad al entrevistado de que se exprese como desee, que tarde lo que estime conveniente y evidentemente no se debe contrariar ni mostrar desagrado en aquello que cree, si no que mostrar interés.
- Cuando se le realice una pregunta al entrevistado se debe dejar que este exponga todo aquello que tiene en mente, no se debe interrumpir.
- Motivar al entrevistado que explique los aspectos de mayor importancia o que no hayan quedado claros con las respuestas a las preguntas, sin embargo, se debe ser cuidadoso de no agotarlo y llevar a que éste redunde o invente.
- El investigador debe dar la confianza para que el entrevistado se exprese y exponga temas relacionados que quizá pudieron no ser consultados.
- Finalmente sería idealmente que la entrevista sea grabada, siempre y cuando el entrevistado esté de acuerdo (Martínez, 1994).

2.5 RECLUTAMIENTO DE LOS SUJETOS DE ESTUDIOS E IMPLEMENTACION DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

En primera instancia, los investigadores procedieron a buscar páginas web de conocidas automotoras en la cual se buscaba el contacto, donde generalmente se encontraba el número telefónico y el correo electrónico, para comunicarse y poder consultar la disponibilidad de poder efectuar una entrevista con trabajadores de estas organizaciones. En segunda instancia, se recurrió a buscar diferentes automotoras y personas que trabajaban en este sector por Facebook y LinkedIn, donde se enviaba un breve mensaje en el cual se consultaba si existía disponibilidad de participar en este proceso de investigación respondiendo una breve entrevista, sin embargo, reiterando, solamente se consultó por la disponibilidad, exponiendo la finalidad de la investigación, los rangos de fecha en el que se podría solicitar la entrevista, un promedio de la duración y en grandes dimensiones, los temas a tratar. El incentivo que se utilizaba al momento de comunicarse con las personas fue la entrega de los resultados de la investigación al estar finalizada, ya que podrían conocer qué tipo de liderazgo que es el más apropiado para agilizar el avance de las etapas de la gestión del cambio en el contexto de crisis que vivió el sector automotriz.

Es importante señalar que los investigadores tenían proyectado realizar las entrevistas de forma telemática debido a que gran parte del país se encontraba en etapa de confinamiento en un comienzo de la investigación, pero durante el periodo de búsqueda de entrevistas diversos sectores avanzaron de la etapa de cuarentena a una de preparación, la cual permitía a las automotoras atender a público de manera presencial con las medidas de protección que esto implicaba. Otra particularidad que tuvo la realización de entrevistas en esta investigación es que fue posible realizarlas en ambas modalidades, pero teniendo mayor efectividad la búsqueda presencial, debido a que gran parte del sector automotriz aún se encontraba en proceso de digitalización de canales de comunicación con clientes.

Habiendo encontrado personas que trabajan en este sector, interesadas en colaborar con la investigación, se estableció una fecha, hora, lugar o plataforma y se procedió a aclarar una serie de aspectos claves a los entrevistados al momento de la reunión, los cuales fueron:

- Consultar sobre la disposición de que la entrevista fuera grabada.
- Plasmar la importancia para los investigadores de la realización de la entrevista.
- Demostrar la necesidad del estudio para el sector automotriz.

- Hay que aclarar que la información proporcionada fue utilizada únicamente para fines estudiantiles, lo cual fue respaldado con un acuerdo de confidencialidad donde la persona entrevistada quedaba con un documento físico con la firma y nombre de los investigadores.

2.6 DATOS DEL ESTUDIO

La principal fuente de datos fue la información recabada en las entrevistas semiestructuradas, dado que fue la base para, finalmente, determinar cuál es el liderazgo que mejor ayuda a agilizar el avance de las etapas de la gestión del cambio, sin embargo, también es importante manejar los conocimientos sobre el tema, es por lo que mediante estudios y textos relacionados se pudo fundamentar y reafirmar la solución que se entregará más adelante. Por otra parte, también para comprender la situación de este difícil periodo, es decir, para explicar la crisis, como afectó al mundo, a Chile y al sector automotriz, para ello es que se recopilaron datos gubernamentales y artículos de noticiarios donde ambos exponían la situación de forma fidedigna y completa.

2.7 PROCESO DE ANÁLISIS DE DATOS

El desarrollo del proceso de codificación y análisis de datos, para la metodología establecida en un comienzo, que es la cualitativa, habiendo utilizado las entrevistas semiestructuradas como herramienta de recolección de datos, tuvo cinco procedimientos esenciales:

1. Grabar las entrevistas: Las entrevistas se llevaron a cabo de forma presencial y telemática, donde en primera instancia se le consultaba al entrevistado sobre su disposición a ser grabado y en el caso de que la respuesta hubiera sido negativa, uno de los investigadores se encargaría de escribir y el otro de realizar las preguntas. Debido a que ningún entrevistado se negó a ser grabado no fue necesario realizar esta última acción.
2. Repetir el audio de la entrevista: Una vez finalizada la entrevista, los investigadores procedían a reproducir nuevamente la entrevista realizada, para comprender mejor las respuestas y realizar una retroalimentación para identificar aspectos que se debieron corregir y aquellos que fueron fructíferos para imitarlos en el resto de las entrevistas.

3. Transcribir: Las preguntas base estaban plasmadas anterior a las respuestas, separado por dimensiones, por lo que los entrevistadores debieron seleccionar lo relevante y transcribir aquello que el entrevistado respondió y que sirvió para dar origen al objetivo deseado, también se incorporaron aquellas preguntas y respuestas que surgieron espontáneamente a lo largo de la entrevista en el tema correspondiente.
4. Estructuración de la información: Habiendo obtenido las respuestas de todas las dimensiones de las diferentes automotoras, se procedió a utilizar el software Atlas.ti, donde se realizó la codificación según la tabla de categoría, subcategoría y dimensiones que se encuentra en el anexo n°2, posteriormente se efectuó las citas de lo que respondió cada entrevistado las cuales eran clasificadas según la dimensión que abordaba. Finalmente, habiendo completado la cita de todas las entrevistas transcritas se procedió a generar una visualización de las redes que se iban generando por dimensión con la finalidad de dar paso a analizar los resultados de la información proporcionada por las entrevistas (Anexo N°5).

2.8 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Finalmente, una vez capturando los datos necesarios para la investigación y con los datos explícitos, se debió realizar el análisis para obtener información y lograr el objetivo de la investigación. Como las preguntas fueron separadas por dimensiones, que a su vez estas últimas pertenecen a subcategorías y esto a categorías, en primera instancia se desarrolló un análisis por dimensión, donde en base a una discusión personal entre los investigadores se realizó una interpretación, de lo expuesto por los entrevistados. Cuando el análisis por dimensión se completó, se procedió a uno a nivel general, es decir, de las tres categorías, para identificar el tipo de liderazgo que implementó y como este influyó en la adaptación al cambio frente a la crisis pandémica en el sector automotriz.

2.9 VALIDACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Ambas entrevistas realizadas tanto a líderes como a subordinados debieron ser validadas por sujetos expertos en tres áreas claves para asegurar la correcta ejecución, estos debían tener conocimientos avanzados en alguna de estas áreas: Control de gestión, investigación y administración.

Con respecto al instrumento de validación que fue proporcionado a los validadores constaba de cuatro partes, la primera abordaba una breve descripción de la investigación, la segunda entregaba el objetivo general y específicos de la investigación, la tercera presentaba la tabla de categorías, subcategoría y dimensiones, y finalmente, la cuarta donde se entregaban dos tablas de validaciones, una para las preguntas a realizar al líderes y otra a subordinados (Anexo N°6 y 7) , donde los validadores evaluaron los siguientes aspectos:

- La congruencia: que debía existir de la pregunta con respecto al objetivo de la investigación que se mencionaba anteriormente, esto era para conocer que las preguntas se encontraban alineadas a aquello que se deseaba conocer y no se ejecutaran preguntas que no eran relevantes y que no aportaban a los resultados.
- La claridad de la pregunta: donde el validador debía observar aspectos con respecto la redacción, para conocer si consideraba que el entrevistado podría comprender de forma sencilla aquello que esperaban conocer los entrevistadores o se encontraba redundado con respecto a otra pregunta.
- El sesgo: donde resultaba necesario que la redacción de la pregunta tuviera un aspecto imparcial y no incitara a alguna respuesta que fuera esperada por los entrevistadores, para que no se viera afectado el valor ni la credibilidad de las preguntas.

Finalmente, considerando las categorías antes previstas es que se realizó la evaluación en base a una escala Likert de 1 a 5, para responder a la congruencia y claridad, en donde se debió marcar con una “X” la respuesta, lo cual se explicaba a continuación:

Tabla 1: Valores de escala Likert

Significancia de valores

1	Mal
2	Insuficiente
3	Regular
4	Buena
5	Muy buena

Fuente: Creación propia.

Sin embargo, para el sesgo solo se debía seleccionar bajo dos alternativas: “SI” o “NO”.

Cuando los validadores calificaron con 1, 2 o 3, ya sea en congruencia o claridad, este entregaba el argumento en la casilla de observaciones. Sin embargo, si el validador creía que había otro aspecto que era importante retroalimentar, de igual forma podía realizarlo en la

misma casilla de observaciones. Al final de la encuesta los validadores entregaron su apreciación de la encuesta en general.

Las limitaciones que tuvo la presente investigación radican en que no fue posible realizar la entrevista a líderes y subordinados de un mismo equipo de trabajo y de una misma automotora, para poder efectuar un contraste del tipo de liderazgo que el líder dice poseer y que el subordinado lo corrobore en el análisis de resultados, por lo que se recurrió a analizar un análisis general de los diferentes liderazgos de los líderes, valga la redundancia, y el de los subordinados por separado.

CAPITULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De acuerdo con lo planteado en el capítulo anterior y apoyando la comprensión de este análisis, se debe tener en cuenta que se desarrollaron seis entrevistas a diferentes trabajadores de diversas automotoras y áreas, donde cuatro de estos entrevistados eran líderes y dos subordinados. Todo lo anterior, con el objetivo de obtener el perfil que existía dentro de la automotora, para ello es que se analizó tanto a líderes y subordinados logrando así comprender el liderazgo que se llevó a cabo durante tiempos de pandemia y como este impactó en las ventas.

Para lograr una mejor comprensión del análisis a continuación, se presentará el esquema que muestra las categorías y subcategorías del estudio.

Figura 6: Esquema de categorías y subcategorías



Fuente: Creación propia.

Por último, agregar que los entrevistados a lo largo del análisis se mencionarán como sujetos, para resguardar la información confidencial que fue proporcionada en cada entrevista.

1. ENFOQUE AL LÍDER

A continuación, se presenta la muestra de líderes que fue posible obtener por los investigadores la cual cumple con el criterio esperado, es decir, jefes o líderes en su departamento de trabajo.

Tabla 2: Perfil de los líderes

	Cargo	Edad (aproximada)	Tipo de empresa	Tamaño de la empresa	Ciudad
Sujeto A	Gerente de Marketing	25-30 años	Parking automotriz	Grande	Santiago
Sujeto B	Administrador	25-30 años	Automotora	Pequeña	San Felipe
Sujeto C	Jefe de post venta	30-40 años	Automotora	Grande	La Calera
Sujeto D	Asesor de ventas	30-40 años	Automotora	Grande	La Calera

Fuente: Creación propia.

En la tabla N°2 se entregan las particularidades de los entrevistados que eran líderes en su organización, como también algunas características de las automotoras en las que se desempeñaban. A continuación, se presentarán tres tablas donde se encontrarán los resultados segmentados por subcategorías de cada categoría. Para una mejor comprensión, se recomienda revisar el Anexo N°2 de la investigación.

