

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ESTUDIOS DE
POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE QUÍMICOS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

AUTOR: LIC. DORIS ANDREA MENDEZ LÓPEZ

Guatemala, noviembre de 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE QUÍMICOS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

Plan de investigación para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018

ASESOR: M.A. Juan Carlos Lemus Ríos

AUTOR: LIC. DORIS ANDREA MÉNDEZ LÓPEZ

Guatemala, noviembre 2,020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Noemi Carillo
Evaluador: Msc. Evelyn Cardona
Evaluador: Msc. Ana Ochoa

**ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-024-JPFS-2020**

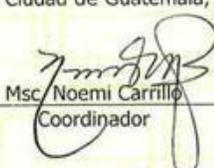
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 11 de octubre de 2020, a las **12:30 - 13:00** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Doris Andrea Méndez López**, carné No. **201013110** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Modelo de gestión del cambio organizacional para una empresa distribuidora de químicos ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **72** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

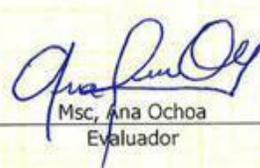
Las correcciones tanto de metodología como de contenido de recursos humanos se encuentran anotadas en los documentos que devuelve la terna, para que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los once días del mes de octubre del año dos mil veinte.


Msc. Evelyn Cardona
Evaluador


Msc. Noemi Carrillo
Coordinador


Licda. Doris Andrea Méndez López
Sustentante


Msc. Ana Ochoa
Evaluador

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Licenciada **Doris Andrea Méndez López** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 16 de octubre de 2020.

(f)


MSc. Noemí Carrillo Arroyo
Coordinador

AGRADECIMIENTOS:

A mis padres:

Nixon y Doris, por ser los pilares de mi vida, por el apoyo incondicional y por siempre incitarme a ser una mejor persona y profesional.

A mis hermanos:

Cristina y Diego por ser un ejemplo en mi vida y alegrarse por cada uno de mis triunfos.

A mis tíos:

Por ser un ejemplo a seguir tanto personal como académicamente.

A mis amigos:

Anyi, Silvana por estar en cada etapa de mi vida profesional. A Braulio, Karen y Elvis Por apoyarme y alentarme en el transcurso de la maestría.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	4
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Gestión.....	8
2.2 Gestión de cambio	8
2.3 Relación de la gestión del cambio organizacional.....	8
2.4 Gestión del cambio organizacional:	8
2.5 Consecuencias de una gestión del cambio inapropiada:	9
2.6 Resistencia al cambio:	9
2.7 Opciones y tipos de cambio:	9
2.8 Agente organizacional:.....	10
2.9 Aprendizaje durante el cambio organizacional:.....	10
2.10 Fuerzas de cambio:	11
2.11 Tipos de cambio organizacional:.....	11
2.12 Cambios de estructura:	11
2.12.1 Cambios tecnológicos:.....	12
2.12.2 Cambios en el personal:	12
2.12.3 Cambios estratégicos:.....	12
2.13 Modelos para Gestión del Cambio Organizacional	12
2.13.1 Modelo de los tres pasos de Kurt Lewin	12
2.13.2 Modelo de Kotter de Gestión del Cambio en 8 Pasos	15
2.13.3 Metodología de Gestión del Cambio para Proyectos PLATEA	20
2.13.4 Modelo ADKAR.....	24
3. METODOLOGÍA	27
3.1 Definición del problema.....	27
3.1.1 Delimitación del problema.....	28
3.1.1.1 Unidad de análisis	28
3.1.1.2 Periodo histórico	28
3.1.1.3 Ámbito geográfico	28
3.2 Objetivos	29
3.2.1 General	29
3.2.2 Específicos.....	29
3.3 Proceso de desarrollo del trabajo.....	29

3.4	Técnicas e instrumentos	32
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	33
4.1	Diagnóstico	33
4.2	Análisis e interpretación	33
4.3	Plan de mejora	55
	CONCLUSIONES.....	56
	RECOMENDACIONES	57
	BIBLIOGRAFÍA	58
	ANEXOS	60
1.	Descripción del manual de Gestión del Cambio Organizacional	60
1.1	Ficha del manual	60
1.2	Alcance del proceso	61
1.3	Normas generales del proceso	62
2.	Diagrama de flujo del proceso de gestión de cambio.....	63
2.1	Descripción de actividades del proceso de Gestión del Cambio	64
3.	Estrategias:	66
4.	Indicadores de gestión del proceso.....	67
5.	Términos y condiciones.....	67
	INDICE DE FIGURAS	72
	INDICE DE TABLAS.....	74

RESUMEN

La gestión del cambio organizacional es una estrategia utilizada como apoyo para facilitar los procesos de cambio en las empresas. Contribuye a administrar y preparar la transición de las personas impactadas por un cambio mediante la utilización sistemática de herramientas para apoyarlos, mitigar barreras y proveerles nuevos conocimientos y/o habilidades.

El presente trabajo se realizó en una empresa distribuidora de químicos ubicada en el departamento de Guatemala, su problema radica en que los procesos de cambio que se han venido presentando en la organización no están siendo aceptados por los colaboradores de manera efectiva haciendo que las implementaciones se vean afectadas y la satisfacción del personal con dichos cambios sea de forma negativa. La metodología que se utilizó está conformada por cuatro etapas: El diagnóstico e información organizacional, la recopilación de información por medio de trabajo de campo, el análisis e interpretación de datos y la elaboración de un informe técnico profesional.

De los resultados más relevantes que se obtuvieron del estudio se pueden mencionar que la distribuidora de químicos no cuenta con un proceso definido al momento de implementar cualquier cambio organizacional por lo que los involucrados desconocen los pasos a seguir al momento de presentarse cualquier cambio. Otro aspecto que es importante resaltar es que no existen canales oficiales de comunicación hacia los colaboradores de parte de los líderes en donde puedan estar enterados de las aristas y los beneficios que los cambios pueden traer a la organización y a las operaciones en las que están involucrados.

De las conclusiones generadas una de las más relevantes es que se determinó que para mejorar el proceso de gestión de cambio organizacional es necesario contar con un manual que indique los lineamientos necesarios y pasos a seguir para que el personal que lidera los procesos de cambio cuente con una guía que garantice que las nuevas adopciones se realicen de manera efectiva.

INTRODUCCIÓN

La gestión del cambio organizacional es una guía para la adopción de nuevos procesos. “El éxito de un cambio depende de dos características, la primera es la solución técnica lógica frente a un problema o una preocupación. La segunda es que el cambio sea aceptable para los miembros involucrados en la situación, que sea el problema o la solución, que sea corto o al largo plazo.” (Proulx, 2015, p. 111).

En la actualidad las organizaciones han notado el impacto que tiene la gestión de cambio dentro de los colaboradores y como pueden afectar la operación, tomando en cuenta estos aspectos se han dispuesto a prestarle más atención. Es de suma importancia que dentro de las empresas existan líderes profesionales y capaces de implementar nuevas metodologías basadas en requerimientos o necesidades que se vayan presentando.

La gestión de cambio organizacional tiene como función hacer que la adopción de nuevos procesos sea más aceptada por los colaboradores en los tiempos establecidos y sin afectar las operaciones dentro de la empresa. Todo cambio está sujeto a evaluación y seguimiento para garantizar que se esté cumpliendo con lo planificado.

El objetivo principal del trabajo es diseñar un modelo de gestión de cambio con base en los resultados obtenidos y elaborar un plan de mejora que contenga una guía para que la empresa distribuidora de químicos no se siga viendo afectada por los procesos de cambio y que se acople a todas sus necesidades indicando quienes serán los encargados de liderar en cada paso correspondiente.

La estructura del presente trabajo para la empresa distribuidora de químicos es la siguiente:

En el capítulo I se desarrollan los antecedentes en donde se destaca la importancia que tiene la gestión del cambio organizacional dentro de las empresas. En este capítulo se presentan antecedentes de la empresa y del sector económico al que pertenece y como ha sido el comportamiento y la evolución a través de los años. Adicional se hace referencia a investigaciones relacionadas al tema con la finalidad de tener bases sólidas al momento de iniciar con el estudio.

En el capítulo II se presenta el marco teórico en donde se citan conceptos de autores relacionados a modelos de cambio para complementar y sustentar el plan de mejora que se propone a la empresa objeto de estudio.

En el capítulo III se desarrolla la metodología en donde se encuentra la definición del problema basado en un levantamiento previo que se realizó en la empresa objeto de estudio, también se explica el procedimiento que se llevó a cabo que se divide en 4 fases que son: diagnóstico e información organizacional, trabajo de campo, análisis e interpretación de datos y la elaboración de un informe técnico profesional.

En el capítulo IV se presenta la discusión de resultados la cual se divide en tres, el primero es el diagnóstico de la empresa en donde se cuenta información sobre la problemática, el segundo es el análisis e interpretación que se presenta en forma gráfica con su respectivo análisis y la tercera es un plan de mejora en donde se consideró un manual de gestión de cambio que dará guía a la empresa para futuros procesos de cambio.

Por último, se presentan las conclusiones a las que se llegaron con el trabajo y se realizan recomendaciones con base a los hechos detectados en la empresa distribuidora de químicos.

1. ANTECEDENTES

La empresa objeto de estudio tiene origen desde 1965, cuando se inició con la división industrial, el crecimiento de la compañía ha sido constante, sumándose en 1980 la división Agro, que le permitió ampliar aún más no solo los mercados, sino la oportunidad de impactar positivamente la forma en que los clientes encuentran soluciones. Culminando con la incorporación en 1985 de la división comercial, donde se reforzó el compromiso de velar por un planeta donde todos los seres vivos puedan coexistir. Actualmente es un grupo de 24 empresas y cerca de mil colaboradores en toda la región centroamericana.

La empresa se define por sus valores y define la forma en que se construye un futuro a prueba de todo, donde se pueda vivir en armonía cuidando del cuidado del planeta.

En el presente trabajo se darán a conocer estudios, investigaciones y un plan de cómo diseñar la gestión del cambio organizacional con el fin de profundizar estos hallazgos con los procesos de cambio para una empresa distribuidora de químicos. Los antecedentes bibliográficos muestran diferentes conceptos e innumerables características de los procesos de la gestión del cambio organizacional, considerando generalmente que las tendencias de cambio se originan por las exigencias externas e internas de las organizaciones debido a los requerimientos acordes con el contexto mundial y nacional entre ellos los avances tecnológicos, mejoramiento de sistemas y procesos, servicios a los usuarios, cambios normativos, políticos y económicos; sin embargo durante este proceso la relación con el recurso humano de la organización puede verse afectado por actitudes negativas y poca adaptabilidad al cambio, no obstante el éxito de una organización según se refieren las investigaciones debe estar acorde con las condiciones favorables para que los trabajadores cumplan con los objetivos de la organización y no disminuyan su desempeño laboral. En este sentido la presente investigación considera los siguientes antecedentes:

Salvatierra y Vilora (2016) realizaron la investigación titulada “Análisis de clima organizacional en una empresa pública Guayaquileña, Ecuador”. El objetivo fue analizar el impacto de los cambios organizacionales en el clima laboral de la empresa pública en estudio.

Es una investigación de tipo descriptiva y correlacional, la técnica aplicada fue la encuesta con el uso del cuestionario como instrumento aplicado a una muestra de 100 trabajadores. Los resultados obtenidos confirman que el clima laboral es la clave para el éxito institucional. Asimismo, infiere que la falta de satisfacción afecta la productividad organizacional y deteriora la calidad del entorno laboral. A la vez indica que las reacciones que se pueden presentar en el cambio son diversas, lo importantes es identificarlas, hacerles frente y aprender dentro de un proceso generado para la institución y sus trabajadores.

Montaña y Torres (2015) realizaron su trabajo de investigación tomando como caso una empresa del sector financiero en lo referente a la Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones, efectuada mediante tipo inductivo – deductivo, aplicaron una muestra a 143 empleados y para la recopilación de los datos utilizaron como instrumento la encuesta.

El objetivo fue caracterizar la cultura organizacional del sector financiero mediante la aplicación de la metodología para describir la cultura organizacional en Colombia con el fin de evaluar si es o no pertinente para el proceso de cambio planteado para dicha organización, como resultado obtuvieron que la empresa objeto de estudio cuenta con una cultura alternativa explícita conformada por la macrotendencia de formalización y de calidad de la interacción social, no se perciben rasgos altamente arraigados y las percepciones que tienen las personas alrededor de las macrotendencias tienen un nivel de equilibrio, su operación se representa a través de la formalización de las normas, donde son importantes la estructura, las políticas y los procedimientos; sin que la interacción y la gestión de los empleados dejen de ser relevantes.

García, Camargo, Cervera, Ramírez y Romero (2010) en la investigación titulada “Relación entre grupos/equipos de trabajo y su relación con el cambio organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogotá”. Es una investigación descriptiva con diseño correlacional, en la que consideró que el propósito fue establecer la relación entre grupos/ equipos de trabajo y el cambio organizacional en funcionarios de una empresa comercializadora de Bogotá, D.C. Para ello se aplicó el cuestionario de evaluación de equipos de trabajo y el instrumento de medición del cambio (IMC) a 40 participantes.

Ortega (2015) realizó una investigación en relación con la Resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de alto de la Alianza, Tacna en el año 2013. Es una investigación aplicada, descriptiva no experimental y de corte transversal. La muestra probabilística fue de 64 funcionarios de la municipalidad, la técnica de los datos la encuesta y dos cuestionarios como instrumentos para determinar el nivel de resistencia al cambio. El objetivo de la investigación fue determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral, que permita identificar alguna alternativa para la mejora del servicio edil.

Los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones referidas a los factores individuales de Saber/conocer; hacer; querer/sentir/desear; organizaciones globales y organizaciones asociadas al proyecto de cambio arrojaron un valor medio de 59,72 y una desviación típica de 16,722, cuyo valor se considera en la zona de alta resistencia al cambio.

En tanto que las dimensiones de satisfacción al ciudadano, labor de equipo, logros laborales y crecimiento personal referidas al desempeño laboral en relación con el comportamiento y concluye que el personal de la citada Municipalidad presenta un alto nivel de resistencia frente a situaciones de cambio organizacional y un nivel de desempeño y cumplimiento de las tareas encargadas adecuada.