Tabla 3: Resultados de la categoría de liderazgo

Subcategoría	Sujeto A	Sujeto B	Sujeto C	Sujeto D
Clima laboral	La comunicación era <u>verbal</u> con sus subordinados.	La comunicación era siempre <u>presencial</u> con su equipo.	La comunicación era mayoritariamente <u>verbal</u>	Utilizaba diversos canales de comunicación, pero principalmente el <u>presencial</u> .
	Poseía <u>disposición a enseñar</u> .	<u>Contaba con su equipo de trabajo</u> frente a los problemas.	Frente a algún problema sostenía que el equipo se	<u>“Se enfocaba en la satisfacción de los clientes”</u>

			<u>“focalizaba en satisfacer al cliente”.</u>	frente a problemas.
	Declaraba la existencia de incentivos monetarios y no monetarios, pero indicó que <u>“los monetarios van en declive”.</u>	Direccionaba su trabajo era a través de <u>reuniones diarias</u> .	Indicó la existencia de incentivos monetarios, pero que <u>“habían ido a la baja”.</u>	Realizaba su labor en base a la <u>experiencia laboral</u> personal.
	Dijo que <u>aumentó el</u> compromiso en el equipo de trabajo en la crisis debido a que <u>“nadie quería perder su puesto laboral”.</u>	El compromiso del equipo de trabajo aumentó debido a que <u>“se habían puesto la camiseta”.</u>	Afirmó que el compromiso del equipo de trabajo en el periodo de crisis sanitaria <u>“disminuyó debido a factores externos”.</u>	Agrega que el compromiso del equipo de trabajo <u>“se mantuvo”</u> durante la crisis sanitaria.
	Afirmó que <u>“existe trabajo en equipo”</u> , pero con funciones distribuidas.	Trabajaba en equipo entregando confianza en este mismo, donde dice que: <u>“La confianza es lo más importante para mí”.</u>	Señalaba trabajar en equipo y <u>“no tener inconvenientes en solicitar ayuda”.</u>	Dijo <u>“compartir situaciones para llevar de mejor manera el trabajo”</u> en el área.
	Sostenía la política de <u>“compartir la</u>	Toleraba errores humanos, pero agregó <u>“poseer</u>	Frente a problemas se enfocaba a	<u>“Buscaba el origen del problema”.</u>

	<u>culpa frente a los errores</u> .	<u>un carácter fuerte</u> .	<u>“satisfacer al cliente y después buscar responsables”</u> .	como también la manera de llevarlo mejor en equipo.
Motivación	Indicó la existencia de incentivos monetarios y no monetarios para motivar al personal, pero que <u>“habían ido a la baja por el contexto”</u> .	Dijo que su motivación era <u>“su pasión por el sector”</u> .	Señaló la existencia de incentivos no monetarios, pero que <u>“los monetarios habían desaparecido”</u> , añadió <u>“entregar desafíos a su equipo”</u> .	Sostuvo que <u>“existían incentivos no monetarios y que se mantuvieron”</u> .
	Constantemente se realizaban <u>capacitaciones</u> para él y a su equipo. Además, señaló <u>democratizar el conocimiento</u> con su equipo.	Paralelamente, afirma <u>“haberse capacitado por YouTube”</u> y con ejecutivos de atención.	Manifiesta que <u>“cuando comenzó la pandemia se comenzó a realizar un número significativo de capacitaciones”</u> para él y sus subordinados.	Señaló que <u>“se realizaban capacitaciones”</u> , pero enfocadas a otras áreas.
Tipo	Se preocupaba por su equipo de trabajo e incluso el mismo los capacitaba.	Prefería <u>trabajar solo</u> .	Expresaba <u>ser un nexo</u> de sus subordinados con superiores y <u>analizaba situaciones problemáticas</u>	Seguía protocolos y <u>compartía la responsabilidad</u> de errores con su equipo.

			para no cometer el mismo error.	
	Tenía la disposición a enseñar <u>“con peras y manzanas”</u> .	Visualizaba el desempeño del trabajo en equipo diciendo: <u>“que seis ojos ven mejor que dos”</u> .	Su equipo de trabajo <u>no fue cuidadoso</u> en un principio con la sanitización de los autos.	<u>Hizo partícipe a su equipo y a los clientes</u> en la incorporación de medidas de sanitización.

Fuente: Creación propia.

Respecto de la tabla anterior, en la subcategoría de clima laboral se desprende que sujetos utilizaban principalmente la comunicación verbal presencial para comunicarse con sus subordinados. Mientras que, frente a los problemas, el sujeto C y D señalaron satisfacer al cliente primero, luego buscar responsables. Por otro lado, los sujetos A y C indicaron la existencia de incentivos monetarios, pero que habían ido a la baja. Además, solo el sujeto C dijo que el compromiso de su equipo de trabajo había disminuido. En cuanto al trabajo en equipo, todos dijeron que lo realizaban a diario y, finalmente, todos los sujetos señalaron una manera diferente de abordar los errores humanos del equipo de trabajo.

En cuanto a la subcategoría de motivación, solo el sujeto B señala que su motivación es *“su pasión por el sector”*, mientras que el resto nombra a los incentivos monetarios y no monetarios con sus variaciones. En cuanto al crecimiento laboral, todos los trabajadores indicaron haberse capacitado en algún área.

Finalmente, en la categoría de tipo, solo el sujeto B dijo su preferencia por trabajar solo. En cuanto a la importancia del liderazgo ninguno dijo explícitamente que era un factor importante en la gestión que llevaron en el transcurso de la crisis sanitaria.

Tabla 4: Resultados de la categoría de gestión del cambio

Subcategoría	Sujeto A	Sujeto B	Sujeto C	Sujeto D
Adaptación al cambio	Cambiaba sus decisiones frente a algún cambio del entorno.	Mantenía su decisión, mencionando que lo hacía: <u>“hasta que pase lo que tenga que pasar”</u> .	Cambiaba constantemente de decisiones ya tomadas de acuerdo con el contexto.	No realizaba modificaciones, sin embargo, de existir algo diferente reportaba a sus superiores o lo resolvía con su equipo.
	Era un aporte en el tema digital para su organización y subordinados.	Se encargó de capacitarse y socializar su conocimiento a sus compañeros.	Recibió capacitaciones semanales de diferentes temáticas.	Manifestó que recibió solo capacitaciones.
	Incorporaron un nuevo chat, publicidad virtual y herramientas de seguimiento del comportamiento de vendedores.	Incorporaron recursos tecnológicos como redes sociales, plataformas de videollamadas, métodos de transferencias y ventas digitales.	Herramientas sobre como conllevar la pandemia.	Dijo recibir implementos y herramientas de prevención del contagio del COVID-19.
	Sostuvo estar al tanto del avance del COVID-19 en otros países y realizar estudios para	Realizó un análisis en primera instancia de las <u>necesidades de la empresa</u>	Fue escéptico al comienzo ante los hechos de la pandemia, además dice que fue <u>“chocante”</u> .	Se aplicaron <u>medidas estrictas</u> de inmediato para prevenir contagios.

	digitalizar procesos.	frente a la pandemia.		
	Se realizaban capacitaciones en la organización.	Se autocapacitó en herramientas digitales.	Recibió capacitaciones de medidas de prevención.	No existieron capacitaciones, solo protocolos de prevención.
Etapas de la gestión del cambio	El avance de las etapas <u>fue a diario</u> .	Indica que el avance de las etapas <u>fue bien recibido</u> .	Se encuentra en la etapa de <u>aceptación</u> .	Fue un avance de etapas <u>muy rápido</u> e indica encontrarse en la <u>aceptación</u> .
	Subordinados <u>no conocían como trabajar en digital</u> .	No señala obstáculos.	<u>Poco resguardo</u> en un principio de la pandemia.	<u>Dijo que “No se tenía conciencia de las consecuencias”</u>
	<u>Realizó benchmarking</u> donde identificó encontrarse bien posicionados frente a la competencia en la crisis pandémica.	<u>Observó</u> que la competencia no tomaba mucha atención a las imágenes de los vehículos en redes sociales.	Tenía conocimiento que la empresa <u>realizaba benchmarking</u> .	El sujeto afirmó <u>no saber</u> las acciones que realizan las demás automotoras.

Fuente: Creación propia.

De la tabla anterior, en la subcategoría de adaptación al cambio, se desprende que solo el sujeto B mantenía sus decisiones hasta el final, por otro lado, solo el sujeto A y B señalaron enseñar a sus subordinados o compañeros el conocimiento que manejaban o adquirieron en las capacitaciones. Además, todos los sujetos indicaron la incorporación de herramientas de diferente naturaleza para sobrellevar la crisis. Asimismo, todos los sujetos dijeron tener una reacción diferente al comienzo de la pandemia y realizar capacitaciones de diferentes materias.

Por otro lado, en la subcategoría de la gestión del cambio, todos los sujetos señalaron avanzar en las etapas de la gestión del cambio, donde algunos indicaron diferentes obstáculos que impedían este avance. Además, solo un sujeto señaló no saber las acciones que realizaba la empresa o benchmarking.

Tabla 5: Resultados de la categoría del sector automotriz

Subcategoría	Sujeto A	Sujeto B	Sujeto C	Sujeto D
Efectos de la crisis sanitaria	Hubo una significativa <u>disminución del número de personas</u> en el parking. Declara que capacitaba personas para que no fueran despedidas.	Señala que <u>no hubo despidos</u> .	Existió una <u>disminución del 40%</u> del número de trabajadores.	Expuso que el <u>nivel de desempleo fue alto</u> y que muchos se acogieron a la ley de protección al empleo.
	Existieron meses que <u>no se vendió nada</u> . Las ventas aumentaron con la <u>entrega del 10% de las AFP</u> , al punto de quedarse sin stock.	Sus <u>ventas disminuyeron</u> en un 50%. Señaló encontrarse bien posicionada.	<u>Las ventas disminuyeron</u> un 30% a causa de la salida de una marca, la crisis social y posterior crisis pandémica.	<u>Las ventas disminuyeron</u> cuando debieron cerrar. Las ventas se redoblaron posterior a la <u>entrega del 10% de las AFP</u> .

Fuente: Creación propia.

De la tabla anterior, en la subcategoría de efectos de la crisis sanitaria, se desprende que solo el sujeto B indicó que no hubo disminución del número de personal. En cuanto a la variación de las ventas, todos los sujetos indicaron que tuvieron una disminución de las ventas

y, el sujeto A y D, declararon que estas aumentaron con el efecto de la entrega del 10% de las cotizaciones de las AFP, vale agregar que este proyecto fue presentado por aquel entonces diputada, Pamela Jiles, el cual posteriormente fue aprobado por el gobierno en turno para enfrentar las consecuencias económicas que estaba generando la pandemia.

Para resumir lo planteado en las tres tablas anteriores, se desprende que en la categoría de liderazgo todos utilizaban la comunicación verbal con sus subordinados, al igual que haberse capacitado en el último tiempo, además que ninguno indica explícitamente que el liderazgo fue un factor relevante para enfrentar la crisis. En cambio, en la categoría de gestión del cambio, todos los sujetos señalaron la incorporación de herramientas para sobrellevar la crisis y, finalmente todos señalaron diferentes obstáculos que impedían el avance de las etapas de la gestión del cambio. Por último, solo el sujeto B señala que no hubo disminución del número de personas, además todos los sujetos señalaron una disminución en las ventas durante el desarrollo de la pandemia.

2. ENFOQUE AL SUBORDINADO

Si bien en un principio se tenía la idea de encontrar a un líder y un subordinado de un mismo equipo de trabajo para realizar un contraste de lo que pudiese responder el líder con lo que dijera el subordinado, esto fue posible solo para el sujeto B y E, sin embargo, los investigadores de igual manera consideraron a los subordinados, ya que estos aportan con variables que los líderes pudieron no haber señalado en su entrevista respecto de las diferentes categorías de investigación. A continuación, se presenta la muestra de subordinados que fue posible obtener por los investigadores.

Tabla 6: Perfil de los subordinados

	Cargo	Edad (aproximada)	Tipo de empresa	Tamaño de la empresa	Ciudad
Sujeto E	Vendedor	40-50 años	Automotora	Pequeña	San Felipe
Sujeto F	Vendedor	30-40 años	Automotora	Grande	La Calera

Fuente: Creación propia.

Al igual que con el enfoque del líder a continuación, se presentarán tres tablas donde se encontrarán los resultados segmentados por subcategorías de cada categoría. Para una mejor comprensión se recomienda revisar el anexo N°2 de la investigación.

Tabla 7: Resultados de la categoría de liderazgo

Subcategoría	Sujeto E	Sujeto F
Clima laboral	✓ Indica una comunicación diaria con su equipo de trabajo.	✓ Para comunicarse debe seguir un conducto.
	✓ Se <u>conversan</u> los problemas con los compañeros.	✓ Señala <u>recurrir al líder</u> del equipo de trabajo en busca de ayuda y que este no se encuentra en la empresa, por lo que recurren a él por su experiencia.
	✓ <u>No se le supervisa</u> , ya que se focaliza su desempeño en la experiencia que le permite identificar al cliente y sus características.	✓ Se realiza una <u>supervisión constante</u> del rendimiento para lograr el orden.
	✓ Manifestó que el <u>compromiso quedo en evidencia en los “tiempos malos”</u> .	✓ Señaló preocuparse de <u>labores extras</u> además de la venta.
	✓ Señala que no se vende ni se compra un auto sin que <u>el equipo lo sepa</u> .	✓ Dijo que en su jefatura siempre <u>es bienvenida su opinión</u> .
	✓ Cada error <u>lo conversa con su equipo</u> para encontrar alguna solución.	✓ <u>Existe un conducto</u> para solucionar problemas.
Motivación	✓ <u>Existen incentivos</u> como comisiones y capacitaciones.	✓ <u>Existen incentivos</u> monetarios por comisión y gift card.
	✓ <u>Se capacitó</u> en temas tecnológicos.	✓ <u>Constantemente se le entregan capacitaciones</u> en estrategias de venta e información de modelos vigente.
Tipo	✓ Considera que siempre se encontraban <u>“tirando para arriba”</u> .	✓ Señala que <u>no hubo una involucración</u> del líder en las etapas de la gestión emocional.

✓ Señala <u>estar abierto al tema de capacitaciones,</u> especialmente a metodologías online.	✓ Dijo que <u>es importante el liderazgo en tiempos de pandemia.</u>
---	--

Fuente: Creación propia.

En cuanto a la tabla anterior, en la subcategoría de clima laboral se desprende que el sujeto E tiene comunicación diaria con el equipo y que el sujeto F debe seguir un conducto para comunicarse. Mientras que el sujeto E dijo que conversaba los problemas con el equipo, el sujeto F dijo recurrir al líder en busca de ayuda. Además, el sujeto E dijo que no se le supervisa, mientras que el sujeto F dijo que se le realizaba una supervisión constante. Por otro lado, en cuanto al compromiso, el sujeto E dijo que *“quedó en evidencia en los tiempos malos”*, mientras que el sujeto F declaró que tuvo que realizar labores extras. En cuanto a la consideración de la opinión, el sujeto E expresó que no se compraba ni vendía un auto sin que el equipo supiera, mientras que el sujeto F dijo que siempre era bienvenida su opinión. Finalmente, en la existencia a la tolerancia de errores humanos, el sujeto E dijo conversar con su equipo para encontrar una solución, mientras que sujeto F señaló la existencia de un conducto.

En cambio, en la subcategoría de motivación, ambos sujetos señalan la existencia de diferentes incentivos, además de la relación de capacitaciones en diferentes temáticas.

Finalmente, en la categoría de tipo, el sujeto E dijo que siempre se encontraban “tirando para arriba”, en cambio el sujeto F señaló que el líder no se involucró en la gestión emocional. Solo el sujeto F expresó que es importante el liderazgo en tiempos de pandemia.

Tabla 8: Resultados de la categoría de gestión del cambio

Subcategoría	Sujeto E	Sujeto F
Adaptación al cambio	✓ Se realizaba la <u>práctica de ensayo y error</u> ya que no existía un precedente de una pandemia.	✓ Les llegaba información o una orden y <u>se mantenía la decisión.</u>
	✓ Expuso que <u>se animaron para afrontar la pandemia</u> e incluso cuando	✓ <u>Existió una facilitación de parte de RR. HH</u> con charlas

	él no lo estaba, igual se encargaba de tranquilizar al equipo.	informativas sobre prevención del COVID-19.
	✓ Considera que <u>los recursos que ayudaron</u> fueron las redes sociales y las capacitaciones en ventas y recursos online.	✓ Indica que <u>la empresa implementó medidas</u> de seguridad, elementos de protección personal, charlas e incluso permitió trasladar sus computadoras al hogar.
	✓ En primera instancia <u>calma y anima a sus compañeros</u> , considera que avanzó por todas las etapas de la gestión del cambio emocional.	✓ La empresa <u>no se involucró sentimentalmente</u> y dejó a las personas que se adaptaban más rápido al cambio.
	✓ Se incorporaron capacitaciones para aprender a vender online y a utilizar las redes sociales.	✓ Señaló que <u>deben realizar capacitaciones mensualmente</u> en estrategias de ventas o información de modelos vigentes.
Etapas de la gestión del cambio	✓ Se encuentra en la etapa de <u>aceptación</u> .	✓ Dijo encontrarse en la etapa de <u>aceptación</u> .
	✓ <u>No declaró ningún obstáculo</u> para el avance de las etapas de la gestión del cambio ya que todos fueron productivos.	✓ Señala que con la <u>reducción del personal</u> comenzaron a producir lo máximo posible provocando un desgaste del equipo.
	✓ Señala que <u>mirando la competencia</u> se percata de que ellos no venden autos chocados ni con problemas de documentos.	✓ <u>No conoce las estrategias de la competencia</u> más allá de los que ve en televisión.

Fuente: Creación propia.

De la tabla N°7, en la subcategoría de adaptación al cambio, el sujeto E señaló que se utilizaba la práctica del ensayo y error, mientras que el sujeto F dijo que se mantenía la decisión. En cuanto a la facilitación del cambio, el sujeto E expuso que se animaron para afrontar la pandemia, mientras que el sujeto F señala la facilitación del departamento de

recursos humanos para realizar charlas informativas. Además, ambos señalaron recursos que se implementaron para sobrellevar la situación. Por otro lado, la primera reacción del sujeto E frente a la pandemia fue calmar y animar a sus compañeros, mientras que el sujeto F dijo que la empresa dejó solamente a las personas que se adaptaban rápido al cambio.

En cambio, en la subcategoría de las etapas de la gestión del cambio, ambos dijeron encontrarse en la etapa de aceptación, mientras que el sujeto E no declaró ningún obstáculo para el avance de las etapas de la gestión del cambio, e otro sujeto señaló la reducción del número de persona. Finalmente, el sujeto E dijo mirar la competencia, mientras el otro sujeto no conoce las estrategias de la competencia.

Tabla 9: Resultados de la categoría del sector automotriz

Subcategoría	Sujeto E	Sujeto F
Efectos de la crisis sanitaria	✓ <u>Nunca se pensó en reducir personal de la empresa.</u>	✓ Señala que el <u>80 o 90%</u> de sus compañeros fueron <u>“congelados”</u> .
	✓ Señala que la pandemia impacto en las ventas, pero que estas se han ido recuperando con la entrega del 10% de las AFP.	✓ <u>Existió una baja</u> durante los meses de marzo y abril, pero que después comenzaron a aumentar con la entrega del 10% de las AFP, agrega que con este las ventas aumentaron de un 20% a un 80% o 70%.

Fuente: Creación propia.

De la tabla anterior, de la subcategoría de efectos de la crisis sanitaria, el sujeto E señaló que nunca se pensó en reducir el número de personal, mientras que el sujeto F dijo que el 80 o 90% de sus compañeros fueron congelados. Finalmente, ambos señalan una variación en las ventas, como también en el impacto de estas mismas con la entrega del 10% de las cotizaciones de las AFP, proyecto que fue explicado anteriormente.

Resumiendo, en las tablas 7,8 y 9 ambos sujetos señalan la existencia de incentivos monetarios y no monetarios para direccionar su trabajo, asimismo, un sujeto señalaba tener comunicación diaria con el equipo, en cambio el otro dijo que debía seguir un conducto para comunicarse. Además, ambos sujetos declararon que existió la implementación de diferentes

recursos para sobrellevar la situación, de la misma manera, indicaron encontrarse en la etapa de aceptación respecto a la gestión del cambio. Finalmente, el sujeto E y F señalaron una variación en las ventas generado por la pandemia, como también un impacto positivo de estas mismas provocado por la entrega del 10% de las AFP.

CAPITULO IV: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De los resultados obtenidos en la investigación que se muestran en la tabla 3 y en base a la literatura, se puede inferir que, para los líderes entrevistados, el liderazgo implementado en tiempos de pandemia generada por el COVID-19 fue interpretado según las siguientes características que explican tener los mismos: El sujeto A ejecuta en su equipo de trabajo, más que una relación de trabajador-jefe con sus subordinados, una relación de colegas, de amistad, donde señala que constantemente realizaban juntas extra programáticas (previo a la pandemia) y que existe confianza entre él y su equipo de trabajo. Pero más allá de lo personal, también en lo laboral aplicó este liderazgo, ya que constantemente incorporó nuevos retos dentro de la organización, como la aplicación del chat virtual, donde su equipo tuvo que aprender a utilizarlo e interpretar los resultados que este entregaba, y fue él quien facilitó este proceso, donde se encargó de capacitar para que todos supieran como usarlo. El que puede ser interpretado, según la literatura que menciona Bass (2006), en donde señala que la relación es de colegas y seguidores, además de que es carismático e inspira a los seguidores con desafíos constantes (Bass, 2006), como lo fue con el caso del chat virtual, como un liderazgo *transformacional*.

El sujeto B realizó un tipo de liderazgo, con un contexto distinto debido a la cantidad de trabajadores y a la distribución de la empresa, porque al ser esta creada a mediados del año 2019, tuvo que adaptarse a las contingencias, tanto nacionales como el estallido social y la pandemia, sin embargo, el líder de esta automotora resalta el buen liderazgo que llevaron a cabo, porque al igual que el sujeto anterior, son cercanos con sus compañeros, como se muestra en la tabla N°3 , pero en esta empresa, solo son tres trabajadores, y se deduce que todos funcionaron como líderes de cierta forma ante las diferentes situaciones presentadas, solo que el sujeto entrevistado, es aquel que se encargó de capacitar a los trabajadores con nuevas herramientas de ventas, como la explotación del sitio web y de las redes sociales, de realizar video llamadas a los compradores para poder realizar ventas a larga distancia, y a hacer las mismas ventas de forma online, otro trabajador tiene conocimientos en profundidad con respecto a los automóviles y el otro se menciona a continuación. Para corroborar aquello que mencionó el sujeto B, se llevó a cabo la entrevista con un subordinado del mismo equipo de trabajo, que fue el sujeto E, este señaló que diariamente comparte con sus compañeros y cada fin de semana se reúnen a tomar nuevas decisiones y a reflexionar lo ya realizado, sin embargo, como todos ejecutan labores de líderes, este sujeto es aquel que motiva constantemente al equipo y también el que en un comienzo entregó el capital para poder

desarrollar la empresa, por lo que se deduce que el líder B también aplica un liderazgo transformacional.

Además, para el sujeto A y B, la confianza fue un aspecto muy importante, como se aprecia en la tabla N°3, donde ambos confían en sus trabajadores y ellos en el líder. Por esto y los aspectos mencionados anteriormente, se deduce que el liderazgo que implementa el sujeto A y B es transformacional, ya que actúan de manera similar los líderes con sus subordinados, pero lo aplicaron distinto, debido a los diferentes contextos empresariales, ya que la empresa del sujeto A tiene mucho tiempo en el mercado, la del sujeto B un poco más de un año y la cantidad de trabajadores es considerablemente distinta.

Por otra parte, el sujeto C, D y F utilizan más bien un tipo de liderazgo diferente al anterior, donde el enfoque principal era la obtención de buenos resultados, además de que no señalan la existencia de relaciones personales con sus trabajadores y en caso de problemas se buscan responsables para corregir los errores y así evitan que los errores se repitan a futuro, también se limitan a mantener lo más normal el flujo de las operaciones, aplicando evidentemente las medidas preventivas con respecto al COVID-19, pero no realizaron incorporaciones de nuevas herramientas en situaciones de problemas, como lo fue con la llegada de la pandemia, es decir, se mantiene o se trata de llevar más bien el modelo tradicional de la empresa, como se puede apreciar en la tabla N°3. Y con respecto a las características mencionadas anteriormente y comparándola con la definición de Contreras y Barbosa (2013) sobre el liderazgo transaccional, queda en evidencia que este tipo corresponde al aplicado por los líderes en sus equipos de trabajo. Ya que estos investigadores señalan que el líder transaccional aplica los modelos tradicionales de cambio planificado y que se orienta la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción de riesgos (Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013), como fue que sucedió con estos sujetos, que no realizaron mayores cambios con la llegada de la pandemia, como la implementación de alguna herramienta de control, por ejemplo.

Con respecto a la gestión del cambio, todos los sujetos tuvieron que realizarla, porque el contexto así lo quiso, sin embargo, es importante conocer si los sujetos fueron o no propulsores del cambio, o bien, si utilizaron la situación como una oportunidad. Para comprender la clase de gestión del cambio aplicada es que se consideraron las siguientes características de la tabla N°4: el sujeto A es capaz de cambiar sus decisiones si el contexto así lo requiere, entregando una serie de ejemplos donde dejó en evidencia la veracidad de aquello, además de mencionar que su contratación fue debido a que la empresa quería

cambiar y necesitaba de alguien que tuviera dominios digitales. El sujeto B, con todos los cambios ocurridos por la pandemia, se encargó de capacitar al equipo, pero además menciona que, al momento de tomar una decisión, trata de mantenerla, como se muestra en la tabla N°4, lo que podría llegar a ser una limitación a futuro, pero señala que, hasta ahora, las decisiones tomadas han sido las correctas y han dado buenos resultados, para comprobar esto el sujeto E (subordinado del sujeto B) señala que al tomar alguna decisión se tomaba la consideración de todos los trabajadores, siempre en calma y principalmente porque estaban abiertos a capacitarse con nuevas herramientas que le permitieran adaptarse al mercado cambiante.