Castillo (2016) efectuó una investigación referida a la Gestión del cambio y la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo, año 2014. El método de la investigación es el analítico de nivel correlacional, con la encuesta como técnica a través de cuestionarios como instrumentos, la muestra no probabilística aplicada a 374 funcionarios, servidores y vecinos. El objetivo fue establecer la relación de la gestión del cambio con la competitividad de servicios. Demostraron a través de los resultados que existe relación significativa entre la gestión del cambio y la competitividad; sin embargo, los encuestados consideran un nivel regular para la gestión del cambio (54%). Asimismo, en la prueba de hipótesis el coeficiente de correlación se ubica en un 33.95%; datos que indican que la institución brinda servicios al público manteniendo y mejorando los estándares de calidad y competitividad lo cual es favorable para la institución.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (Blanco F., 2000)

2.2 Gestión de cambio

Consiste en aprovechar las novedades en el entorno empresarial para beneficiar a la empresa. No se trata de implementar los últimos modelos de gestión empresarial, si no de anticiparse a los cambios que hay y también, crear una estructura empresarial lo bastante flexible como para responder a ellos.

2.3 Relación de la gestión del cambio organizacional

Vivimos en un entorno empresarial oscilante y flexible, donde la innovación es constante. Por lo que, para que una empresa se lleve adelante, una de las funciones más importantes del departamento de Recursos Humanos es la gestión del cambio organizacional.

El proceso del cambio es un proceso complicado, ya que todas las personas muestran reacciones diferentes. El cambio es inevitable, por lo que hay que tratar de acostumbrarse a él para sacar provecho y ser más competente.

2.4 Gestión del cambio organizacional:

Es una estrategia organizacional utilizada como apoyo para facilitar los procesos de cambio en las empresas. Contribuye a administrar y preparar la transición de las personas impactadas por un cambio mediante la utilización sistemática de herramientas para apoyarlas, mitigar barreras y proveerles nuevos conocimientos y/o habilidades. (Rojas Osorio, 2017)

2.5 Consecuencias de una gestión del cambio inapropiada:

Guildford en su libro “como gestionar el cambio organizacional” define las siguiente cinco consecuencias:

- Frustración por estrategias que no se llegan a implementar a menudo porque el proceso de cambio es mal manejado
- Los costos de la implementación pueden escalar. Demoras, trabajo que se echa a perder y acciones de emergencia para reducir el impacto de demoras agregan nuevos costos
- Consecuencias humanas. Es alto el precio cuando las personas pierden su empleo, pero es peor cuando el cambio se maneja sin cuidado o sin la planificación adecuada.
- La motivación podría verse reducida dentro de la organización porque la gente siente confusión y caos que a menudo acompañan la pérdida de la confianza en la alta dirección
- Resistencia a futuros cambios dado que la gente sentirá que sus peores miedos en cuanto a un cambio son justificados.

2.6 Resistencia al cambio:

Todas aquellas situaciones en las cuales las personas deben modificar ciertas rutinas o hábitos de vida o profesionales, pero se niegan por miedo o dificultad a realizar algo nuevo o diferente. La resistencia al cambio que presenta cada individuo es diferente dependiendo, en gran medida, de las experiencias previas, y la capacidad y disposición que se posea para afrontar los cambios. La resistencia puede ser inmediata, diferida, abierta e implícita. (Rojas Osorio, 2017)

2.7 Opciones y tipos de cambio:

Las opciones de cambio es el entorno en el que la organización es justificada, es decir en las categorías en las que se dividen. Tener las opciones de cambio bien identificadas es de gran importancia, de esta manera será más fácil hacer los cambios que la empresa requiere, comúnmente las empresas se encuentran

divididas en las siguientes áreas: tecnología, estructura (grupos y equipos de trabajo), ambiente físico, y la gente (habilidades y desarrollos).

Los tipos de cambios son aquellos en los que las personas van evolucionando o cambiando la rutina a la que ellos estaban acostumbrados, estos son los cambios radicales (caso de emergencia), los planeados son para la mejora de la organización y el estructural es el que aparenta que todo esté en un equilibrio y para todo haya un proceso ya dispuesto y el cíclico (Rojas Osorio, 2017)

2.8 Agente organizacional:

Es de gran importancia tener en cuenta el agente de cambio, el agente es el encargado de hacer cambios en la organización de manera correcta y concisa para la mejora de la organización sin fomentar un ambiente de trabajo no adecuado para la misma organización, pues este se encargará de que prevalezca un ambiente adecuado en la organización para el desarrollo de cambio, el agente de cambio tiene que interactuar con cada uno de los individuos en la organización, el agente es aquel capaz de hacer modificaciones en los campos de estructura, tecnología, ubicación física y en el personal de la empresa.

El agente de cambio deberá tener una administración muy bien organizada y adecuada para efectuar todo este cambio, pues mediante estos cambios, se descubrirán las problemáticas, habrá nueva manera de interacción de individuos, nuevos equipos de trabajo, nuevas responsabilidades junto con un gran manejo de problemas en el sector de recursos humanos, pues muchos individuos se comportan diferente ante estos cambios que tienen en la organización.

2.9 Aprendizaje durante el cambio organizacional:

La capacitación del individuo dentro de una organización no es más que el aprendizaje de algo. Marquart (1996) explica el modelo en que las personas, el aprendizaje, la organización, la aplicación de la tecnología y manejo del conocimiento son relacionados en circuito elemental para el aprendizaje.

El aprendizaje es elemental para el individuo, al momento de enseñar se debe estar totalmente seguro y claro, junto con ejercicios y ejemplos bien especificados para el

mejor aprendizaje del individuo. Actividades que ayudan al aprendizaje del individuo son: la solución de problemas nuevos, la experimentación con ideas nuevas, aprender de la experiencia, aprender de lo que hacen otros.

2.10 Fuerzas de cambio:

Los individuos de cada organización no acostumbrados a cambios, tienden siempre a quedarse y hacer el mismo puesto todo el tiempo, así que puede que existan dos reacciones de este individuo ante este cambio, la negación y la afirmación. Los individuos tienden a reaccionar o a resistirse a nuevos hábitos por tres razones no sabe, no puede, no quiere.

2.11 Tipos de cambio organizacional:

Se pueden realizar cinco tipos de cambio que estos vendrían a ser los principales cambios tecnológicos, cambios estructurales y cambios en el personal de la organización

2.12 Cambios de estructura:

La mayoría de los cambios en la organización pueden considerarse cambios estructurales. Cambiar la estrategia organizacional puede dar como resultado modificaciones en la estructura, está definida por su especialización de trabajo, y los gerentes pueden modificar uno o más de estos componentes estructurales las responsabilidades departamentales podrían combinarse, los niveles organizacionales eliminarse, o hacer más grande el tramo de control para volver más delgada y menos burocrática a la organización. Podrían implementarse más reglas y procedimientos para aumentar la estandarización. O podría aumentarse la des centralización para que la toma de decisiones fuera más rápida, todos estos cambios estratégicos, dan como resultado también un cambio estructural.

Estos tipos de cambio afectan normalmente como se maneja una empresa desde la jerarquía tradicional desde arriba hacia abajo, también incluyen cambios en la jerarquía de la autoridad de la empresa y procesos administrativos de la empresa.

2.12.1 Cambios tecnológicos:

Cambiar la tecnología utilizada para convertir insumos en productos, casi todos los estudios de administración, la mayoría arroja cambios de tecnología, cambios que aumenten la eficacia de la producción es un factor muy importante, los cambios tecnológicos por lo general significa introducir nuevo equipo, herramientas o métodos, automatización o computarización.

2.12.2 Cambios en el personal:

Este tipo de cambios comprende cambiar actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, pero no es fácil de hacerlos, hacer cambios en el personal y hacer que trabajen como equipo juntos no es un trabajo sencillo, los cambios pueden ser en gran escala o incrementales, sustitución de altos gerentes con el fin de cambiar toda la cultura de la empresa, incluir talleres a empleados y clases de formación de equipos ya sean planificados o no.

2.12.3 Cambios estratégicos:

Una empresa que se tenga que adaptar dramáticamente al cambio, podría sufrir un cambio estratégico importante dentro de la organización, los cambios organizacionales suelen ser bastantes transformadores ya que por lo general incluyen ajustes o trastornos completos de la forma actual en que la compañía funciona. (Fernández Isoird, 2005)

2.13 Modelos para Gestión del Cambio Organizacional

2.13.1 Modelo de los tres pasos de Kurt Lewin

Este modelo es basado en el planteamiento hecho por Kurt Lewin (1951), donde sostiene que todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio por la interacción de dos grupos de fuerzas opuestas, estas son las fuerzas impulsoras que pretenden promover el cambio y las fuerzas restrictivas que procuran mantener el statu quo. Su idea principal consiste en seguir tres pasos: Descongelar, Mover y Recongelar

Modelo de los tres pasos de Kurt Lewin



Fuente: Elaboración propia (2020)

- **Descongelamiento**

El paso de descongelamiento es en donde se debe tener esfuerzos de cambio por superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos. Para desviarse del equilibrio es necesario descongelarse como se puede observar en la siguiente figura donde se muestra un diagrama de campos de fuerza. Para tal fin se puede realizar de tres formas:

Se debe aumentar las fuerzas impulsoras para superar las fuerzas restrictivas. Es decir, superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad, logrando un descongelamiento. Restar fuerzas restrictivas, para que las fuerzas impulsoras descongelen el punto de equilibrio, logrando un cambio.

Al combinar los pasos anteriores buscando incrementar las fuerzas impulsoras y buscando al mismo tiempo restar fuerzas restrictivas permite un cambio más efectivo del punto de equilibrio.

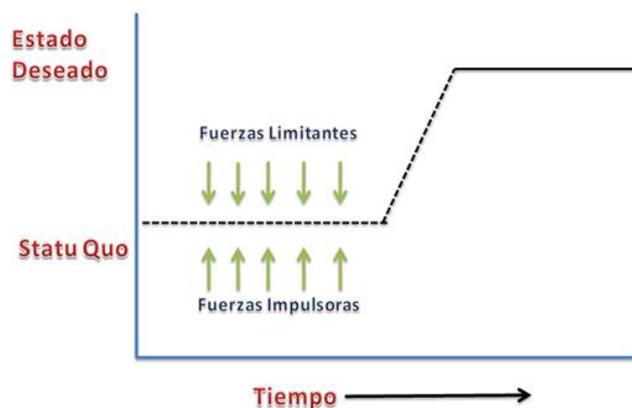


Figura 1. Descongelamiento del status quo

Fuente: Descongelamiento del Status quo de Kurt Lewin

Existen investigaciones que demuestran que, si se quiere realizar un cambio sin cumplir esta etapa, los resultados no son positivos. En esta etapa se debe lograr que la gente se sienta insatisfecha con el estado actual que, además, estén convencidos de la necesidad del cambio, y finalmente, que se sientan dispuestos y motivados para enfrentar el cambio.

- **Movimiento**

Como segundo paso está el moverse hacia un nuevo estado el cual consiste en promover el cambio, por medio de una estrategia. En esta etapa se aprenden e introducen los nuevos comportamientos. Se incluye, la formación y entrenamiento de la gente, el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, determinación de la visión, los objetivos, las estrategias y los planes de acción que deberán desarrollarse. Kurt Lewin (1951) propone dos mecanismos por medio de los cuales la información que recibimos nos permite reestructurar la manera en que percibimos las cosas:

- El primero, es seleccionar un modelo con el cual nos identifiquemos, para utilizarlo como guía u orientación en el proceso de cambio.
- El segundo, explorar nuestro propio entorno, para encontrar nuevas posibilidades.

- **Recongelamiento**

El tercer y último paso es el recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente y que permita estabilizar un cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y restrictivas. Como lo manifiesta Lewin en sus investigaciones, la gente tiende a reproducir el comportamiento anterior, después de algún tiempo por lo que se hace necesario arraigar estos cambios en los individuos, los grupos y la organización.

El recongelamiento se produce cuando las personas operan el cambio por medio de la experiencia, es decir la repetición del comportamiento, que se convierte en nuevos hábitos. Los subprocesos implicados en esto exigen un ambiente apropiado

y favorable (por ejemplo, la aprobación de los directivos principales), y suelen ir acompañados de la elevación de la autoestima de las personas que experimentan el cambio, como sensación de plenitud derivada del cumplimiento de la tarea.

Para lograr esto, se recomienda que, en las etapas iniciales del recongelamiento, se estimule constantemente el comportamiento requerido (mediante recompensas, elogios, etc.) para acelerar el proceso de instrucción. En etapas posteriores, utilizar estímulos intermitentes o aislados, para evitar que las pautas de comportamiento recién adquiridas se vayan perdiendo.

2.13.2 Modelo de Kotter de Gestión del Cambio en 8 Pasos

Kotter presenta su proceso de 8 pasos hacia al cambio en su libro “Liderando el cambio” (“Leading Change”), publicado en 1995. Los 8 pasos son:

Paso 1: Cree sentido de urgencia

Para que ocurra el cambio, es importante que toda la empresa realmente lo desee. Desarrolle un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio, esto puede ayudar a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento.

Hay que tener un diálogo honesto y convincente acerca de lo que está pasando en el mercado y con la competencia. Si mucha gente empieza a hablar acerca del cambio que se está proponiendo, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma.

Qué hacer:

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas. Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.
- Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos.

Paso 2: Forme una poderosa coalición

Hay que convencer a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente. También hay que liderarlo.

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

Qué hacer:

- Identificar los verdaderos líderes de la organización.
- Pedirles un compromiso emocional.
- Trabajar en equipo en la construcción del cambio.
- Identificar áreas débiles dentro del equipo y asegurarse de que existe una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa

Paso 3: Crear una visión para el cambio

Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Hay que vincular esos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Una visión clara puede hacer entender a todos del por qué se les está pidiendo que hagan algo.

Qué hacer:

- Determinar los valores que son fundamentales para el cambio.
- Elaborar un breve resumen que capture “lo que se ve” como futuro de la organización.
- Crear una estrategia para ejecutar esa visión.
- Asegurarse de que la coalición pueda describir la visión en 5 o menos minutos.
- Practicar la “declaración de la visión” propia a menudo.

Paso 4: Comunique la visión

Lo que se haga con la visión después de crearla determinará el éxito. El mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que se debe comunicar frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que haga. No se debe limitar a convocar a reuniones extraordinarias para comunicar la visión. Hay que hablar de la visión cada vez que se pueda. Usar diariamente la visión para tomar decisiones y resolver problemas. Cuando se la mantenga fresca en la mente de todos, ellos recordarán la visión y actuarán en respuesta a ella.

Qué hacer:

- Hablar a menudo de la visión de cambio.
- Responder abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente.
- Aplicar la visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance. Atar todo a la visión.
- Predicar con el ejemplo.

Paso 5: Elimine los obstáculos

Si se sigue estos pasos y se ha llegado a este punto en el proceso de cambio, es porque se ha hablado de la visión y se ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. Con suerte, la gente querrá ocuparse del cambio y conseguir los beneficios que ha estado promoviendo. Pero ¿hay alguien que se resista al cambio? ¿Existen procesos o estructuras que están en el camino? Hay que poner en marcha la estructura para el cambio y comprobar constantemente las barreras que existan. La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas que se necesita para ejecutar la visión puede ayudar a avanzar en el cambio.

Qué hacer:

- Identificar o tomar personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Mirar la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con la visión.

- Reconocer y recompensar a la gente que trabaja para el cambio.
- Identificar a las personas que se resisten al cambio y ayudarles a ver que lo necesitan.
- Adoptar medidas para eliminar las barreras (humanas o no).

Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo

Nada motiva más que el éxito. Dele a la empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve período de tiempo, se deberá lograr resultados palpables por la gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría lastimar el proceso. Crear metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo. Desear que cada pequeño logro sea posible, con poco margen para el fracaso. El equipo de trabajo para el cambio puede tener que trabajar muy duro para llegar a los objetivos, pero, cada “victoria “de corto plazo puede ser muy motivador para todo el personal.

Qué hacer:

- Buscar proyectos de éxito asegurado, que se pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio.
- No elegir metas tempranas que sean costosas. Se desea poder justificar la inversión de cada proyecto.
- Analizar cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no tiene éxito en la primera meta, se puede dañar enteramente la iniciativa de cambio.
- Reconocer el esfuerzo de las personas que ayudan a alcanzar los objetivos.

Paso 7: Construya sobre el cambio

Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo. Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

Qué hacer:

- Después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar.
- Fijarse más metas para aprovechar el impulso que se ha logrado.
- Aprenda sobre Kaizen, la idea de la mejora continua.
- Mantener ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio.

Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa

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

Hay que hacer que los esfuerzos continuos para garantizar que el cambio se vea en todos los aspectos de la organización. Esto ayudará a dar un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización. También es importante que los líderes de la empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que vayan sumando. Si se pierde el apoyo de estas personas, se podría terminar donde se empezó.

Qué hacer:

- Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Contar historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que se oiga.
- Incluir los ideales y valores del cambio cada vez que se contrate y se entrene gente nueva.
- Reconocer públicamente los principales miembros de la coalición de cambio original, y asegurar de que el resto del personal - nuevo y viejo - se acuerden de las contribuciones.
- Crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que el legado no se ha perdido u olvidado (Kotter, 1996.)

2.13.3 Metodología de Gestión del Cambio para Proyectos PLATEA

El planteamiento descrito para esta metodología se basa en el diseño, ejecución y seguimiento de una serie de planes estratégicos de la Gestión del Cambio:

1. Plan de Liderazgo
2. Plan de Comunicación
3. Plan de Formación
4. Plan de Motivación

Fases de la gestión de cambio



Figura 2. Fases de la gestión de cambio

Fuente: Elaboración propia (2020)

Fase A: Arranque

Esta fase agrupa un conjunto de actividades que permiten dar al equipo de trabajo el plan de herramientas necesarias para iniciar el plan con éxito. Como primera medida se hace necesario nombrar al responsable de la gestión del cambio. Una vez esto sea establecido, este responsable se encargará de desarrollar las actividades

Fase B: Análisis

Esta fase agrupa un conjunto de actividades para asegurar, al Comité de Gestión de Cambio, el conocimiento detallado requerido para el establecimiento de planes acorde con la situación del Departamento u Organismo Autónomo en relación al proyecto a implantar.

Fase C: Diseño

La fase de diseño agrupa el conjunto de actividades para establecer las acciones concretas que serán integradas en cada uno de los Planes componentes de la Gestión del Cambio.

- **Diseño del Plan de Liderazgo:** Es necesario que exista el apoyo interno del Departamento, quien posee un claro componente de liderazgo en función de su capacidad de impacto en el resto de la organización. Una vez identificados los líderes estos se utilizarán en el resto de los Planes establecidos para la Gestión del Cambio como transmisores de mensajes potenciadores del cambio. Deberán ser, por tanto, informados de manera especial sobre los cambios y acciones establecidas en relación con el proyecto. Este diseño incluye:

1. Establecimiento de las Necesidades de Liderazgo.
2. Identificación de la Red de Liderazgo.
3. Formación para el Liderazgo: Establecimiento y planificación.
4. Líderes operativos del cambio – Plan de Liderazgo: Presentación y Aprobación.

- **Diseño del Plan de Comunicación:** Estar informado de lo que sucede alrededor condiciona positivamente la postura que se toma ante el cambio da serenidad, hace sentirse parte importante de lo que se está haciendo y se ve como algo más cercano a aquello de lo que le informan. La comunicación es una herramienta fundamental en la Gestión del Cambio, pero debe ser tratada con cuidado porque fallos de selección de eventos a comunicar, mensajes inadecuados, medios poco efectivos entre otros pueden tener un resultado contrario al esperado, y una vez que se pierde la confianza del receptor es difícil recuperarla.

El plan de Comunicación debe ser presentado para su validación por los órganos de la gestión del proyecto, ratificando así su idoneidad y obteniendo el apoyo de los Directivos. De esta forma el Diseño del Plan queda de la siguiente forma:

1. Identificación de Eventos
2. Identificación de Colectivos afectados
3. Identificación de audiencias
4. Identificación de Medios
5. Establecimiento de Acciones / parámetros de comunicación

6. Selección del método de seguimiento (Evaluación)
 7. Planificación detallada de la comunicación
 8. Elaboración del plan de Comunicación: Presentación y Validación
- Diseño del Plan de Formación: Uno de los motivos de rechazo a los sistemas es el desconocimiento. El objetivo de una formación es que no se encuentre ligada únicamente a la implantación del nuevo sistema, sino que puede contemplar la formación de actitudes o de otras herramientas de apoyo que pueden facilitar el trabajo diario. Adicionalmente es importante identificar los destinatarios. Los puntos que cubre este plan son los siguientes:
 1. Identificación de contenidos
 2. Identificación de destinatarios
 3. Determinación de Grupos de Formación
 4. Asignación de parámetros de formación (Evaluación)
 5. Selección del método de seguimiento
 6. Planificación de la formación
 7. Elaboración del Plan de Formación y validación
 - Diseño del Plan de Motivación: En este plan se espera detectar que, a quien y como se debe motivar para articular un mecanismo más de impulso al cambio. En función de esto, el Diseño del Plan se articula en:
 1. Selección de aspectos a motivar
 2. Identificación de destinatarios
 3. Determinación de Acciones de motivación y asignación de los parámetros de motivación.
 4. Selección del método de seguimiento (Evaluación)
 5. Planificación detallada de la motivación
 6. Elaboración del Plan de Motivación: Presentación y Validación

Fase D: Despliegue

Esta fase agrupa el conjunto de actividades que permiten ejecutar lo diseñado para el liderazgo, la formación, la comunicación y la motivación, potenciando paulatinamente, con estas acciones, una postura favorable ante el cambio en los interesados por el proyecto. A continuación, se detalla el despliegue para cada uno de los planes mencionados.

- El despliegue del Plan de Liderazgo se desglosa en una sola actividad:
 1. Ejecución de la formación para el liderazgo.
- El despliegue de Plan de Comunicación se desglosa en las siguientes actividades:
 1. Preparación de la comunicación
 2. Ejecución: Comunicación a responsables, Transmisión de acción de comunicación
- El despliegue del Plan de Formación se estructura de la siguiente forma:
 1. Preparación de la formación
 2. Impartición: de la prueba piloto, si fuera necesario, y de los cursos diseñados.
- El despliegue del Plan de Motivación se desglosa en las siguientes actividades:
 1. Preparación de la acción de motivación

Fase E: Seguimiento

En esta fase se agrupa las actividades que permiten asegurar que las actividades planeadas son ejecutadas de la forma que fueron diseñadas permitiendo alcanzar el objetivo establecido en los términos que fue planteado. Se estructura en las siguientes etapas:

- Diseño del método de Seguimiento del Cambio: Los diferentes planes que forman la Gestión del Cambio solo tienen el objetivo de favorecer la posición del personal del Departamento ante el nuevo sistema de trabajo diseñado. Por tanto, hay que establecer mecanismo estable y continuo que proporcione, al equipo de Gestión del Cambio, la retroalimentación necesaria para decidir si, con el avance

del proyecto, cada vez más se aproxima a la postura del personal del Departamento. Este diseño se articula en:

- Identificación y caracterización de los parámetros del método de seguimiento del Cambio
 - Presentación y Validación
-
- Evaluación de los Planes: Agrupa el conjunto de actividades que aseguran el cumplimiento de los objetivos del proyecto mediante el control de la efectividad de las acciones realizadas.
 - Acciones de refuerzo: El establecimiento, con tiempo, de posibles medidas correctoras para alcanzar el objetivo establecido (Euskadi, 2008)

2.13.4 Modelo ADKAR

Es un modelo para gestión de cambio organizacional y se fundamenta en la medición individual que permite que cada individuo supere las etapas que lo componen. ADKAR es un acrónimo y representa 5 resultados concretos que las personas deben alcanzar para hacer que un cambio sea duradero: Alerta, Deseo, Conocimiento, Aptitud, Reforzamiento.

Este modelo se puede utilizar para:

- Diagnosticar la resistencia al cambio de los empleados.
- Ayudar a la transición los empleados a través del proceso de cambio.
- Crear un plan de acción exitoso para el progreso personal y profesional durante el cambio.
- Desarrollar un plan de gestión del cambio para los empleados.

Mientras que muchos de los proyectos de gestión del cambio se centran en los pasos necesarios para el cambio organizacional, ADKAR hace hincapié en que el cambio organizacional exitoso sólo se produce cuando cada persona es capaz de hacer la transición con éxito. Tiene sentido entonces que este modelo, desarrollado por Jeff Hiatt, Director General de Gestión del

Cambio Prosci, se centra en medidas y resultados necesarios para el cambio individual exitoso, y por lo tanto el cambio organizacional exitoso.

- **Negocios:** La dimensión empresarial del cambio incluye los elementos típicos de los proyectos.
 - ✓ Necesidad u oportunidad de negocio es identificado.
 - ✓ Proyecto se define (alcance y los objetivos).
 - ✓ Solución de Business está diseñado (nuevos procesos, sistemas y estructura organizativa).
 - ✓ Los nuevos procesos y sistemas se desarrollan.

 - ✓ Solución se implementa en la organización.

- **Las personas:** La investigación muestra que los problemas con la gente de la dimensión del cambio es la razón más comúnmente citada para las fallas de un proyecto. Ayudar a los gerentes a ser patrocinadores efectivos de cambio se consideró el factor de éxito más crítico en general. La gestión eficaz de la dimensión humana del cambio requiere la gestión de los cinco principales objetivos que constituyen la base del modelo ADKAR:
 - ✓ La conciencia de la necesidad de cambio.
 - ✓ El deseo de participar y apoyar el cambio
 - ✓ El conocimiento de cómo cambiar (y lo que el cambio se parece)
 - ✓ Capacidad para implementar el cambio en el día a día
 - ✓ Refuerzo para mantener el cambio en lugar

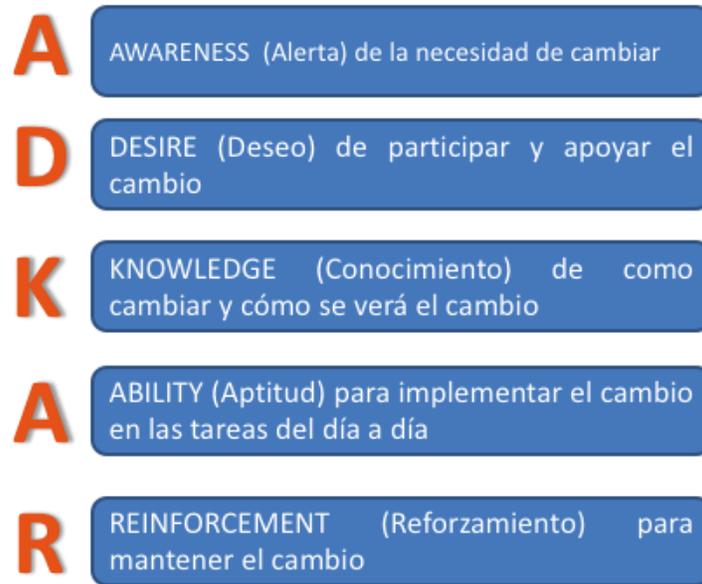


Figura 3. Modelo Adkar

Fuente: Modelo Adkar de Hiatt, 1996

Jeffrey Hiatt (1996) se refiere a cada una de estas cinco acciones como bloques de construcción para el cambio individual exitoso, y por lo tanto el cambio organizacional exitoso. La figura 3 indica que el proceso es secuencial en otras palabras, cada paso debe ser completado antes de pasar a la siguiente. El autor subraya que no es posible alcanzar el éxito en un área a menos que la acción anterior se ha abordado.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

Ante el contexto mundial de cambios en procesos, metodologías de trabajo y tecnología, surge la necesidad de adaptación en la empresa objeto de estudio y a la evolución en las actividades y en el comportamiento organizacional ya que se encuentra constante cambios de los cuales existe resistencia al cambio de parte de los colaboradores.

Las necesidades de cambio en la organización son generadas por factores internos como orden estructural, incorporaciones tecnológicas, cambios directivos y factores externos como altos niveles de competencia, aspectos políticos, económicos, sociales, culturales entre otros. El proceso de gestión de cambio se basa en innovación continua, enfrentando nuevos retos para la organización.

La presente investigación se realizó en una empresa de distribución de químicos que son utilizados para la inocuidad del agua y de los alimentos. Al igual que en muchas empresas de similar giro desarrollan sus actividades con diferentes modelos de gestión organizacional de acuerdo a los aspectos normativos de cada organización, generando cambios frecuentes en la estructura organizacional lo que ocasiona que se tengan periodos de transición de gestión a gestión paralizando las actividades administrativas, acciones que originan también atraso en proyectos, retiro de personal que no logra adaptarse o no logra cumplir con las expectativas de la nueva gestión y por ultimo suele verse afectada la cultura.