También, los sujetos A y B mencionan que, al tomar cada decisión, se encargaron de realizar un benchmarking a la competencia, tanto para imitar las buenas prácticas, como también para no repetirlas. El sujeto C se considera un líder que es capaz de realizar modificaciones, pero también, si bien recibió capacitaciones con respecto a las medidas preventivas de contagio de COVID-19, fue escéptico y lentamente comenzó a cuidarse, como se ve en la tabla N°4, lo que entregó un mal ejemplo a los subordinados y representó un riesgo para el equipo, ya que, si no cumplía los protocolos, fácilmente pudo resultar contagiado y significar un peligro de propagación del virus. El sujeto D señaló que, por su experiencia en el cargo, generalmente no tenía que modificar sus decisiones, pero no se cerró a la idea de realizarlas, además de que debió aplicar medidas preventivas contra el COVID-19 rápidamente, ya que su empresa no dejó de funcionar en ningún momento, entregando un buen ejemplo para los subordinados, donde queda representado el interés tanto por su equipo, como por su empresa.

Finalmente, para el subordinado F la gestión del cambio fue distinta, las decisiones que tomaba el jefe eran inamovibles y los canales de comunicación distantes, ya que se las hacían llegar por correo electrónico, además de la realización de distintas tareas, además de vender, esto generó que el sujeto entrevistado sintiera agotamiento y cansancio, como debió sentirse el resto del equipo de trabajo. Ahora, para poder definir si los sujetos fueron buenos ejecutores de la gestión del cambio, se consideró la siguiente característica de Cardona (2018), en la que señala que un aspecto importante a conocer para comprender la ejecución de la gestión del cambio en tiempos de incertidumbre, es la resistencia que pudo haberse presentado por parte de los líderes para tomar medidas correspondientes en pro de las necesidades de la empresa y minimizar las amenazas (Cardona Mejía, 2018), y también aquello que señala Ferrer (2015) con respecto a la comunicación que existe entre el líder y el personal de la empresa, porque una buena comunicación permite que se comprenda de mejor manera la importancia y los

cambios que la organización quiera llevar a cabo (Ferrer, 2015). En base a esto se deduce que el sujeto A fue un propulsor de la gestión del cambio, por su buena comunicación, la capacidad de ser proactivo y la audacia de incorporar el chat virtual, estudiando previamente los beneficios que este entregaría. De igual forma, el sujeto B también fue un facilitador, por su buena comunicación con sus compañeros y la habilidad de comprender la importancia de incorporar nuevas herramientas tecnológicas, el sujeto C no es considerado un buen facilitador del cambio, principalmente por poner en riesgo a su equipo de trabajo y no acatar las medidas correspondientes que provenían de sus superiores, que se muestra en la tabla N°4 y con las que correspondían entregar el ejemplo a sus subordinados. El sujeto D también realizó sus labores como un facilitador del cambio, por entregar un buen ejemplo a sus subordinados, además de compartir las culpas en caso de que algunos de sus subordinados cometieran algún error, tal y como se muestra en la tabla N°3 y 4. Y, por último, el tipo de gestión del cambio aplicada por el líder del subordinado F fue deficiente, por generar en su trabajador sentimientos negativos y se debe a la rigidez de la estructura empresarial, la falta de la presencia del líder, que se menciona en la tabla N°7, ejemplificado en lo que se mencionaba anteriormente y también por la presión de realizar bien el trabajo, ya que este sujeto señala que debe pensar bastante en el caso de realizar alguna acción.

Como última categoría, que representa a las empresas automotoras de los líderes entrevistados según los efectos de la crisis sanitaria generada por el COVID-19 y con los datos generados en la tabla N°5. Se obtuvo lo siguiente: En el parking automotriz donde trabaja el sujeto A, con respecto a las variaciones de ventas, mientras la comuna de Santiago se encontraba en cuarentena, se dejó de vender autos, pero antes de la llegada del COVID-19, las ventas fueron altas, comparadas interanualmente y después de ese suceso, es decir, las cuarentenas, las ventas fueron bastante buenas, superando, de igual forma que al comienzo del año 2020, los números en comparación el año anterior y quedando, incluso sin poder comprar más autos. La automotora del sujeto B si bien, comenzó a funcionar antes del estallido social, aun así, se encuentra dentro de las tres mejores de la zona de San Felipe, sin embargo, con la llegada de la cuarentena bajaron considerablemente sus ventas, pero posterior a ese suceso, llegaron incluso a quedar sin automóviles, siendo confirmado por su subordinado, el sujeto E, quien señaló que después del cese de la cuarentena y debido a la entrega del 10% de las AFP, la reactivación de ventas fue explosiva. En la automotora del sujeto C, las ventas actualmente se encuentran repuntando, sin embargo, aún no logran vender las cantidades que hacían anteriormente. En la automotora del sujeto D con respecto a las ventas, cuando la cuarentena acabó las ventas incluso se redoblaron, recuperando aquello que no se vendió en

los meses inactivos. Por último, para la automotora del sujeto F en los meses de agosto y septiembre del año 2020, solo se habían recuperado un 70% u 80% en las ventas, después de la caída con la llegada de la pandemia.

Se puede explicar, el repunte en ventas de todas las automotoras, debido a la necesidad que surge de las personas para poder movilizarse, ya que con la llegada del estallido social, las estaciones de metro quemadas y el transporte público en general sin poder funcionar, donde tener un automóvil se volvió indispensable y posteriormente con la llegada del COVID-19, al no tener cura y la principal medida de prevención ser el distanciamiento físico, acrecentó la necesidad de movilizarse de forma segura, por lo que esto podría explicar el aumento en las ventas en primer lugar.

Entonces, con el análisis realizado anteriormente queda en evidencia la importancia del liderazgo, cuáles de estos facilitan y ejecutan de mejor manera la gestión del cambio y como este impacta en las ventas, porque es importante recordar que el tipo de liderazgo ejecutado dentro de una organización, el tipo de comunicación y los agentes de cambios (líderes) son necesarios para reducir la resistencia al cambio (Ferrer, 2015), inevitable con la llegada del COVID-19, donde el miedo y la incertidumbre generó gran impacto en las personas y se necesitó de un buen líder que motivara a sus trabajadores y estimular la creatividad (Ferrer, 2015). Sin embargo, el aumento de las ventas en general, independientemente de que algunas empresas hayan hecho más o menos, fue debido también a otros factores, además del tipo de liderazgo. Internamente dentro de las organizaciones, esto se debió a la aplicación de capacitaciones, herramientas y las tecnologías, según los entrevistados. Pero los factores externos, son los siguientes, según el diario La Región (2020): el temor a utilizar transporte público, la oportunidad de utilizar otros canales de venta además del presencial, que serían las ventas online, los términos de cuarentenas, medidas de apoyo económico y postergación de ciertas obligaciones (La región, 2020).

Finalmente, aquel que mostró mejores resultados en la ejecución de la gestión del cambio y en las ventas fue el liderazgo transformacional, aquel donde, tanto los líderes como los subordinados trabajan tranquilamente, existe involucración emocional entre los trabajadores, sentimiento de amistad y de compañerismo, e incluso donde los líderes que implementan este liderazgo se preocupan de no desvincular o hacerlo en menor cantidad y se refleja en los buenos resultados de ventas, ya que si bien todas las automotoras se han recuperado, son solo tres aquellos que mencionan que repuntaron o que se quedaron sin automóviles, debido a la gran cantidad de ventas, sin embargo, es de importancia recalcar que

no solamente el tipo de liderazgo implementado fue aquel que afectó en el aumento que hubo en las ventas, posterior a las cuarentenas, sino que, también fue resultado de los factores que se mencionan anteriormente.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

El sector automotriz a nivel mundial sufrió un gran impacto que dejó en evidencia la dependencia que tiene este sector en relación con la industria China (INFOBAE, 2020), que fue donde tuvo sus inicios la pandemia. Y Chile no fue la excepción, ya que sufrió una gran caída en sus ventas producto de la llegada del COVID-19 según lo informó la ANAC (Asociación Nacional de Automotriz de Chile, 2020), llegando incluso en su mes más crítico a tener una caída en las ventas del 72,8%.

Por lo anterior, resulta el motivo del porqué es importante comprender y estudiar este rubro en contexto de crisis, ya que no existe gran cantidad de información en la literatura, debido al corto transcurso de la pandemia generada por el COVID-19, sobre el impacto que este tuvo en esta industria, además de la nula cantidad de investigaciones sobre el liderazgo en sector automotriz en tiempos de crisis.

Entonces, para estudiar la importancia del liderazgo en tiempos de crisis y el desarrollo de este, se debe analizar la gestión del cambio, porque inevitablemente la pandemia generó un cambio radical tanto en el rubro automotriz como en todos los mercados, donde muchos se tuvieron que reinventar o aplicar nuevas medidas para subsistir, es por esto la relevancia de conocer el comportamiento de la gestión del cambio y el tipo de liderazgo necesario para la agilización de este proceso.

Porque existen distintos tipos de liderazgo y no necesariamente uno es mejor que otro, si no que depende de la estructura de la empresa y del contexto, para conocer cuál es el mejor tipo que implementar, sin embargo, evidentemente muchos incorporan aquel que mejor consideran necesario, sin considerar cual es aquel que puede facilitar a la obtención de los objetivos organizacionales. Para esto, es que se consideraron en este estudio el liderazgo transformacional, el carismático, de laissez faire, transaccional y tradicional, con la finalidad de comprender cuál es el aplicado por los sujetos estudiados, cual ha dado mejor resultado en ventas y en la gestión del cambio, aunque se sugiere que en contextos inciertos debería facilitar el liderazgo transformacional o como señala Bernal (2001) “el liderazgo transformacional es la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa” (Bernal, 2001), y esto es aquello que se representó en el estudio mediante la siguiente metodología:

En primera instancia, se realizó el reclutamiento de los sujetos entrevistados, que fueron de distintas ciudades de la zona centro del país, utilizando tanto canales virtuales como

presenciales para la realización de las entrevistas, otorgando siempre el acuerdo de confidencialidad para entregar mayor confianza, una vez realizada la entrevista se transcribieron y finalmente se analizaron por categoría para llegar a una respuesta final, para conocer ¿Cuál es la importancia y que tipo de liderazgo se requiere implementar cuando se debe aplicar la gestión del cambio ante una crisis? Enfocado específicamente a la crisis generada por el COVID-19 que impactó en las ventas del sector automotriz.

Respondiendo a la pregunta anterior, se obtuvo mediante la investigación que, si bien todas las automotoras han incrementado sus ventas, por factores como la entrega del 10% de las AFP a las personas, la disminución de zonas en cuarentena, la postergación de ciertos pagos, las ventas online y diversas medidas de apoyo económico (La región, 2020), evidentemente existen algunas automotoras que han tenido mejores resultados que otras, que son aquellas en donde los líderes ejecutan un liderazgo transformacional, donde los entrevistados señalaron que han aumentado significativamente sus ventas, llegando a quedar sin stock y recuperando los meses perdidos por las cuarentenas, pero además de los resultados en las cantidades de ventas también se reflejaron otros aspectos, como el compañerismo, el tipo de comunicación, la confianza y el estado emocional de los trabajadores, representando mayor tranquilidad aquellos que implementan el liderazgo transformacional, porque tienen mayor comunicación con sus líderes y su líder con ellos, la confianza es mayor y tienen tranquilidad mental.

Sin embargo, de todos los tipos de liderazgos que al comienzo se tenían en consideración analizar (en base a la literatura) y que se deseaban comparar con los entrevistados. Solamente fueron dos tipos de liderazgos que se evidenciaron en los seis sujetos (cuatro líderes y dos subordinados), y estos fueron: el liderazgo transformacional y el transaccional, siendo, como se mencionaba anteriormente, el liderazgo transformacional aquel que ha dado mejores resultados, tal y como lo menciona la literatura.