En la actualidad no se cuenta con un diseño de gestión de cambio organizacional, pero podría decirse que en el periodo del 2014 a la fecha se han realizado varios cambios importantes donde se puede mencionar cambio en la estructura organizacional, adaptación de tecnología como Enterprise Resource Planning (ERP), customer relationship management (CRM), business intelligence, entre otros. En ese sentido se quiere conocer como la gestión del cambio organizacional

puede alivianar los efectos no deseados de los procesos de transición y potencie las acciones de continuidad y seguimiento.

3.1.1 Delimitación del problema

Está conformado por la unidad de análisis, temporalidad, ámbito geográfico y de contexto

3.1.1.1 Unidad de análisis

La constituye una empresa distribuidora de químicos, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala que cuenta con 130 colaboradores de los cuales se analizó una muestra de 94 personas de diferentes departamentos.

3.1.1.2 Periodo histórico

Para la realización de la investigación y la elaboración del documento se considera el período de septiembre del 2019 a julio del 2020

3.1.1.3 Ámbito geográfico

Empresa ubicada en el municipio de Guatemala.

3.2 Objetivos

3.2.1 General

Diseñar un modelo para el personal de una empresa distribuidora de químicos como guía para afrontar el cambio organizacional.

3.2.2 Específicos

- Analizar los factores valoración, comunicación, conocimientos, motivación y liderazgo que dificultan el cambio organizacional en los colaboradores de una empresa distribuidora de químicos.
- Realizar trabajo de campo para recopilar información por medio de una encuesta estructurada en cinco dimensiones acerca de cómo el personal afronta los cambios dentro de la organización
- Presentar un manual a la distribuidora de químicos sobre cómo afrontar el cambio organizacional.

3.3 Proceso de desarrollo del trabajo



Figura 4. Fases del desarrollo del trabajo en la distribuidora de químicos, en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Tabla 1. Fase 1: Diagnóstico e información organizacional

Objetivo	Actividades	Instrumento	A quien va dirigido
Evaluar el estado actual de la empresa para iniciar con la investigación	Tener una entrevista con la gerente de Recursos Humanos	Entrevista elaborada	Gerente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Tabla 2. Fase 2: Trabajo de campo para recopilar información

Objetivo	Actividades	Instrumento	A quien va dirigido
Realizar trabajo de campo para recopilar la información complementaria sobre el cambio organizacional. Trasladar la encuesta al personal de la empresa objeto de estudio	Crear la encuesta en Google forms y enviarla a los colaboradores	Encuesta para determinar la gestión del cambio organizacional	Colaboradores de la empresa objeto de estudio

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Tabla 3. Fase 3: Análisis e interpretación de datos recolectado

Objetivo	Actividades	Instrumento	A quien va dirigido
Tabular y analizar la información recopilada en la fase anterior	Tabular la información y hacer el respectivo análisis con los resultados	*Encuesta para determinar la gestión del cambio organizacional * Google forms	Investigador

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Tabla 4. Fase 4: Elaboración de manual

Objetivo	Actividades	Instrumento	A quien va dirigido
Elaborar un manual de mejora en el proceso de gestión de cambio que se adapte a las necesidades de la empresa	Realizar el informe con las especificaciones dadas en durante el trimestre de elaboración	Encuesta para determinar la gestión del cambio organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de recursos Humanos • Empresa objeto de estudio

Fuente: Elaboración propia, (2020).

3.4 Técnicas e instrumentos

Se refieren a los medios que se utilizaron para recabar la información necesaria. A continuación, se detalla el instrumento que fue utilizado para el desarrollo del trabajo:

a. **Entrevista (ver anexo):**

Fue dirigida a la Gerente de Recursos Humanos de la distribuidora de químicos y su principal objetivo fue determinar el estado actual de la empresa y conocer las necesidades de una guía para afrontar la gestión de cambio organizacional.

b. **Cuestionario estructurado (ver anexo):**

Fue dirigida a los colaboradores. Este instrumento permitió conocer cuál fue el proceso de gestión de cambio evaluando las dimensiones valoración, comunicación, conocimiento, motivación y liderazgo, dichas dimensiones fueron elegidas tomando como primicia que la empresa no cuenta con ningún estudio que demuestre el estado de los colaboradores con relación al cambio, estas se consideran las principales áreas a evaluar en la gestión del cambio organizacional. El cuestionario fue enviado a los colaboradores por Google Forms.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

El objetivo central de este trabajo es diseñar un modelo para el personal de una empresa distribuidora de químicos como guía para afrontar el cambio organizacional.

Para poder llevar a cabo el trabajo se inició con una entrevista a la Gerente de Recursos Humanos que se denominó: Entrevista para determinar el estado actual de la empresa y detectar necesidades, dicha entrevista fue de autoría propia (ver anexo) y está compuesta por 7 preguntas abiertas cuyo objetivo radica dejar constancia de la problemática que ese esta viviendo en la empresa desde el punto de vista del departamento de recursos humanos.

Para recopilar la información de los colaboradores se estructuró el siguiente instrumento: Encuesta para medir la gestión de cambio organizacional en las dimensiones valoración, comunicación, conocimiento, motivación y liderazgo, instrumento elaborado por la master en Recursos Humanos Rosa Hilaria Ramírez Ontaneda (ver anexo)

4.2 Análisis e interpretación

A continuación, se presentan los resultados del trabajo en forma de gráficos, luego se encuentra la discusión de resultados en la que se interpretan los mismos.

Entrevista a la Gerente de Recursos Humanos:

De la entrevista que se tuvo con la Gerente de Recursos Humanos de la distribuidora de químicos se determinó que existe un problema latente en la organización iniciando con que no cuentan con una guía sobre como llevar a cabo implementaciones de nuevos proyectos, lo que crea negatividad en los colaboradores al adaptar nuevos procesos. Se detecto la necesidad de comunicación que tienen los líderes con los colaboradores respecto a los proyectos y no cuentan con métricas para medir la efectividad de dichas implementaciones.

Dimensión 1: Valoración

En las siguientes 7 gráficas se presentan los resultados obtenidos sobre la valoración que los colaboradores tienen de la empresa.

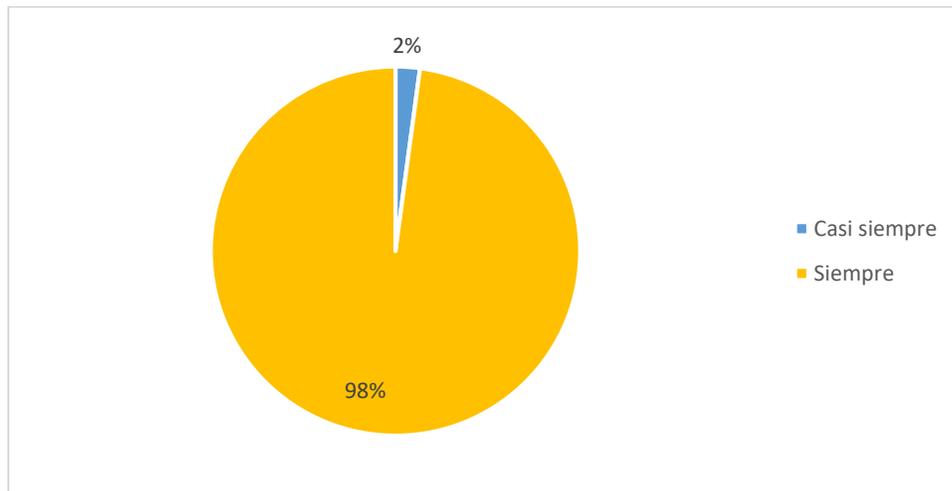


Figura 5. Estoy de acuerdo en poner un esfuerzo más allá que lo esperado normalmente para que la organización sea exitosa

Fuente: Elaboración propia (2020)

El 98% de las 94 personas encuestadas quienes conforman la mayoría de los departamentos de la organización están dispuestos a dar la milla extra en su trabajo para que esta sea más exitosa, mientras que solo un 2% aún tiene dudas sobre si está dispuesta a realizar un esfuerzo extra a sus atribuciones actuales.

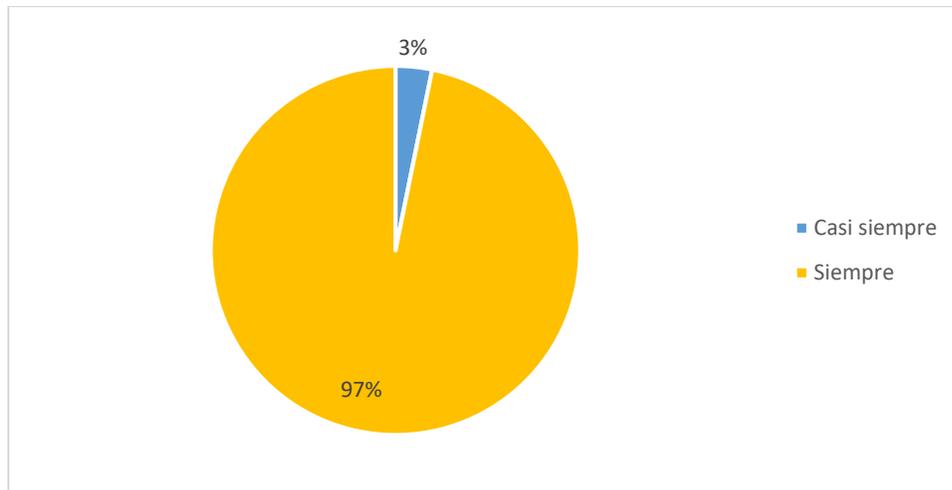


Figura 6. Siento lealtad a esta organización en la cual laboro actualmente

Fuente: Elaboración propia (2020)

En esta gráfica se puede observar que únicamente el 3% de la población encuestada tienen dudas sobre la lealtad hacia la organización, mientras que el 97% se siente totalmente identificada y siente lealtad hacia la organización.

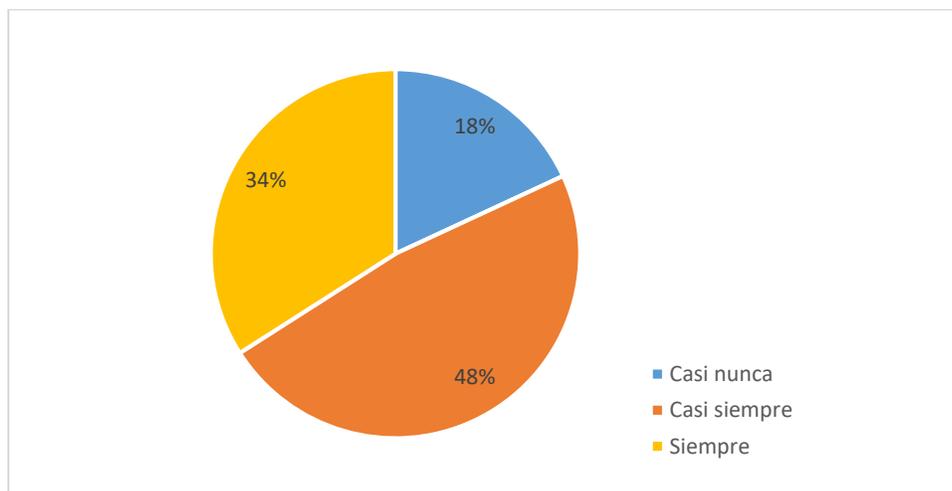


Figura 7. Un cambio en mi actual circunstancia puede contribuir a mejorar la organización

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados reflejan que 34% considera que un cambio en la circunstancia actual puede mejorar aspectos de la organización, un 48% considera que hay posibilidades altas de que con algún cambio existan mejoras en la empresa y el 18% considera que la probabilidad de que con algún cambio mejore la empresa es muy baja.

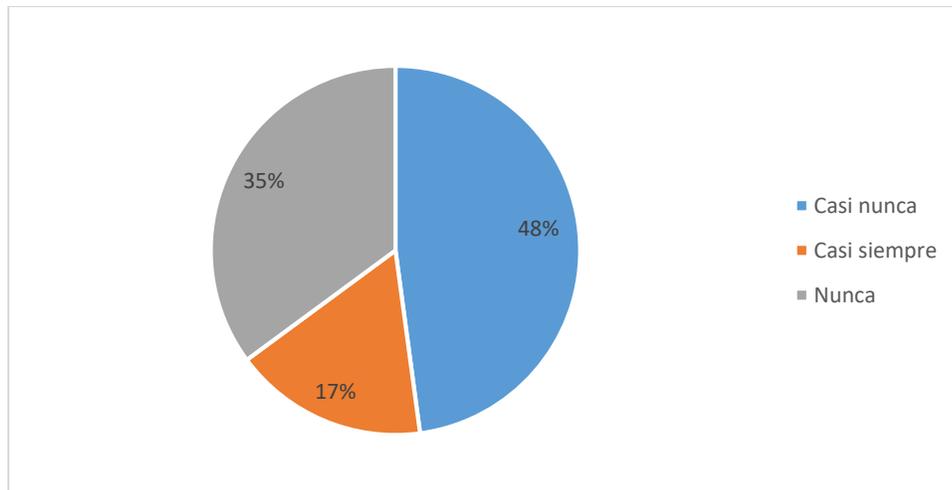


Figura 8. Hay mucho por ganar compitiendo con los compañeros en esta organización.

Fuente: Elaboración propia (2020)

El resultado de la gráfica demuestra que el 35% de las personas encuestadas consideran que no hay mucho que ganar compitiendo con los compañeros, el 48% considera que existe probabilidad baja y el 17% opina que existe una probabilidad alta de que se pueda ganar compitiendo con sus compañeros.

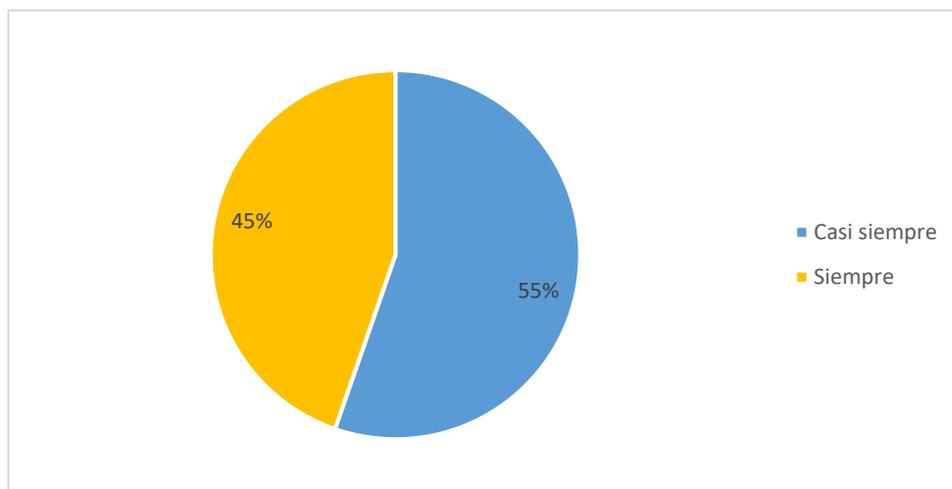


Figura 9. Soy realmente cuidadoso para que la organización no tenga fallas

Fuente: Elaboración propia (2020)

El 45% de la población encuestada se considera cuidadosa al realizar sus tareas y así disminuir las fallas en la operación, mientras que el 55% opina que en ocasiones no tiene el suficiente cuidado al cometer errores que afectan directamente a la organización.

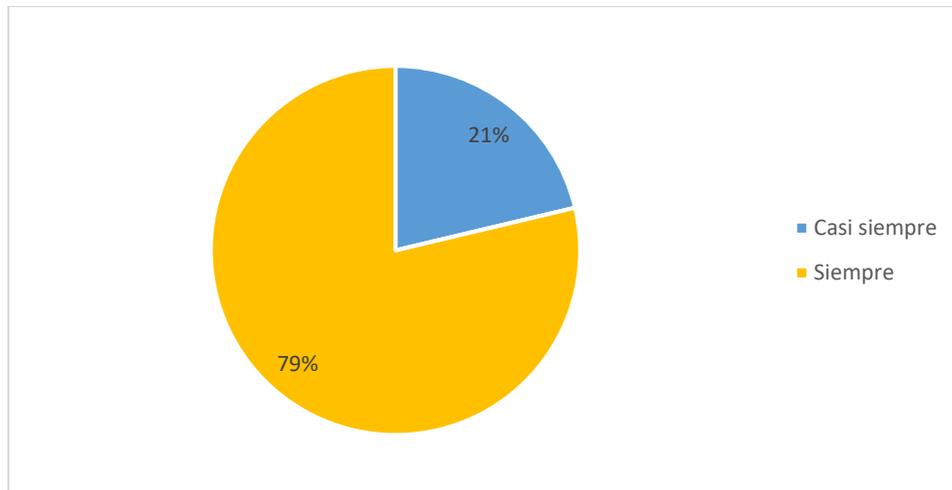


Figura 10. Usualmente siento un fuerte sentido de pertenencia en mi organización

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados reflejan que el 79% se siente totalmente identificada con la empresa lo que le hace tener un sentido de pertenencia mientras que el 21% aún tiene dudas sobre esa identidad hacia la empresa.

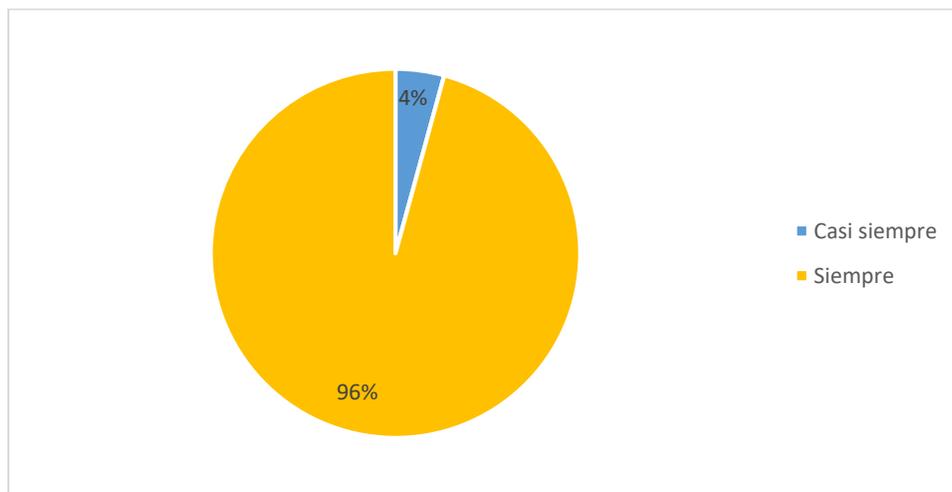


Figura 11. La honradez y el respeto a los demás son valores con los que cuenta la empresa

Fuente: Elaboración propia (2020)

La empresa se rige por los valores que la conforman y dado a esto el 96% de los colaboradores encuestados consideran la honradez y el respeto como parte de sus valores principales mientras que únicamente el 4% sigue teniendo ciertas dudas sobre esta disyuntiva, pero aun así su respuesta sigue siendo positiva.

Dimensión 2: Comunicación

La comunicación es una de las dimensiones más importantes a medir al momento de hablar de cambio organizacional por lo que en las siguientes 7 gráficas se evaluará la percepción que tienen los colaboradores sobre este tema.

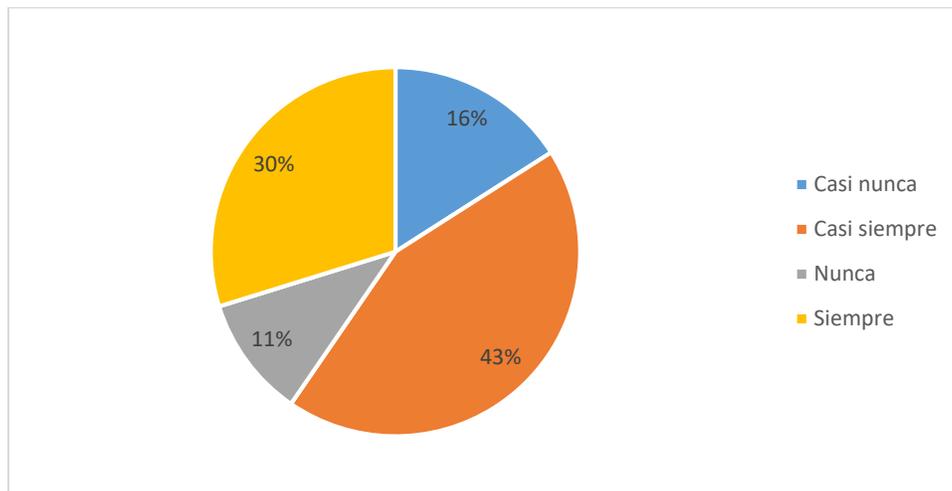


Figura 12. Mi institución promueve y comunica oportunidades de capacitación

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados de la gráfica reflejan que el 30% tiene la certeza de que la empresa promueve y comunica oportunidades de capacitación, el 43% que es la mayoría tiene la percepción de que la empresa notifica sobre las oportunidades de capacitación y el restante 27% del cual la respuesta fue negativa considera que la empresa no promueve oportunidades de capacitación

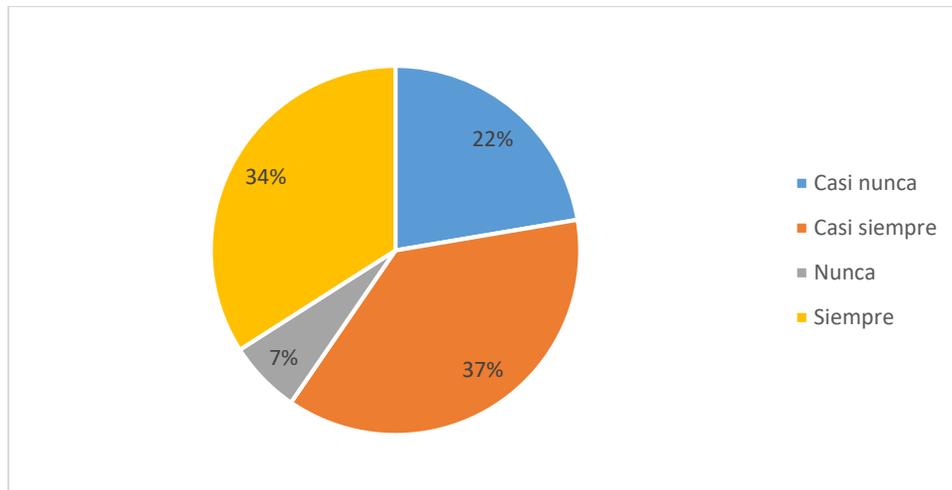


Figura 13. Mi jefe me mantiene enterado de las demandas del trabajo futuro

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados de esta encuesta reflejan que 34% es informado por sus jefes de la demanda de trabajo, el 37% aún siente que falta un poco de comunicación en este tema, un 22% indica que casi nunca son informados y el restante 7% nunca ha obtenido la información sobre demanda de trabajo futuro

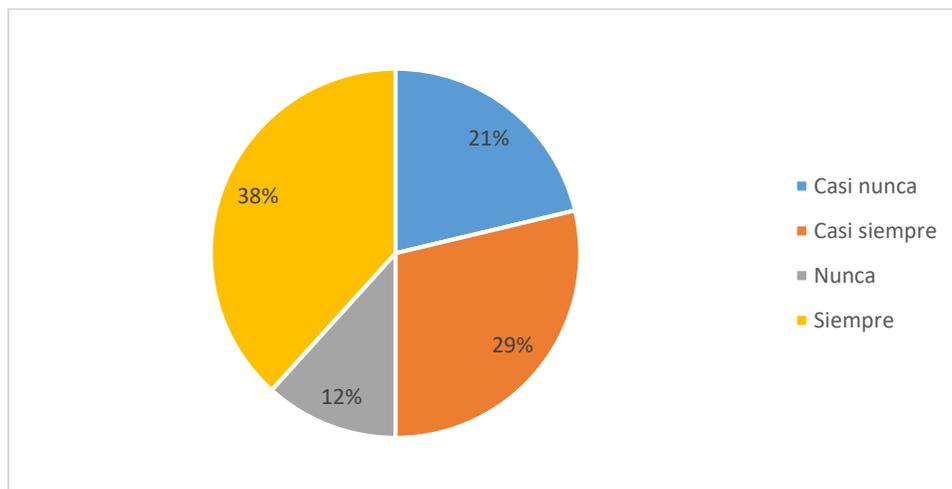


Figura 14. Mi jefe me da información sobre oportunidades de capacitación

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados reflejan que el 38% ha sido informado en todas las ocasiones sobre oportunidades de capacitación, el 29% ha sido informado la mayoría de las veces, el 21% ha sido informado solo en ocasiones y el 12% nunca ha recibido información de sus jefes sobre oportunidades de capacitación

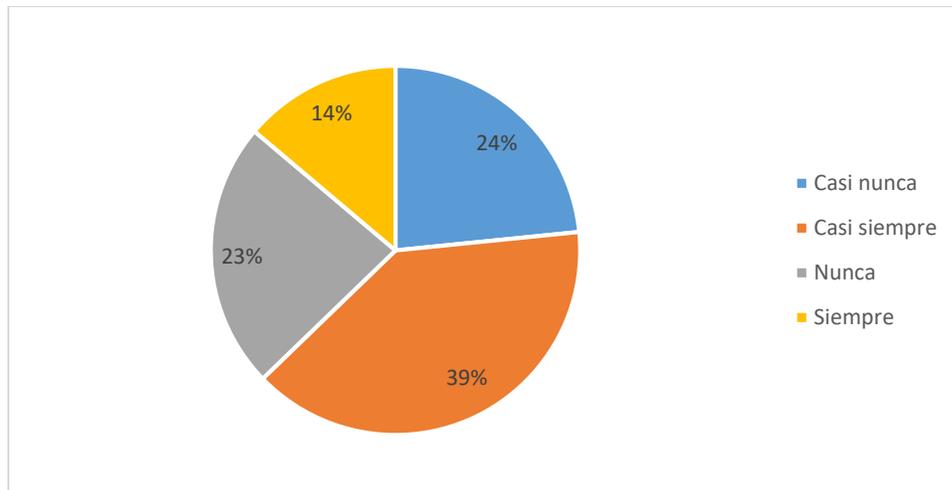


Figura 15. Creo que la comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la organización es la que se necesita

Fuente: Elaboración propia (2020)

El 14% consideran que existe una excelente comunicación entre los niveles, el 39% considera que aún existe área de oportunidad en la comunicación, el 24% opina que en la mayoría de las veces existe mala comunicación y el restante 23% considera que no existe comunicación entre todos los niveles jerárquicos.

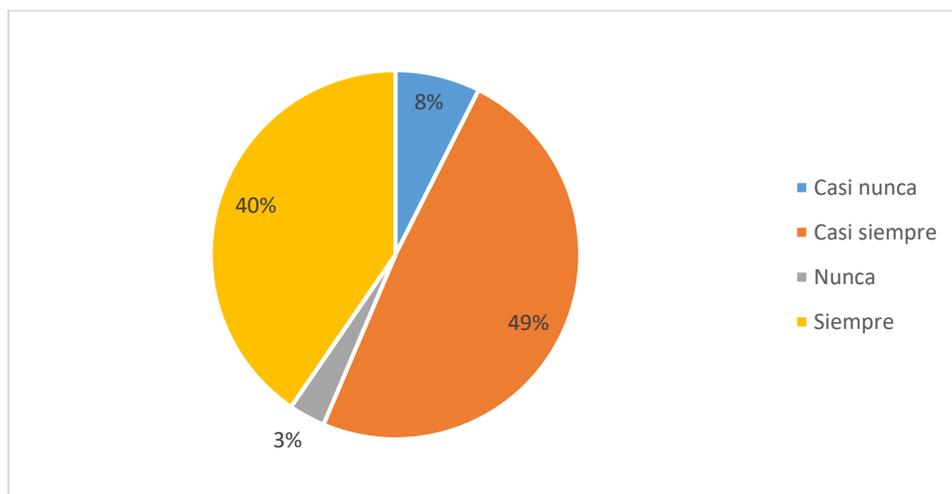


Figura 16. La comunicación con mi jefe inmediato es efectiva

Fuente: Elaboración propia (2020)

El 40% afirma que la comunicación directa con su jefe inmediato es efectiva, el 49% opina que en la mayoría de las veces existe buena comunicación con su jefe, un 8% considera que existe comunicación, pero no totalmente efectiva y un 3% opina que no existe nunca una comunicación efectiva con su jefe

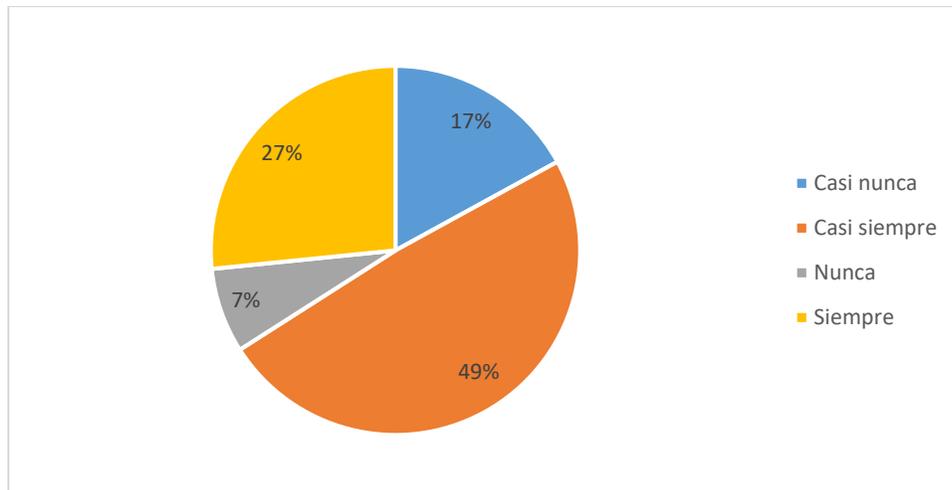


Figura 17. La comunicación con mi jefe inmediato contribuye en mi desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados reflejan que el 27% está de acuerdo con que la comunicación con su jefe contribuye a su desempeño, el 49% opina que en su mayoría la comunicación con su jefe contribuye y el restante 24% considera que no influye en su desempeño la comunicación con su jefe inmediato.