Es por esto que se afirma y se sugiere que, en contextos ambiguos como los que se viven actualmente, el liderazgo transformacional debería ser aquel que se debe aplicar dentro de las organizaciones, para estar preparado ante cualquier situación cambiante y garantizar la buena relación entre líder y subordinado, propiciando además un buen ambiente laboral, donde la comunicación es fluida, cercana y todos se sienten partícipe porque la opinión del equipo completo es considerada a la hora de la toma de decisiones.

Finalmente, se espera que este estudio sea la base para futuras investigaciones, en donde se comprenda la importancia del liderazgo en la gestión del cambio del sector automotriz en situación de crisis, ya que este es un sector importante dentro de la economía de Chile, sin embargo, este estudio se puede aplicar a cualquier sector que se enfrente a una crisis, ya que se debe estudiar el liderazgo aplicado, el comportamiento frente a la gestión del cambio y el rendimiento en ventas, además de todas las subcategorías y dimensiones, para comprender cuál será el mejor tipo de liderazgo que entregue mejores resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, C. (2002). CUATRO PREGUNTAS PARA INICIARSE EN CAMBIO. *Revista Colombiana de Psicología No 11*, 18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/804/80401101.pdf>
- Asociación Nacional de Automotriz de Chile. (30 de Abril de 2020). Obtenido de Asociación Nacional de Automotriz de Chile: <https://www.anac.cl/el-sector-automotor-nacional-se-une-en-la-lucha-contra-el-covid-19/>
- Autoblog. (30 de Enero de 2020). Obtenido de Autoblog: <https://autoblog.com.ar/2020/01/30/asi-fueron-las-ventas-mundiales-en-2019/>
- Banco Central de Chile. (Abril de 2020). Obtenido de Banco Central de Chile: https://si3.bcentral.cl/indicadoressiete/secure/Serie.aspx?gcode=TAS_DES_INE¶m=VWAuAEMAdgBMAC4AcgBkADgALQBoADIAZABfADAAMAAzADIAYQBWAGMANABIAFoAaQBUEsANgA2AHQAOQBHAFMAQQBrAFkAJAAwAEsARgBnAEYAeQB1ADUAZgBFAFQATAAwADYAQgA0AF8ATwB0AGoAcgBVAGYASwAxAHMAOABF
- Banco Integrado de Programas Sociales. (Diciembre de 2017). *Banco Integrado de Programas Sociales*. Recuperado el 31 de Diciembre de 2018, de Ministerio de Desarrollo Social: <http://www.programassociales.cl/programas/59461/2018/3>
- Bass, B. (2006). *Liderazgo transformacional*.
- Basurto, R. (2013). Estructura y recomposición de la industria automotriz mundial. Oportunidades y perspectivas para México. *Scielo*, 2.
- BBC News Mundo. (3 de Mayo de 2020). *Crisis del coronavirus | "El mundo no fue capaz de unirse y enfrentar la covid-19 de forma coordinada": entrevista a Antonio Guterres, secretario general de Naciones Unidas*, pág. 1.
- BBC News Mundo. (23 de Enero de 2020). Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-51206219>
- Bernal, J. L. (2001). *Liderar el cambio: el liderazgo transformacional*. Zaragoza.
- Bill, D. (2017). LA CRISIS MUNDIAL DEL SECTOR AUTOMOTRIZ. *REVISTA DO PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS DE HISTÓRIA*, 281.
- Binder, A., & Bell Rae, J. (2 de Agosto de 2018). *Encyclopedia Britannica*. Obtenido de Encyclopedia Britannica: <https://global.britannica.com/technology/automotive-industry>
- Cardona Mejía, L. M. (2018). *Gestión del cambio en las organizaciones*. Antioquia.
- Centro de Políticas Públicas UC. (2017). *Aumento sostenido del Suicidio en Chile*. (O. Echávarri, M. Maino, R. Fischman, S. Morales, & J. Barros, Edits.) Recuperado el 29 de Diciembre de 2018, de <https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2017/07/N%C2%79-Aumento-sostenido-del-suicidio-en-Chile.pdf>
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Colombia.

- Cuadrado Salido, D. (Marzo de 2010). *Factorhumana*. Obtenido de https://factorhumana.org/attachments_secure/article/420/c303_cincoetapas.pdf
- Dávila, D., & González, B. (2009). Crisis económica y salud. *Gaceta Sanitaria*, 1.
- Dipres . (2018). *Ciclo presupuestario*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2018, de <http://www.dipres.gob.cl/598/w3-article-3699.html> presupuestaria- y registro del gasto efectivo y devengado.
- Echeburúa, E. (Junio de 2015). *Sociedad Chilena de Psicología Clínica*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2018, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/terpsicol/v33n2/art06.pdf>
- Echeburúa, E., González-Ortega, I., de Corral, P., & Polo-López, R. (Junio de 2011). *Journal of Gambling Studies*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2018, de Clinical Gender Differences Among Adult Pathological Gamblers Seeking Treatment: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10899-010-9205-1>
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación u gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 103.
- Gabriel Guajardo Soto. (2017). *Suicidios contemporáneos: vínculos, desigualdades y transformaciones socioculturales. Ensayos sobre violencia, cultura y sentido*. Santiago de Chile, Chile: Flacso Chile. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de <http://www.repschile.org/wp-content/uploads/2018/04/libro-suicidios-contemporaneos-flacso-chile.pdf>
- Gachúz, J. C. (2011). La crisis mundial en el sector. *Revista Análisis Económico*, 106.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez, M. (2011). NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO. *Papeles del Psicólogo*, 38-39.
- gob.cl*. (s.f.). Obtenido de gob.cl: https://www.gob.cl/coronavirus/?gclid=EAlaIQobChMI_GicjMA6glVjoORCh3DagN3EAAYASAAEgLA9PD_BwE
- González, I. (2000). Las crisis familiares. *Cubana Med Gen Integr*, 1.
- Gremio automotor: "La venta online se transformó en una herramienta muy poderosa para el sector". (21 de Abril de 2020). *Diario Financiero*, pág. 9.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México, México: Mc Graw Hill. Recuperado el 15 de Octubre de 2018
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. D. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: MCGRAW-HILL.
- Hussey, D. (2000). *How to manage organisational change*. London: Kogan Page .
- INE. (s.f.). Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/economia/indice-de-remuneraciones>

- INE. (29 de Mayo de 2020). *Índice de Producción Industrial*. Obtenido de [https://www.ine.cl/docs/default-source/indice-de-produccion-industrial/boletines/2020/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-indice-de-producci%C3%B3n-industrial-\(ipi\)-abril-2020.pdf?sfvrsn=246c6f1_4](https://www.ine.cl/docs/default-source/indice-de-produccion-industrial/boletines/2020/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-indice-de-producci%C3%B3n-industrial-(ipi)-abril-2020.pdf?sfvrsn=246c6f1_4)
- INE. (s.f.). *Índice de Remuneraciones e Índice de Costo de la Mano de Obra*. Obtenido de <https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/economia/indice-de-remuneraciones>
- INFOBAE. (15 de Marzo de 2020). Obtenido de INFOBAE: <https://www.infobae.com/autos/2020/03/15/como-el-coronavirus-puso-de-rodillas-a-la-industria-automotriz-mundial/>
- (2019). *Informe del Mercado Automotor*. ANAC.
- (2020). *Informe del Mercado Motor*. ANAC.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (s.f.). Obtenido de Índice de Remuneraciones e Índice de Costo de la Mano de Obra: <https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/economia/indice-de-remuneraciones>
- Kotter, J. (1996). *Lider del cambio*. México: Industria Editorial.
- La región. (15 de noviembre de 2020). Venta de autos se reactiva ante eventual nuevo retiro del 10%, pero con bajos stocks en ofertas. Coquimbo, Chile. Obtenido de La región de Coquimbo: <http://www.diariolaregion.cl/venta-de-autos-se-reactiva-ante-eventual-nuevo-retiro-del-10-pero-con-bajos-stocks-en-ofertas/>
- La Tercera. (18 de Mayo de 2020). Obtenido de La Tercera: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/fmi-advierte-de-que-una-recuperacion-de-la-economia-mundial-es-improbable-en-2021/O7UTX2NSZFE4BMUXNPNTSMFJQY/>
- León, M. (28 de Octubre de 2013). *Superando las crisis emocionales*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jose200075/crisis-emocionales#:~:text=TIPOS%20DE%20CRISIS%20Crisis%20evolutivas,celos%2C%20la%20rutina%2C%20etc.>
- Martínez, M. (1994). *La investigación cualitativa etnográfica en la educación*. México D.F.: Trillas, S. A. de C. V.
- Meza, N. (30 de Marzo de 2014). *Forbes México*. Obtenido de Forber México: <https://www.forbes.com.mx/los-10-paises-con-mayor-produccion-de-autos-en-el-mundo/>
- Miguelés, R. (15 de Abril de 2020). *El Universal*. Obtenido de El Universal: <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/conoce-cuales-fueron-las-crisis-economicas-mundiales-de-los-ultimos-anos>
- Ministerio de Salud. (2013). *Programa Nacional de Prevención del Suicidio, orientaciones para su implementación*. Subsecretaría de Salud Pública , Departamento de Salud Mental, División de

- Prevención y Control de Enfermedades, Santiago de Chile. Recuperado el 12 de Noviembre de 2018, de https://www.minsal.cl/sites/default/files/Programa_Nacional_Preencion.pdf
- Ministerio de Salud. (2016). *Departamento de Estadísticas e Información de Salud*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2018, de Series y gráficos de mortalidad: <http://www.deis.cl/series-y-graficos-de-mortalidad/>
- Ministerio de Salud. (2016). *Departamento de Estadísticas e Información de Salud del Ministerio de Salud, Chile*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de Defunciones y mortalidad por grupo de edad y región: <http://www.deis.cl/defunciones-y-mortalidad-general-y-por-grupos-de-edad/>
- Ministerio de Salud. (2017). *Encuesta Nacional de Salud*. Departamento de Epidemiología. Recuperado el 15 de Octubre de 2018, de https://www.cooperativa.cl/noticias/site/artic/20180131/asocfile/20180131233128/2_resultados_ens_minsal_31_01_2018.pdf
- (2020). *Nota de Prensa*. Banco Central de Chile .
- OCDE. (2014). *OCDE Factbook*. Recuperado el 13 de Octubre de 2018, de Change in suicide rates - Cambio en las tasas de suicidio: https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-factbook-2014/change-in-suicide-rates_factbook-2014-graph228-en#page1
- OCDE. (2014). *OECD Factbook: Economic, Environmental and Social Statistics*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2018, de Health Status: Suicides: https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-factbook-2014_factbook-2014-en#page241
- Olivares, E. (15 de Abril de 2020). El 2020 entrará en la lista de las 15 peores recesiones de la historia de Chile. Chile.
- Organización Mundial de la Salud. (2006). *Prevención del suicidio, un instrumento en el trabajo*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2018, de https://www.who.int/mental_health/prevention/suicide/resource_work_spanish.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (Agosto de 2012). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el 13 de Octubre de 2018, de Prevención del Suicidio: http://www.who.int/mental_health/prevention/suicide/suicideprevent/es/
- Organización Mundial de la Salud. (2012). *Public health action for the prevention of suicide*. Ginebra: World Health Organization. Recuperado el 12 de Noviembre de 2018, de http://www.who.int/mental_health/publications/prevention_suicide_2012/en/
- Organización Mundial de la Salud. (2014). *Preventing Suicide: a global imperative*. Departamento de Salud Mental y Abuso de Sustancias, Washington, DC. Recuperado el 3 de Noviembre de 2018, de http://www.who.int/mental_health/suicide-prevention/world_report_2014/es/
- Organización Panamericana de la Salud. (2008). *Medición de la salud y la enfermedad*. Obtenido de https://publications.paho.org/spanish/PC+629+Cap_2.pdf

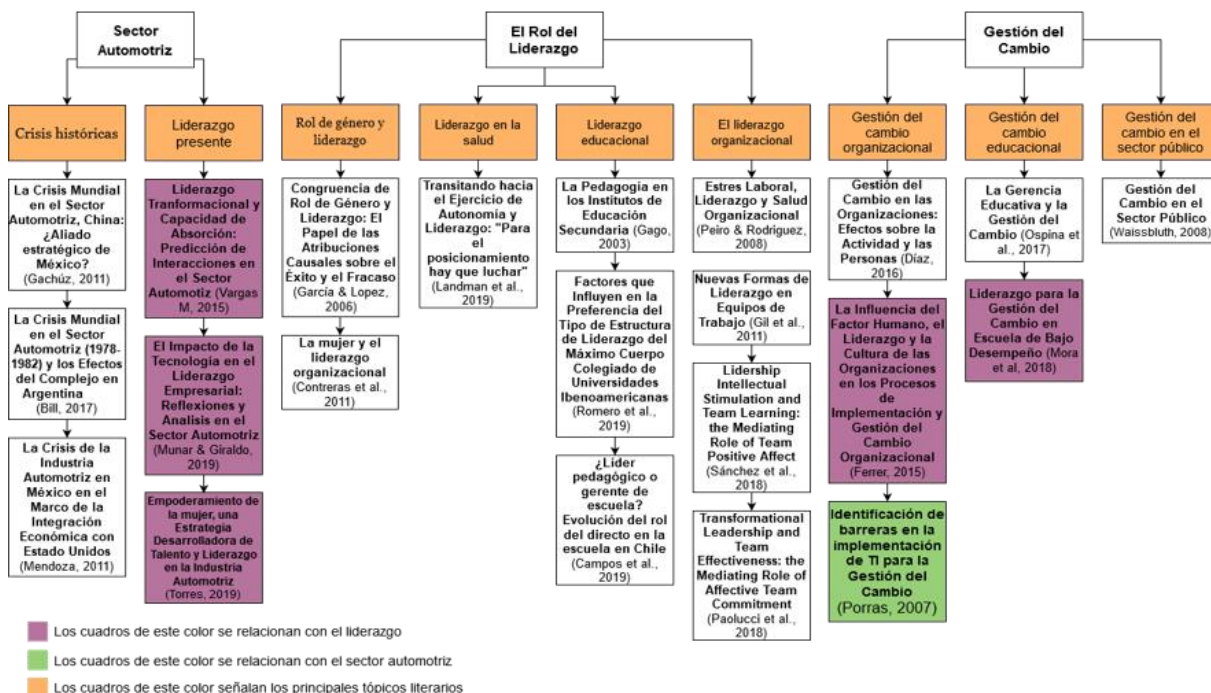
- Otero, A. (21 de Junio de 2019). *Motorpasion*. Obtenido de Motorpasion:
<https://www.motorpasion.com/seguridad/estos-coches-marcas-fiables-2019-jd-power-lexus-porsche-toyota-valoradas>
- Palafox, M., Ochoa, S., & Jacobo, C. (2019). Liderazgo en el proceso de sucesión: el caso de una empresa familiar mexicana. *Vis. futuro vol.23 no.2*.
- Palmar, Y. (s.f.). *Liderazgo en tiempos de crisis*. Obtenido de
<http://imagenes.mailxmail.com/cursos/pdf/8/liderazgo-tiempos-crisis-24638-completo.pdf>
- Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). ESTRÉS LABORAL, LIDERAZGO Y SALUD ORGANIZACIONAL. *Papeles del Psicólogo, Vol. 29(1)*, 1.
- Pons, F., & Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Vol. 28 n°2*, 81-98.
- Porras, C. E. (2007). *Identificación de barreras en la implementación de TI para la gestión del cambio*. Bogotá .
- Portafolio. (11 de Julio de 2019). Obtenido de Portafolio:
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/industria-automotriz-global-ante-su-punto-de-inflexion-531484>
- Prieto Vivar, P. (2013). *PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DE LA GESTION DEL CAMBIO EN*. Santiago .
- Producción automotriz mundial podría caer más de un 20% a causa de pandemia del coronavirus - LMC. (21 de Abril de 2020). *El Mercurio*, pág. 1. Obtenido de
<https://www.elmercurio.com/inversiones/noticias/noticias/2020/04/21/produccion-automotriz-mundial-podria-caer-mas-de-un-20-a-cause-de-pandemia-del-coronavirus--lmc.aspx>
- QuestionPro. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/tipos-de-encuestas.html>
- San Juan, P. (5 de Mayo de 2020). *La Tercera*. Obtenido de La tercera :
<https://www.latercera.com/pulso/noticia/ventas-de-autos-nuevos-resintieron-fuerte-impacto-de-la-crisis-por-coronavirus-y-registraron-su-mayor-caida-historica-en-abril/LOM4G4IIZVFK5OUTMOAT6QMAGY/>
- Sánchez, I., Salanova, M., & Llorenz, S. (2018). *Leadership Intellectual Stimulation and Team Learning: the Mediating Role of Team Positive Affect*. Bogotá.
- (2020). *Sectores Económicos Índice de Actividad del Comercio*. Instituto Nacional de Estadísticas - Chile .
- Self Bank. (6 de Abril de 2020). Obtenido de <https://blog.selfbank.es/crisis-sanitarias-que-nos-cuenta-la-historia/>
- Tenconi, J. (2003). El abordaje de la crisis: urgencias y emergencias de la psiquiatría de enlace. *Vertex*, 18.

- Todnem, R. (17 de Febrero de 2007). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, págs. 369-380.
- Torres, J. P., & Contreras Illanes, E. (2016). Entendimiento de las crisis organizacionales desde la teoría de los sistemas sociales y de la perspectiva de la organización ambidiestra. *Estudios de Administración*, 1-35.
- Urrejola, J. (25 de Noviembre de 2019). La cronología del estallido social de Chile. Chile.
- Vargas, M. (2015). *REVISTA DO PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS DE HISTÓRIA*. Chiguagua.

ANEXOS

Anexo N° 1: Mapa literario

MAPA LITERARIO



Fuente: Creación propia.

Anexo N° 2: Dimensiones y subcategorías

Categoría	Subcategoría	Fuente	Dimensión
Liderazgo	Clima laboral	Entrevista	Tipo de comunicación.
			Apoyo entre compañeros en caso de problemas.
			Alineamiento del comportamiento.
			Compromiso del equipo de trabajo.
			Trabajo en equipo.
			Tolerancia a errores humanos.
	Motivación	Entrevista	Incentivos monetarios y no monetarios.
			Crecimiento laboral.
	Tipo	Entrevista	Tipo de liderazgo.
			Importancia del liderazgo.

Gestión del Cambio	Adaptación al cambio	Entrevista	Modificación de decisiones.
			Facilitación del cambio.
			Recursos para sobrellevar el cambio.
			Reacción frente a los cambios.
			Realización de nuevas capacitaciones.
			Avance en las etapas de la gestión del cambio.
	Etapas de Gestión del Cambio	Entrevista	Obstáculos para el avance en las etapas de la gestión del cambio.
			Benchmarking de estrategias de la competencia.
Sector automotriz	Efectos de la crisis sanitaria	Entrevista	Estrategias implementadas en relación con el número de personal.
			Variación de ventas.
		Entrevista e informe mensual de ventas ANAC	

Fuente: Creación propia.

Anexo N° 3: Preguntas enfocadas al líder

N°	Preguntas validadas enfocadas al líder
1	¿Cómo describiría usted que es la relación personal con sus trabajadores?
2	En el momento de enfrentar un problema, ¿Cuánto tiempo puede tardar en promedio para encontrar una solución?
3	Podría mencionarnos ¿Cuáles son los métodos que utiliza su organización para direccionar habitualmente el comportamiento de las personas?
4	¿Considera que se ha modificado el compromiso entre el equipo y la empresa, en contexto de pandemia?
5	Cuando trabaja en equipo ¿Cómo son sus resultados? <i>(en caso de trabajar de forma autónoma)</i> ¿Obtiene el mismo rendimiento? ¿Por qué?
6	¿Considera que resuelve con tolerancia las diferentes situaciones que suceden dentro de su equipo de trabajo? ¿Por qué?

7	¿Qué método(s) utiliza para potenciar el crecimiento laboral de los trabajadores que se encuentran en su departamento? <i>(En el caso de que existan incentivos monetarios y no monetarios, consultar cuales son estos)</i>
8	Podría nombrar o describirnos algunas acciones, elementos o actividades que demuestre el tipo de liderazgo que usted tiene, es decir, ¿Cómo materializa su tipo de liderazgo? ¿Considera que ha sido importante en este proceso? ¿Por qué?
9	Además del liderazgo empresarial, ¿Qué otro factor considera que ha o han sido importante en todo el proceso de cambios que han sucedido por la llegada del COVID-19? ¿Cuál/es considera que podría/n ser el/los más importante/s? ¿Por qué?
10	En una situación que cambiase el contexto, por ejemplo: aparición de nuevos problemas u otro factor. ¿Considera usted que es una persona que podría cambiar su decisión por las modificaciones del contexto? Expláyese.
11	En el actual contexto, generado por la pandemia, ¿Considera que se logró adaptar al cambio? ¿Lo fomentó en su equipo de trabajo? Expláyese.
12	En base a su experiencia y gestión ¿Qué acciones recomendaría a otros líderes en el sector automotriz para que logren enfrentar una crisis como esta en algún futuro?
13	Con la llegada del COVID-19 ¿Cómo ha sido la modificación, en primera instancia, de incorporar nuevos recursos, (ya sea tecnológicos o de conocimiento), en sus trabajadores? ¿Cuáles fueron los más importantes? ¿Por qué?
14	Con respecto a la reacción frente a este contexto de pandemia ¿Qué gestiones realizó usted para poder sobrellevar la primera reacción de su equipo de trabajo? y actualmente, ¿Qué gestiones ha hecho a lo largo del tiempo hasta ahora?
15	Las etapas de la gestión del cambio son las siguientes: <i>(Explicar brevemente la gestión del cambio y sus etapas)</i> ¿Podría indicarnos en qué etapa de la Gestión del Cambio se encuentran actualmente? ¿Por qué? Y de los elementos que mencionó anteriormente ¿Cuál considera que agilizó el avance de las etapas?
16	Según su experiencia ¿Qué acciones considera que son un obstáculo para el avance de las etapas de la gestión del cambio? ¿Podría extendernos algún ejemplo en base a su experiencia de ello?
17	Con respecto a los datos en su automotora, ¿Podría mencionarnos en cuanto han variado las ventas, con respecto al año anterior? ¿Se ha comparado con otras empresas de sector? <i>(En el caso de haberlo hecho)</i> ¿Cómo cree que se encuentran ustedes con respecto a la industria?

18	¿Ha observado estrategias que han implementado otras automotoras para sobrellevar esta situación?, ya sea tanto para imitarlas o para no cometer errores. ¿Podría profundizar cuales considera usted que han sido relevantes?
19	Considerando el actual aumento de la cifra de desempleo, bajo su opinión y experiencia: ¿Considera que en su empresa esto ha variado similar a la industria?, en caso de no ser similar ¿Qué acción realiza la empresa para mitigar el impacto en el empleo?

Fuente: Creación propia.

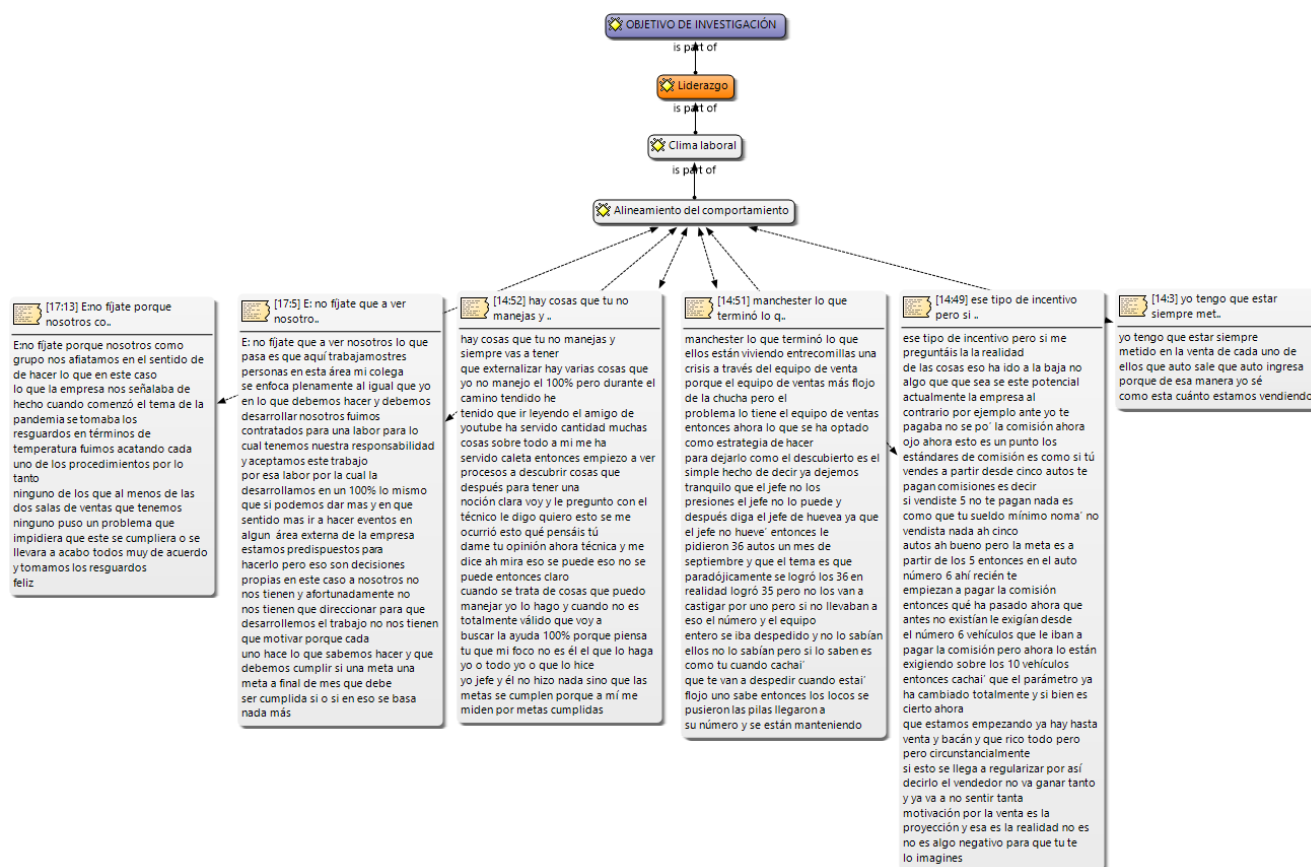
Anexo N° 4: Preguntas de la Entrevista al subordinado