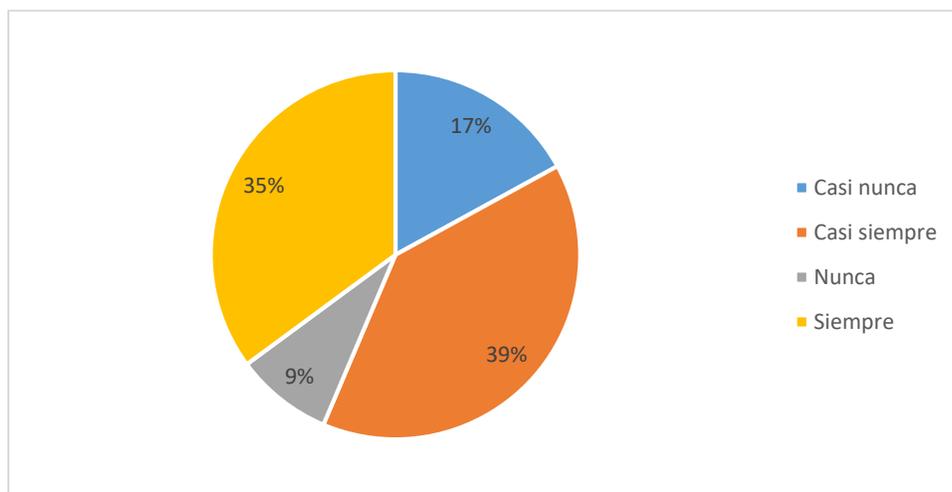


Figura 18. Obtengo información clara y concisa para que mi trabajo sea realizado de la mejor manera

Fuente: Elaboración propia (2020)

Únicamente el 9% opina que nunca recibe información clara, el 17% en la mayoría de las veces no recibe la información, el 39 afirma que la mayoría de las veces si recibe información y el 35% afirma que la información llega a su persona.

Dimensión 3: Conocimientos

En las siguientes graficas se presentan los resultados obtenidos en la dimensión de conocimientos de la población objeto de estudio, en donde se resaltan las preguntas más relevantes y significativas para el siguiente análisis.

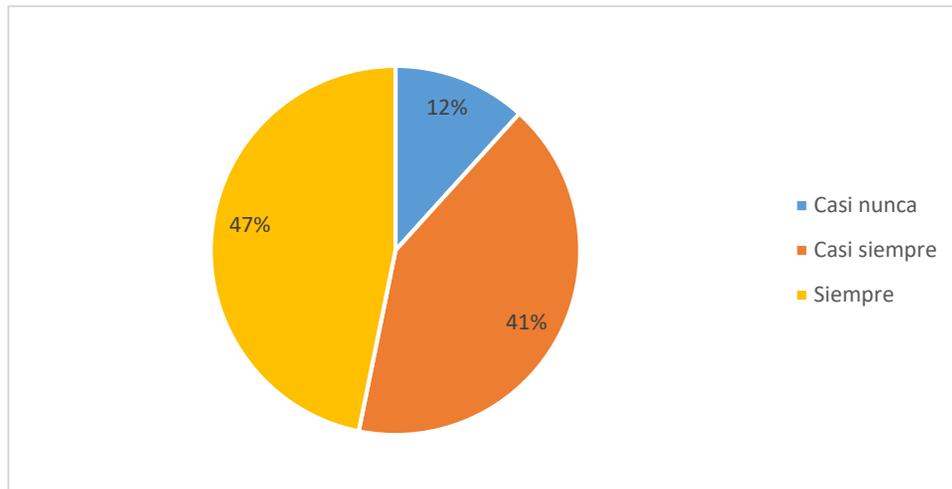


Figura 19. Todo el personal de la empresa aprovecha al máximo los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados de la gráfica resaltan que el 47% de la población encuestada considera que, si aprovechan en su totalidad los conocimientos adquiridos en los cursos y capacitaciones, el 41% opina que podrían aprovecharse de mejor manera, pero no se está haciendo y el restante 12% considera que casi nunca se aprovechan los conocimientos y recursos adquiridos.

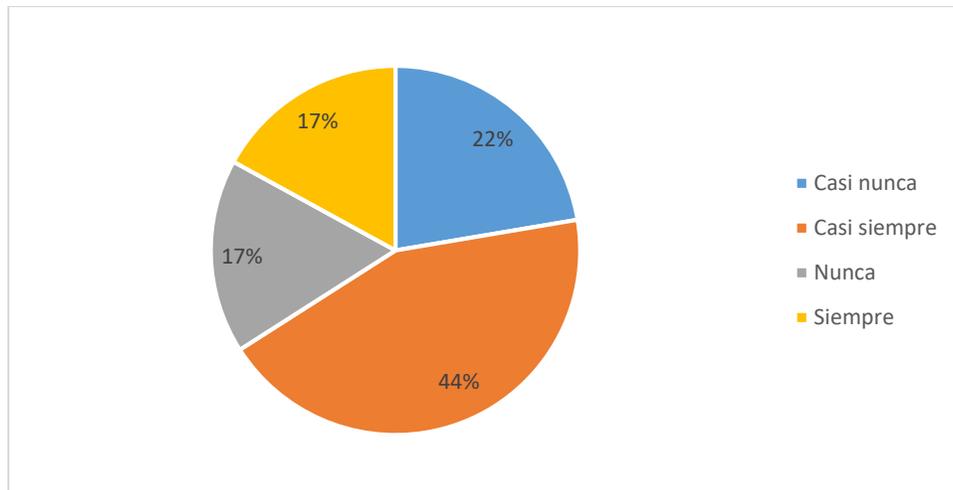


Figura 20. Los conocimientos de cada persona les ha proporcionado en lugar jerárquico dentro de la organización

Fuente: Elaboración propia (2020)

Como resultado se puede observar que el 34% de los encuestados consideran que no son los conocimientos los que proporcionan un lugar jerárquico, mientras que el 22% y el restante 44% consideran que si influyen los conocimientos para poder obtener un nivel jerárquico dentro de la organización

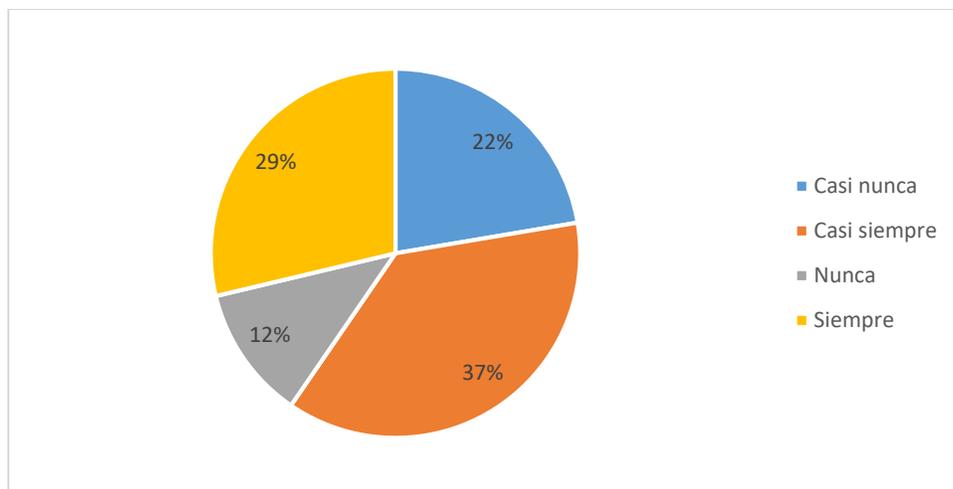


Figura 21. Considero que la capacitación es un beneficio mayor para mí que para la organización

Fuente: Elaboración propia (2020)

Como resultado a esta pregunta, los resultados indican que un 12% y un 22% opinan que las capacitaciones generan más valor para la organización que para superación personal, mientras que el 66% consideran que las capacitaciones son un beneficio mayor de forma personal y colateralmente para la organización

Dimensión 4: Motivación

En las siguientes 7 gráficas se presentan resultados sobre lo que los encuestados piensan y saben sobre la motivación dentro de la organización que es una de las dimensiones clave para afrontar el cambio organizacional.

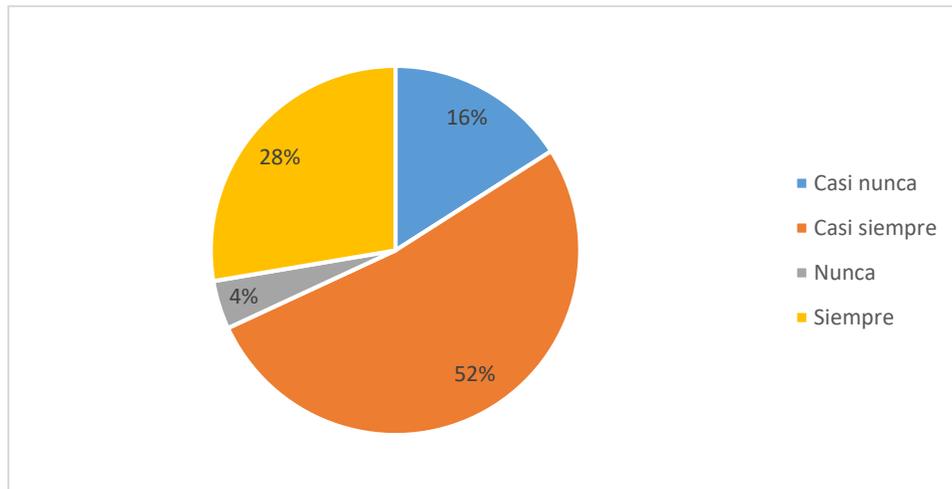


Figura 22. Son justos los procedimientos de promoción dentro de la organización

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados de la gráfica muestran que un 28% de la población encuestada considera que los procedimientos de promoción dentro de la organización se realizan de una manera justa, el otro 52% aún tiene ciertas dudas sobre los procedimientos, el 16% opina que no todos los procedimientos son justos y el restante 4% considera que definitivamente los procedimientos de promoción dentro de la organización no son justos.

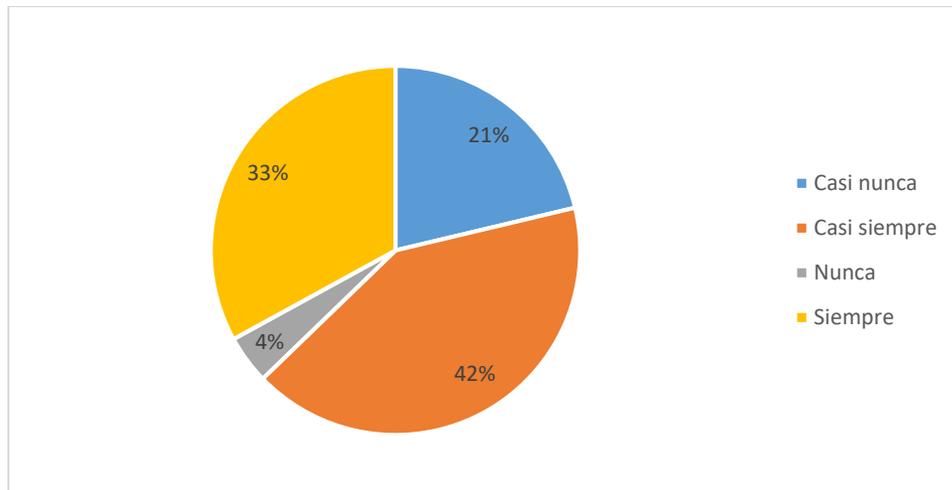


Figura 23. Son justos los procedimientos para evaluar el desempeño de los empleados

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados muestran que el 33% y el 42% de las personas encuestadas consideran que los procedimientos de evaluación de desempeño son los adecuados y el 24% opina que no son justos los procedimientos para evaluar el desempeño

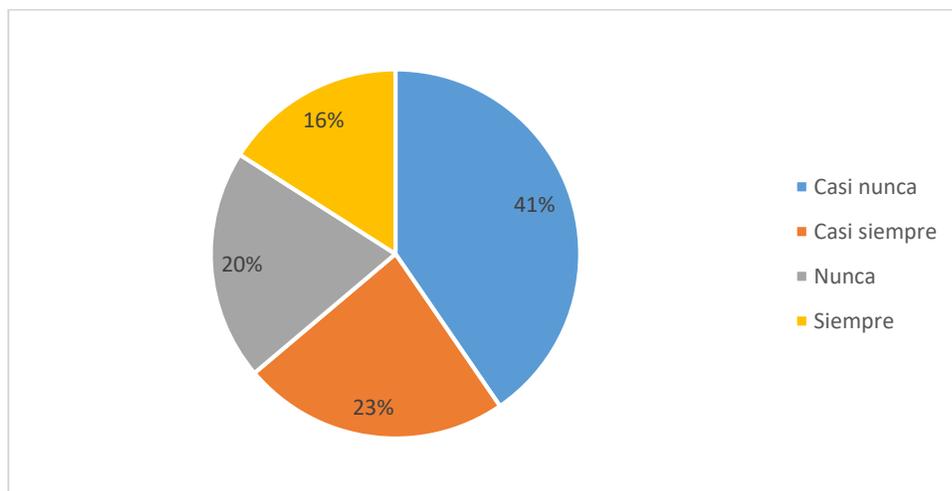


Figura 24. Son justos los procedimientos para determinar los incrementos en los salarios