N°	Preguntas validadas enfocadas al subordinado
1	¿Cómo considera usted que es la relación personal y de comunicación con sus superiores?
2	En caso de que su departamento o equipo se enfrente a alguna situación problemática, habitualmente equipo de trabajo ¿Se reúne para poder encontrar solución al problema?, ¿Esto incluye al supervisor?
3	¿Qué medidas o métodos se utilizan en su departamento para poder alinear o direccionar su comportamiento para que sea el esperado por su supervisor?
4	De acuerdo con el contexto actual que estamos viviendo ¿Cree que hubo alguna diferencia con respecto al compromiso que tiene con la organización? ¿A qué cree que se debe esto?
5	Habitualmente ¿Usted prefiere trabajar de forma autónoma o en equipo y su jefe como lo hace generalmente? Por otra parte, ¿se considera su opinión en la toma de decisiones?
6	Cuando sucede algún problema, ¿Siente la confianza de recurrir a su jefe para poder encontrar una solución? ¿Cómo respondería y lo resolvería su supervisor?
7	¿Cree usted que se potencia su crecimiento laboral y también de su equipo en el departamento que trabaja o su organización? ¿Podría comentarnos cómo lo hacen? <i>(en el caso de que existan incentivos monetarios o no monetarios, consultar cuales son).</i>
8	Podría describir con sus palabras como es el tipo de liderazgo de su supervisor, mediante ejemplos y ¿Considera que ha sido un aspecto importante en estos tiempos? ¿Por qué?

9	Además del liderazgo empresarial, ¿Qué otro factor considera que ha sido importante en todo el proceso de gestión del cambio? De el/los anteriormente nombrado/s, ¿Cuál/es considera que es/son más importante/s?
10	¿Usted considera que su supervisor es abierto a realizar modificaciones en la toma de decisiones ejecutadas por modificación en el contexto?
11	Podría mencionarnos cuales son las modificaciones o cambios que usted percibe desde el comienzo de esta pandemia. ¿Considera que han sido los adecuados y como se ha sentido con ellos? ¿Por qué?
12	En el contexto de pandemia, de acuerdo con las modificaciones que se han generado en su organización ¿Considera que alguna de esta/s debiesen replicarse en otras automotoras? ¿Como cuáles?
13	Desde el comienzo de la pandemia ¿Cree usted que se han brindado ciertos recursos para poder sobrellevar el cambio? ¿Qué tipo de recursos han sido?
14	¿Cómo ha influido el liderazgo de su superior en su proceso de adaptación al cambio?
15	A continuación, mencionaremos brevemente las etapas de la Gestión del Cambio. ¿Podría indicar en cuál considera usted que se encuentran actualmente? ¿Por qué? Y de los elementos que mencionó anteriormente ¿Cuál considera que agilizó el avance de las etapas?
16	¿Cree que ha existido alguna acción o medida que puede haber entorpecido o bien, no haber generado el avance en las etapas de la Gestión del Cambio? ¿Cuál/es considera usted que podría/n ser?

Fuente: Creación propia.

Anexo N° 5: Visualización de redes generadas en Atlas.ti



Fuente: Creación propia.

Anexo N° 6: Tabla de validación preguntas del líder

Categoría: Liderazgo												
Subcategoría: Clima laboral	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Tipo de comunicación.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°1: ¿Cómo describiría usted que es la relación personal con sus trabajadores?												
<u>Observaciones:</u>												
Subcategoría: Clima laboral	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Apoyo entre compañeros en caso de problemas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°2: En el momento de enfrentar un problema, ¿Cómo considera que se apoyan entre sus compañeros de trabajo para poder encontrar la solución a algún problema? Y ¿Cuánto tiempo puede tardar en promedio para encontrar una solución?												
<u>Observaciones:</u>												
Subcategoría: Clima laboral	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Alineamiento del comportamiento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°3: Podría mencionarnos ¿Cuáles son los métodos que utiliza su organización para direccionar habitualmente el comportamiento de las personas?												
<u>Observaciones:</u>												
Subcategoría: Clima laboral	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	

Dimensión: Compromiso del equipo de trabajo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°4: ¿Considera que se ha modificado el compromiso entre el equipo y la empresa, en contexto de pandemia?												
Observaciones:												
Subcategoría: Clima laboral	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Trabajo en equipo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°5: ¿De qué forma usted prefiere o considera que obtiene mejores resultados, trabajando con su equipo o de manera autónoma? En caso de trabajar en equipo, ¿Considera que estos recurren a usted buscando ayuda?												
Observaciones:												
Subcategoría: Clima laboral	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Tolerancia a errores humanos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°6: En caso de que suceda algún inconveniente en su equipo de trabajo que pudiera ser generado por algún error humano ¿Considera que lo resuelve con tolerancia?												
Observaciones:												
Subcategoría: Motivación	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Incentivos monetarios y no monetarios; Crecimiento laboral.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°7: ¿Qué método(s) utiliza para potenciar el crecimiento laboral de los trabajadores que se encuentran en su												

departamento? (En el caso de que existan incentivos monetarios y no monetarios, consultar cuales son estos)												
Observaciones:												
Subcategoría: Tipo de liderazgo	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Tipo de liderazgo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°8: Podría nombrar o describirnos algunas acciones, elementos o actividades que demuestre el tipo de liderazgo que usted tiene, es decir, ¿Cómo materializa su tipo de liderazgo? ¿Considera que ha sido importante en este proceso? ¿Por qué?												
Observaciones:												
Subcategoría: Tipo de liderazgo	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Importancia del liderazgo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°9: Además del liderazgo empresarial, ¿Qué otro factor considera que ha o han sido importante en todo el proceso de cambios que han sucedido por la llegada del COVID-19? ¿Cuál/es considera que podría/n ser el/los más importante/s? ¿Por qué?												
Observaciones:												
Categoría: Gestión del cambio												
Subcategoría: Adaptación al cambio	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Modificación de decisiones.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°10: En una situación que cambiase el contexto, por												

ejemplo: aparición de nuevos problemas u otro factor. ¿Considera usted que es una persona que podría modificar su decisión por modificaciones de contexto? Expláyese.												
<u>Observaciones:</u>												
<u>Observaciones:</u>												
Subcategoría: Adaptación al cambio	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Facilitación del cambio.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°11: En el actual contexto, generado por la pandemia, ¿Considera que se logró adaptar al cambio? ¿Lo fomentó en su equipo de trabajo? Expláyese.												
<u>Observaciones:</u>												
Subcategoría: Adaptación al cambio	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Facilitación del cambio.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°12: En base a su experiencia y gestión ¿Qué acciones recomendaría a otros líderes en el sector automotriz para que logren enfrentar una crisis como esta en algún futuro?												
<u>Observaciones:</u>												
Subcategoría: Adaptación al cambio	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Recursos para sobrellevar el cambio; realización de nuevas capacitaciones.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°13: Con la llegada del COVID-19 ¿Como ha sido la modificación, en primera instancia, de incorporar nuevos												

recursos, ya sea tecnológicos o de conocimiento, en sus trabajadores? ¿Cuáles fueron los más importantes? ¿Por qué?												
<u>Observaciones:</u>												
Subcategoría: Adaptación al cambio	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Reacción frente a los cambios.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°14: Con respecto a la reacción frente a este contexto de pandemia ¿Qué gestiones realizó usted para poder sobrellevar la primera reacción de su equipo de trabajo? y actualmente, ¿Qué gestiones ha hecho a lo largo del tiempo hasta ahora?												
<u>Observaciones:</u>												
Subcategoría: Etapas de gestión del cambio	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Reacción frente a los cambios.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°15: Las etapas de la gestión del cambio son las siguientes: (Explicar brevemente las etapas) ¿Podría indicarnos en qué etapa de la Gestión del Cambio se encuentran actualmente?												
<u>Observaciones:</u>												
Subcategoría: Etapas de gestión del cambio	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Avance en las etapas de la gestión del cambio.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°16: Con relación a las etapas de Gestión del Cambio que le mencionamos anteriormente ¿Qué acciones considera usted ha realizado para poder agilizar el avance entre las etapas?												

<u>Observaciones:</u>												
Subcategoría: Etapas de gestión del cambio	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Obstáculos para el avance en las etapas de la gestión del cambio.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°17: Según su experiencia ¿Qué acciones considera que son un obstáculo para el avance de las etapas de la gestión del cambio? ¿Podría extendernos algún ejemplo en base a su experiencia de ello?												
<u>Observaciones:</u>												
Categoría: Sector automotriz												
Subcategoría: Efectos de la crisis sanitaria	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Benchmarking de estrategias de la competencia; variación de ventas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°18: Con respecto a los datos en su automotora, ¿Podría mencionarnos en grandes rasgos cuanto podría ser el rango de la variación de sus ventas? ¿Se ha comparado con otras empresas de sector? En el caso de haberlo hecho, ¿Cómo cree que se encuentran ustedes con respecto a la industria?												
<u>Observaciones:</u>												
<u>Observaciones:</u>												
Subcategoría: Efectos de la crisis sanitaria	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Benchmarking de estrategias de la competencia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No

Pregunta N°19: ¿Ha observado estrategias que han implementado otras automotoras para sobrellevar esta situación?, ya sea tanto para imitarlas o para no cometer errores. ¿Podría profundizar cuales considera usted que han sido relevantes?													
Observaciones:													
Subcategoría: Efectos de la crisis sanitaria	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?		
Dimensión: Estrategias implementadas en relación con el número de personal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No	
Pregunta N°20: Considerando el actual aumento de la cifra de desempleo, bajo su opinión y experiencia: ¿Considera que en su empresa esto ha variado similar a la industria?, en caso de no ser similar ¿Qué acción realiza para que no se genere este efecto?													
Observaciones:													

Fuente: Creación propia.

Anexo N° 7: Tabla de validación preguntas del subordinado

Categoría: Liderazgo												
Subcategoría: Clima laboral	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Tipo de comunicación.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°1: ¿Cómo considera usted que es la relación personal y de comunicación con sus superiores?												
Observaciones:												
Subcategoría: Clima laboral	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Apoyo entre compañeros en caso de problemas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°2: En caso de que su departamento o equipo se enfrente a alguna situación problemática, habitualmente equipo de trabajo ¿Se reúne para poder encontrar solución al problema?, ¿Esto incluye al supervisor?												
Observaciones:												
Subcategoría: Clima laboral	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Alineamiento del comportamiento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°3: ¿Qué medidas o métodos se utilizan en su departamento para poder alinear o direccionar su comportamiento para que sea el esperado por su supervisor?												
Observaciones:												
Subcategoría: Clima laboral	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	

Dimensión: Compromiso del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°4: De acuerdo con el contexto actual que estamos viviendo ¿Cree que hubo alguna diferencia con respecto al compromiso que tiene con la organización? ¿A qué cree que se debe esto?												
Observaciones:												
Subcategoría: Clima laboral	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Trabajo en equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°5: Habitualmente ¿Usted prefiere trabajar de forma autónoma o en equipo y su jefe como lo hace generalmente? Por otra parte, ¿se considera su opinión en la toma de decisiones?												
Observaciones:												
Subcategoría: Clima laboral	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Tolerancia a errores humanos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°6: Cuando sucede algún problema, ¿Siente la confianza de recurrir a su jefe para poder encontrar una solución? ¿Cómo respondería y lo resolvería su supervisor?												
Observaciones:												
Subcategoría: Motivación	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Incentivos monetarios y no monetarios; Crecimiento laboral.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°7: ¿Cree usted que se potencia su crecimiento laboral y también de su equipo en el departamento que trabaja o su organización? ¿Podría												

comentarnos cómo lo hacen? Y en el caso de que existan incentivos monetarios o no monetarios, consultar cuales son.												
Observaciones:												
Subcategoría: Tipo de liderazgo.	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Tipo de liderazgo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°8: Podría describir con sus palabras como es el tipo de liderazgo de tu supervisor, mediante ejemplos y ¿Considera que ha sido un aspecto importante en estos tiempos? ¿Por qué?												
Observaciones:												
Subcategoría: Tipo de liderazgo.	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Importancia del liderazgo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°9: Además del liderazgo empresarial, ¿Qué otro factor considera que ha sido importante en todo el proceso de gestión del cambio? De el/los anteriormente nombrado/s, ¿Cuál/es considera que es/son más importante/s?												
Observaciones:												
Categoría: Gestión del Cambio												
Subcategoría: Adaptación al cambio.	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Modificación de decisiones.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°10: ¿Usted considera que su supervisor es abierto a realizar modificaciones en la toma de decisiones ejecutadas por modificación en el contexto?												

<u>Observaciones:</u>												
Subcategoría: Adaptación al cambio.	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Facilitación del cambio.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°11: Podría mencionarnos cuales son las modificaciones o cambios que usted percibe desde el comienzo de esta pandemia. ¿Considera que han sido los adecuados y como se ha sentido con ellos? ¿Por qué?												
<u>Observaciones:</u>												
Subcategoría: Adaptación al cambio.	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Facilitación del cambio.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°12: En el contexto de pandemia, de acuerdo con las modificaciones que se han generado en su organización ¿Considera que alguna de esta/s debiesen replicarse en otras automotoras? ¿Como cuáles?												
<u>Observaciones:</u>												
Subcategoría: Adaptación al cambio.	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Recursos para sobrellevar el cambio; realización de nuevas capacitaciones.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°13: Desde el comienzo de la pandemia ¿Cree usted que se han brindado ciertos recursos para poder sobrellevar el cambio? ¿Qué tipo de recursos han sido?												
<u>Observaciones:</u>												

Subcategoría: Adaptación al cambio.	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Reacción frente a los cambios.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°14: ¿Cómo ha influido el liderazgo de su superior en su proceso de adaptación al cambio?												
Observaciones:												
Subcategoría: Etapas de gestión del cambio	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Avance en las etapas de la gestión del cambio.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°15: A continuación, le voy a mencionar brevemente las etapas de la Gestión del Cambio. ¿Podría indicar en cuál considera usted que se encuentran actualmente? ¿Por qué? Y de los elementos que mencionó anteriormente cual considera que agilizó el avance de las etapas												
Observaciones:												
Subcategoría: Etapas de gestión del cambio	Congruencia					Claridad					¿Existe sesgo?	
Dimensión: Obstáculos para el avance en las etapas de la gestión del cambio.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Pregunta N°16: ¿Cree que ha existido alguna acción o medida que puede haber entorpecido o bien, no haber generado el avance en las etapas de la Gestión del Cambio? ¿Cuál/es considera usted que podría/n ser?												
Observaciones:												

Fuente: Creación propia.

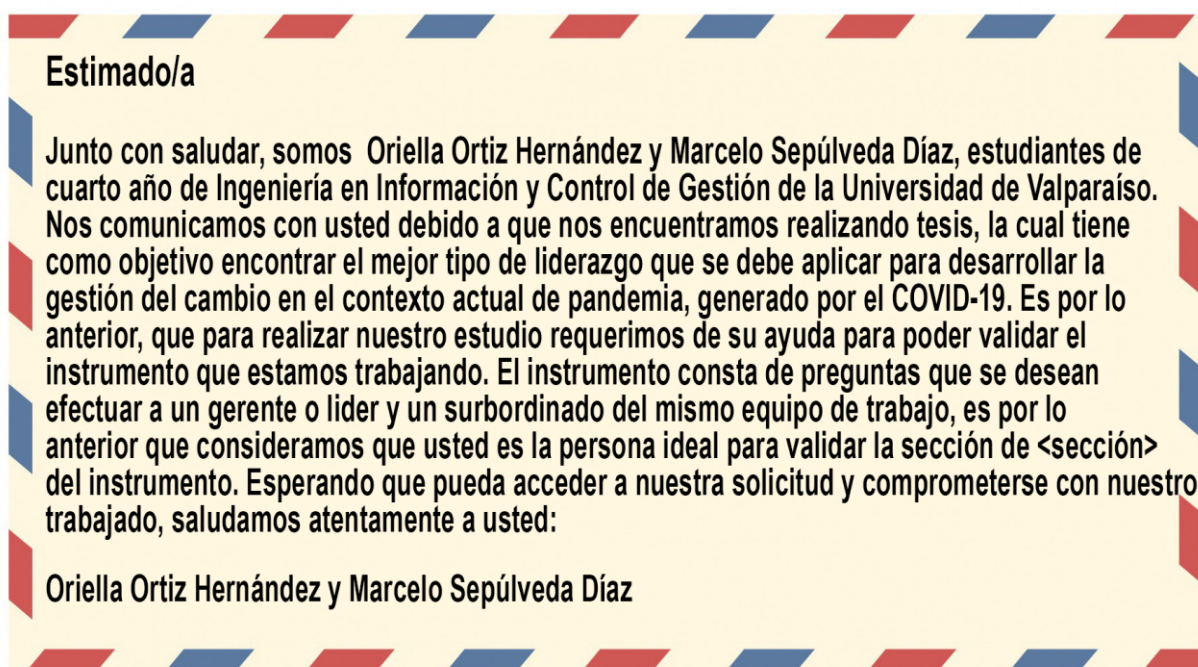
Anexo N° 8: Carta de compromiso a líderes y subordinados del sector automotriz

Estimados/as:

Junto con saludar, somos Oriella Ortiz Hernández y Marcelo Sepúlveda Díaz, estudiantes de cuarto año de Ingeniería en Información y Control de Gestión de la Universidad de Valparaíso. Nos comunicamos con ustedes debido a que nos encontramos realizando tesis, la cual tiene como objetivo encontrar el mejor tipo de liderazgo que se debe aplicar para desarrollar la gestión del cambio en el contexto actual de pandemia, generado por el COVID-19. Es por lo anterior, que para realizar nuestro estudio requerimos de realizar entrevistas a gerentes y subordinados de un mismo equipo de trabajo, por lo que les solicitamos disponibilidad para poder llevarla a cabo. La entrevista tendrá una duración de aproximadamente 45 minutos y se realizarán por separado, donde se abordarán los siguientes temas: liderazgo implementado, adaptación a la gestión del cambio y variaciones en ventas y desempleo de la automotora. En el caso de obtener respuesta positiva y de poder llevar a cabo la entrevista, el estudio se les hará llegar mediante correo electrónico cuando se encuentre finalizado, esperando que les sea de ayuda para sobrellevar esta crisis. Toda la información recopilada será utilizada con fines académicos, se tendrá siempre presente la confidencialidad de la información que se obtenga. De antemano muchas gracias por su tiempo y esperamos puedan participar en nuestra investigación. Saludos cordiales.

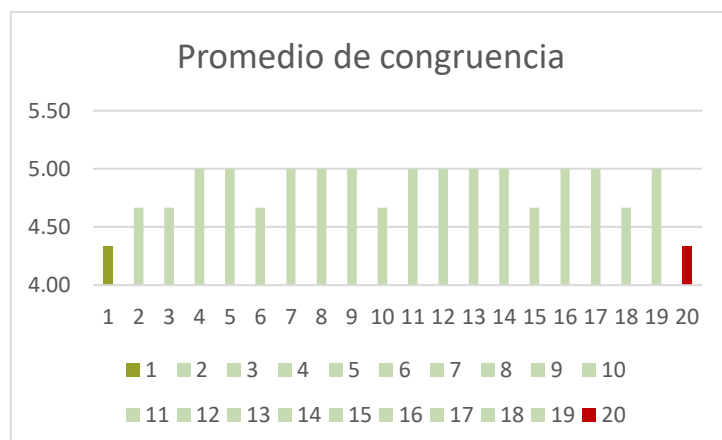
Fuente: Creación propia.

Anexo N° 9: Carta de compromiso a validadores



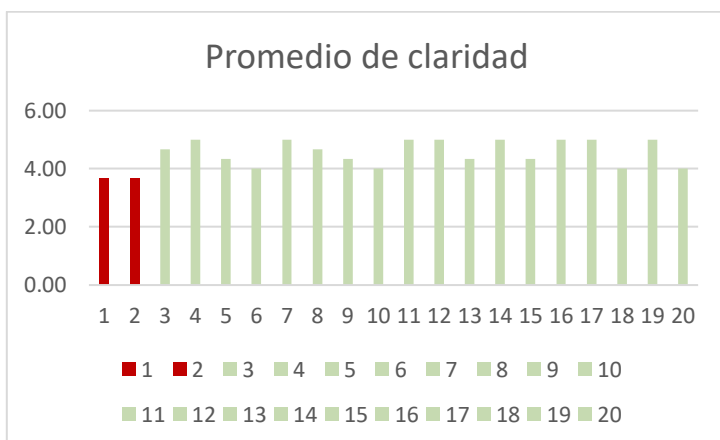
Fuente: Creación propia.

Anexo N° 10: Valoración de preguntas enfocadas al líder



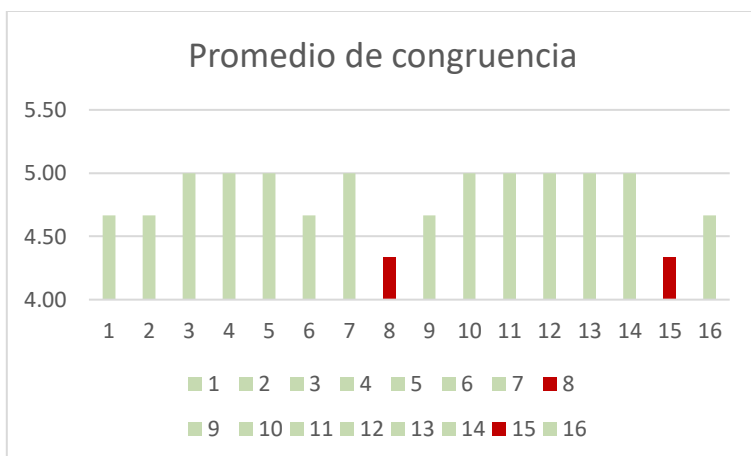
Fuente: Creación propia.

Anexo N° 11: Valoración de preguntas enfocadas al líder



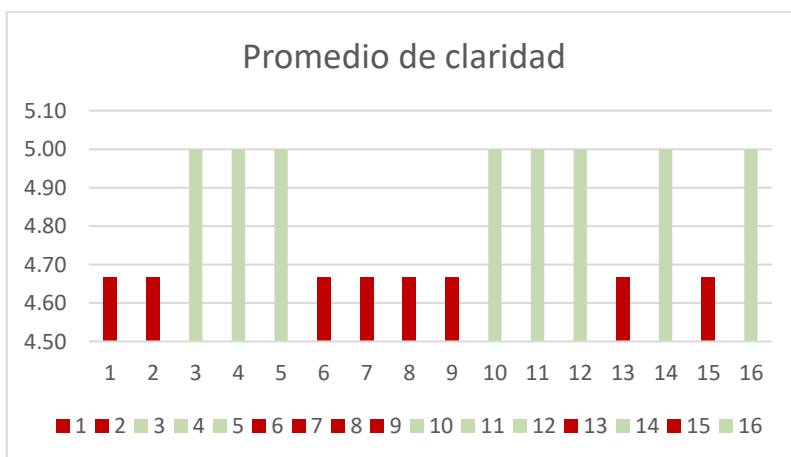
Fuente: Creación propia.

Anexo N° 12: Valoración de preguntas enfocadas al subordinado



Fuente: Creación propia.

Anexo N° 13: Valoración de preguntas enfocadas al subordinado



Fuente: Creación propia.