Fuente: Elaboración propia (2020)

El 41% considera que los procedimientos la mayoría de las veces no son justos, el 20% considera que no son justos los procedimientos para determinar los incrementos de salarios, el otro 23% opina que algunos procedimientos son justos y otros no y el 16% si está de acuerdo con los procedimientos

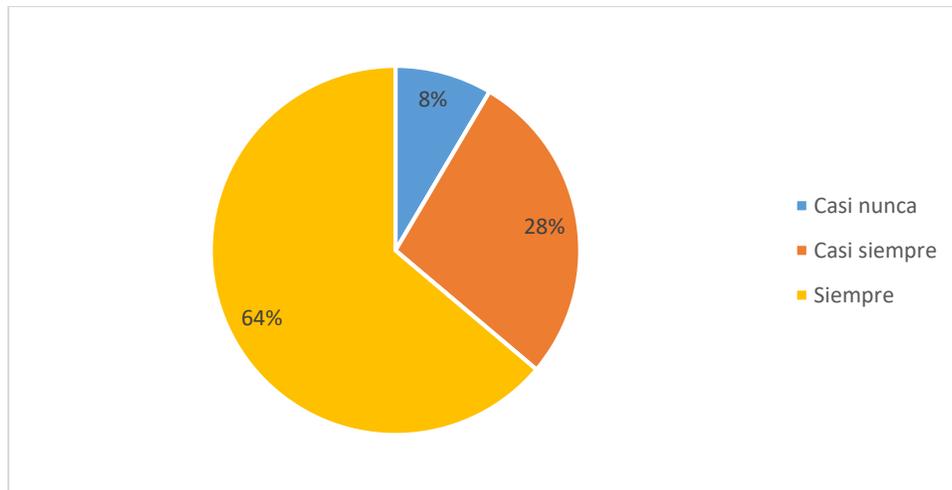


Figura 25. Estoy usualmente conforme con mi trabajo actual

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados reflejan que el 64% de los colaboradores encuestados están conformes con su trabajo actual, el 28% tiene algunas inconformidades con su trabajo actual y el 8% en su mayoría no está conforme con su trabajo actual

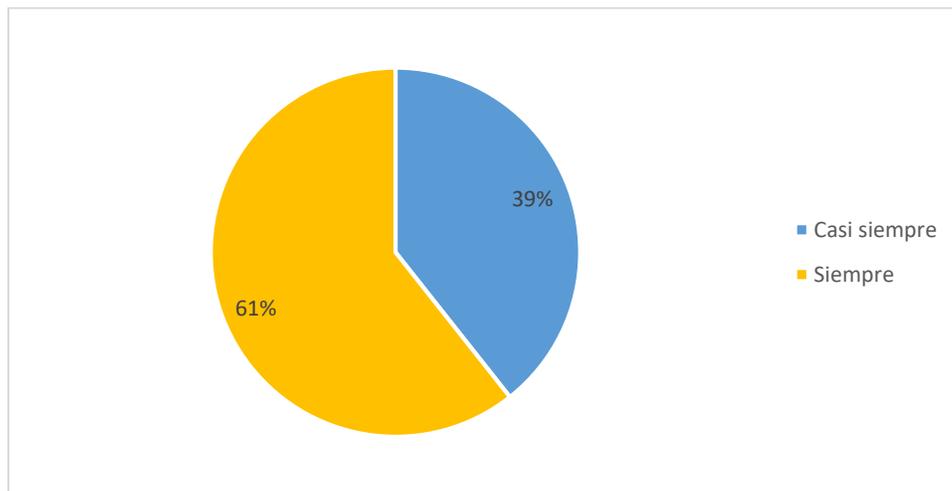


Figura 26. Siento que mis compañeros apoyarían más los proyecto si recibieran alguna motivación

Fuente: Elaboración propia (2020)

De la población encuestada el 61% opina que sus compañeros de trabajo apoyarían los proyectos si recibieran algún tipo de motivación, el restante 39% considera que esto sucedería en su mayoría siempre teniendo en cuenta que compañeros estarían en desacuerdo

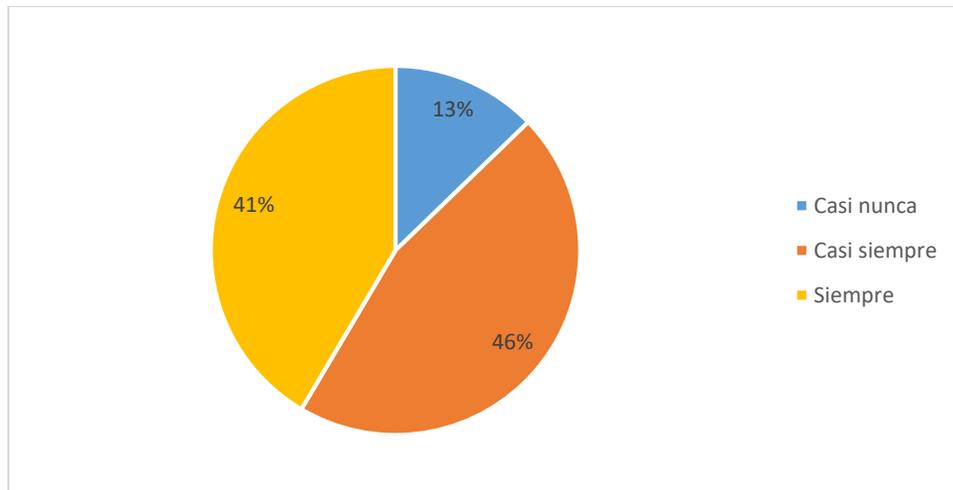


Figura 27. Creo que la motivación que proporciona la institución es la adecuada

Fuente: Elaboración propia (2020)

El resultado muestra que el 41% considera que la motivación que proporciona la institución es la adecuada, el 46% opina que aún existe área de mejora en cuanto a la motivación en la organización y el restante 13% ve de oportunidad de mejorar en cuanto a este tema.

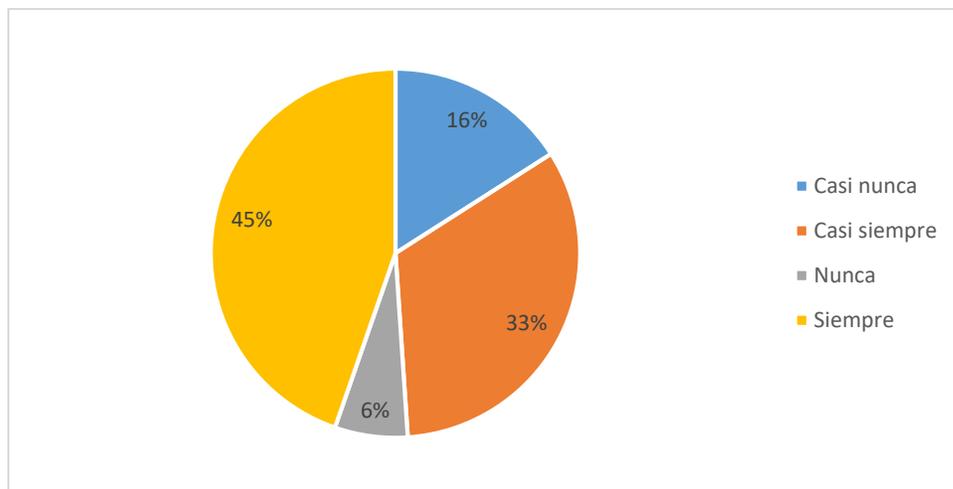


Figura 28. El ambiente laboral me motiva a hacer las cosas bien desde el principio

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados muestran que únicamente un 6% no se siente motivado con el ambiente laboral, el siguiente que es un 16% tiene falta de motivación, el 33% se siente motivado con el clima, pero ve áreas de mejora y el 45% debido al clima se siente motivado a hacer las cosas bien desde el principio

Dimensión 5: Liderazgo

Esta dimensión muestra como el liderazgo de una organización puede influir en la gestión del cambio organizacional, las siguientes 7 gráficas se encuentra el resultado de esta dimensión dentro de la organización objeto de estudio.

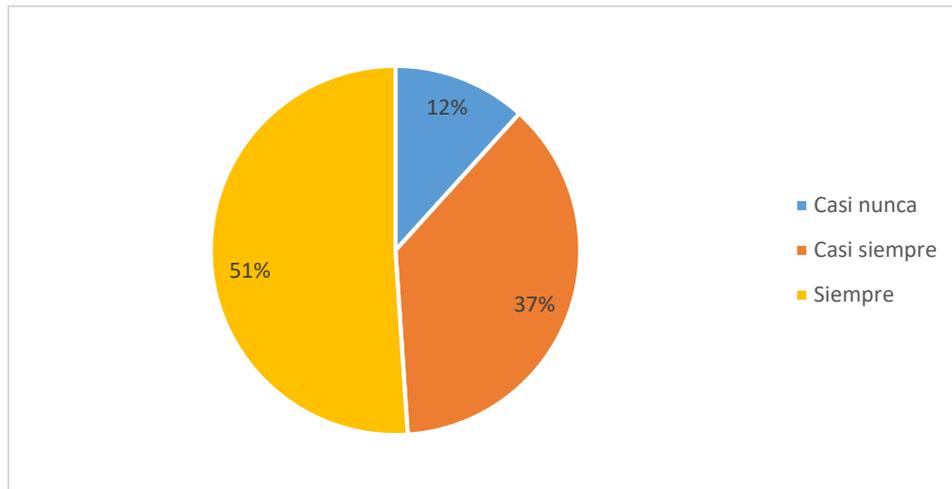


Figura 29. Observo que en mi institución hay liderazgo para el cumplimiento de las metas

Fuente: Elaboración propia (2020)

En su mayoría un 51% de la población encuestada afirma que, si existe liderazgo para el cumplimiento de metas dentro de la organización, el 37% aún ve área de oportunidad dentro de este punto y únicamente el 12% considera que hay mucho que trabajar para mejorar el liderazgo que garantice el cumplimiento de las metas

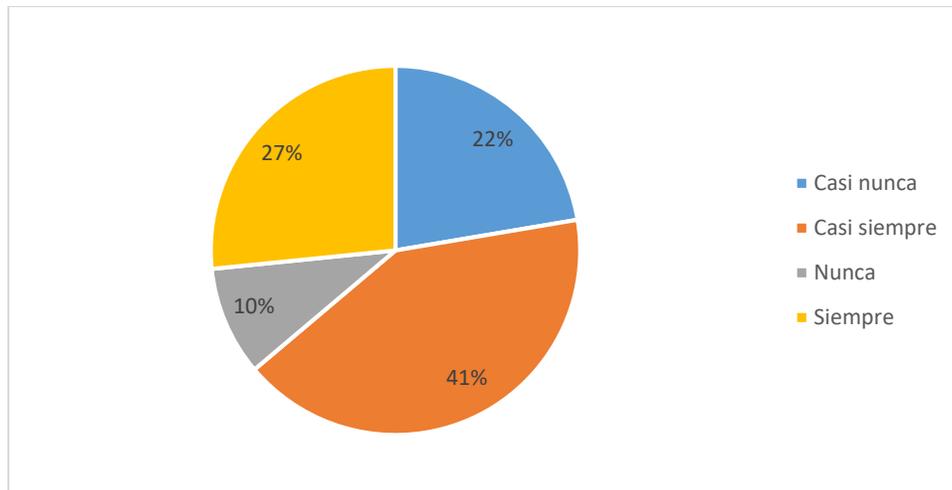


Figura 30. Observo que mi jefe inmediato nos da el ejemplo de cómo hacer las cosas

Fuente: Elaboración propia (2020)

El 27% se siente totalmente en acuerdo con que sus jefes inmediatos enseñan con el ejemplo, el 41% opinan que la mayoría de las veces pueden tomar como ejemplo a sus jefes, el siguiente 22% casi nunca pueden tomar a sus jefes como ejemplo y el 10% restante ha observado que sus jefes enseñen con el ejemplo

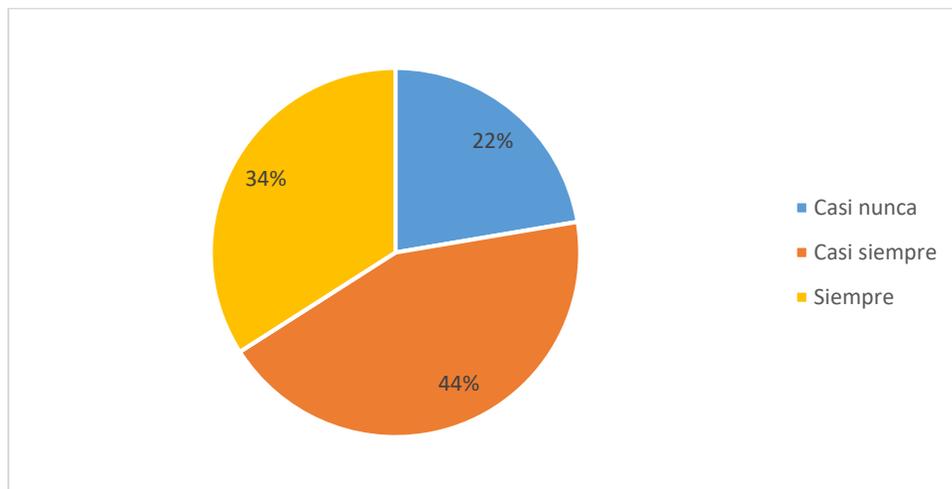


Figura 31. Mi jefe me ofrece el mejor ambiente para realizar mejor mi trabajo

Fuente: Elaboración propia (2020)

El resultado refleja que el 22% no siente que sus jefes crean un mejor ambiente de trabajo, no obstante, el siguiente 44% se sienten bien con el ambiente, pero ven áreas de mejora y el 22% se siente totalmente cómodo y considera que sus jefes les proporcionan un mejor ambiente para trabajar

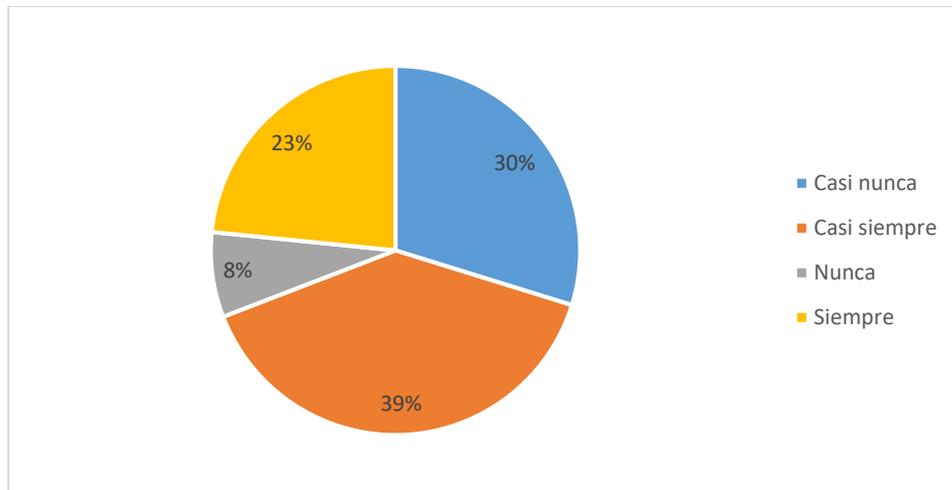


Figura 32. Mi jefe me permite saber qué áreas de mi desempeño son débiles

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados reflejan que 23% recibe retroalimentación de su desempeño, el 39% la mayoría de las veces recibe retroalimentación, el 30% casi nunca obtiene de su jefe el resultado de su desempeño y el restante 8% nunca ha recibido de parte de su jefe las áreas de mejora en el desempeño

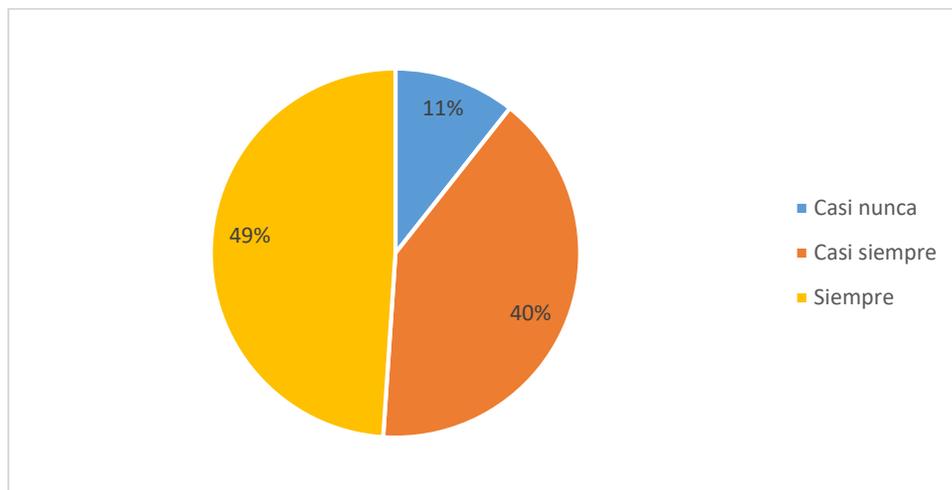


Figura 33. Si tengo problemas, mi jefe está dispuesto a escucharme

Fuente: Elaboración propia (2020)

Del total de la población encuestada el 49% se siente en total libertad de poder trasladar los problemas a sus jefes que siempre los escuchan, el 40% aún tienen duda sobre trasladar los problemas a sus jefes y el 11% casi nunca tiene la seguridad de que sus jefes están dispuestos a escuchar los problemas

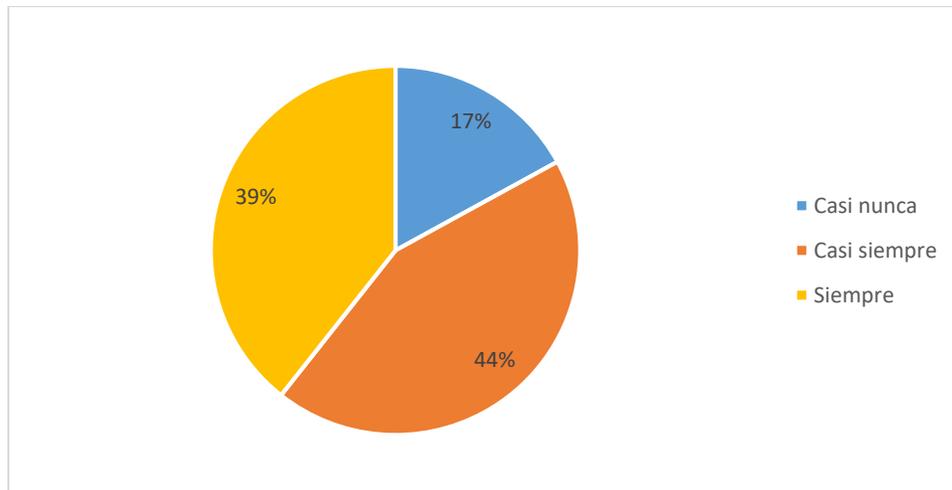


Figura 34. Cuando hago una pregunta, mi jefe hace lo mejor que puede para darme una respuesta

Fuente: Elaboración propia (2020)

El resultado muestra que el 39% tiene la seguridad que sus jefes buscaran las maneras de ayudar a resolver cualquier duda o problema que se pueda presentar, el 44% la mayoría de las veces confía en que los jefes les ayudaran con cualquier inconveniente y el 17% no se siente seguro sobre la respuesta de sus jefes

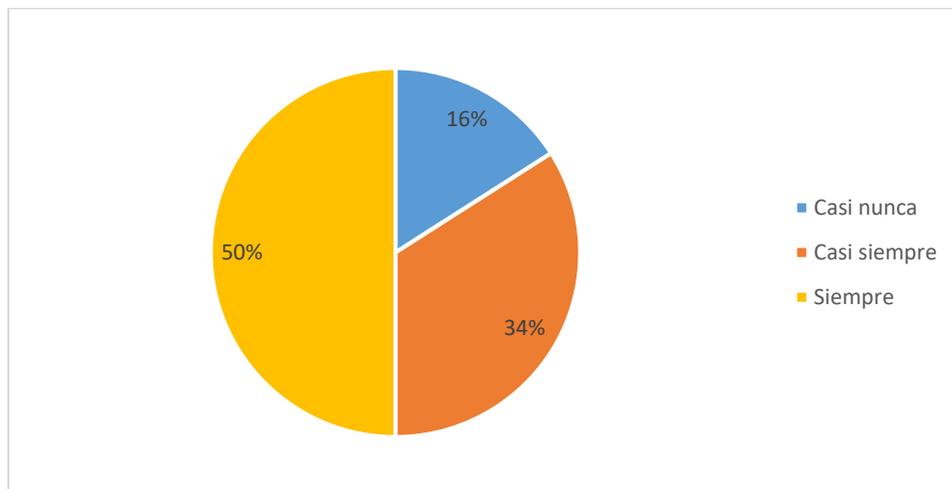


Figura 35. Mi jefe explica claramente las políticas de cambio en la organización

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados muestran que el 50% está totalmente tranquilo que cualquier cambio que se presente les será informado y explicado, el siguiente 34% siente que algunos cambios han pasado por alto si ser notificados y el restante 16% indica que casi nunca se les informa de los cambios y políticas de cambios que surgen.

Los resultados de los análisis estadísticos demostraron que no existe una relación significativa entre la gestión del cambio organizacional en las dimensiones de valoración, comunicación, conocimientos, motivación y liderazgo en los colaboradores de una empresa distribuidora de químicos ubicada en el departamento de Guatemala.

Esto se debe a que estas dimensiones no se relacionan entre sí, una dimensión no determina el comportamiento de la otra, hecho que afirma la definición de Proulx (2015) quien señala que el éxito de un cambio depende de dos características, la primera es la solución técnica lógica frente a un problema o una preocupación. La segunda es que el cambio sea aceptable para los miembros involucrados en la situación, que sea el problema o la solución, que sea corto o al largo plazo. Sin embargo, por lo general dichas dimensiones no van juntas. Hecho que coincide con los resultados obtenidos en la presente investigación. Sin embargo, Ortega y Solano (2015) consideran que los cambios en las organizaciones se consoliden, estableciendo un intenso proceso de interacción entre dos ámbitos esenciales: sus procesos generales de gestión, aspectos formales de la organización, y las personas que laboran en ellas, propuesta realizada a través de una investigación de tipo explicativa. En tanto Castillo (2016), en su investigación demostró que existe relación significativa entre la gestión del cambio y la competitividad; sin embargo, considera un nivel regular para la gestión del cambio (54%), para la competitividad de los servicios (57%) y un 33.95% en el coeficiente de correlación con el supuesto, indican que la institución brinda servicios al público manteniendo y mejorando los estándares de calidad y competitividad lo cual es favorable para la institución. Esto significa que, a pesar de haber nivel regular de gestión de cambio, la institución es competitiva y brinda servicios de calidad, hecho que demuestra que existen algunas dimensiones de las variables y se relacionan de manera débil coincidiendo con la presente investigación.

Y finalmente Ortega (2015) en su investigación en relación a la resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en el año 2013, concluye que no existe una influencia a la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral; sin embargo al

evaluar las dimensiones presenta un alto grado de resistencia en los aspectos de factores individuales asociados al hacer, y los “Factores individuales asociados al saber/conocer”; y que de manera general no se reflejan en una resistencia general al cambio, su relación es de manera independiente; resultados que coinciden con la presente investigación.

En cuanto al componente de valoración de la gestión del cambio organizacional los resultados de la investigación reportan una relación positiva alta. Dado que la significancia permitió señalar que existe cierta relación significativa entre la valoración del personal respecto a los esfuerzos de lealtad, circunstancias, competitividad, cuidado, pertenencia y honradez durante el proceso de gestión de cambio. Al respecto, Castillo (2016) en su investigación referida a la gestión del cambio y la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo, año 2014 menciona que existe relación entre las habilidades de los funcionarios y la competitividad de los servicios públicos, con un nivel de eficiencia regular (42%). Esto indica que los niveles de valoración y competitividad en esta institución son bajos, sin embargo, los logros de objetivos de la institución se cumplen. En tanto Torres (2013) en su análisis del clima laboral y adaptación al cambio organizacional del personal adscrito al plan nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes de la Policía metropolitana de Santiago de Cali, Colombia. Menciona que la capacidad profesional de esta institución tiene un grado alto de satisfacción con la labor realizada (82.5%), por lo que son personas motivadas y dispuestas a dar más de sí para el cumplimiento de sus labores y superación de expectativas, se sienten con capacidad y habilidad para el trabajo asignado; al respecto los resultados encontrados presentan concordancia con la presente investigación en el sentido que ciertos componentes de las variables en estudio como la satisfacción, eficiencia, competitividad, lealtad, honradez y respeto durante los cambios organizacionales no afectan al logro de los objetivos institucionales y se relacionan con el desempeño.

En la dimensión de comunicación, el análisis estadístico demostró la existencia de una relación baja durante el cambio organizacional referida a las demandas,

oportunidades y la comunicación formal e informal. En tanto Ruíz (2009) en su publicación sobre el modelo para la gestión del cambio organizacional en la Pymes, indicó que a menudo los cambios organizacionales decaen debido a que no se llevan a cabo correctamente estrategias de comunicación.

Los resultados del análisis estadístico refieren la existencia de una relación negativa entre los conocimientos de la gestión de cambio organizacional referido a las demandas, oportunidades, comunicación e información y el desempeño laboral. Castillo (2016) en su investigación analítica de nivel correlacional referida a la gestión del cambio y la competitividad de servicios, estableció que el nivel de conocimiento de los funcionarios posee la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por contar con las calificaciones requeridas para ello, obtuvo que el 34% de los encuestados aprovecharon y utilizaron los conocimientos de manera regular. Hecho contrario a los resultados de la presente investigación debido a que el citado autor analiza la competitividad institucional como factor externo.

En los resultados del análisis estadístico en la dimensión de motivación demostraron la existencia en una relación positiva intermedia, indicando que existe una relación significativa en la motivación durante el cambio organizacional referida a la promoción, evaluación, aceptación, motivación y el desempeño de la empresa objeto de estudio. En tanto para Salvatierra y Vilora (2016) en su investigación sobre análisis de clima y el cambio organizacional afirman que los jefes se preocupan por mantener un elevado nivel de motivación (66%) resultados que difieren la presente investigación a pesar de haber usado el mismo método de investigación, diferencias debido a que el estudio se ha realizado en otro país con posibles culturas y normas distintas a la nuestra. Sin embargo, el resultado concordante con la presente investigación se efectúa en el contexto de proceso de cambio organizacional.

En la dimensión de liderazgo, los resultados del análisis estadístico demuestran la existencia de una relación positiva, determinando que el liderazgo referido a los mandos del líder, ambiente laboral, escuchas a preguntas y políticas de cambio

durante los procesos de gestión del cambio organizacional se relacionan con el desempeño de los colaboradores. Al respecto Ruíz (2009) en su publicación sobre el modelo para la gestión del cambio organizacional en la PYMES, indicó que los líderes deben ser innovadores, proporcionando estímulos para la mejora, aprovechamiento de oportunidades y animando a los equipos a ser creativos buscando nuevas formas de enfocar el futuro y durante los procesos de cambio el líder se ve obligado a estar siempre actuando ya que el éxito nunca es definitivo y la comunicación es la clave para que el liderazgo tenga éxito, hecho aplicado en nuestro País y cuyo contexto se presenta de manera correcta en la presente investigación.

4.3 Plan de mejora

Luego del análisis estadístico y la interpretación de datos se propone la entrega a la empresa objeto de estudio un manual de cambio organizacional para apoyarlos a mejorar las áreas de oportunidad que fueron detectadas con el instrumento trasladado a los colaboradores en las dimensiones valoración, comunicación, motivación y liderazgo, ver en el anexo # 1.

El manual fue elaborado tomando en cuenta que la empresa no cuenta con el procedimiento definido en el tema de cambio organizacional y para apoyar la gestión el manual incluye las normas generales del proceso que servirán de guía para los encargados de las implementaciones. El manual también contiene un diagrama de flujo de proceso en donde se puede visualizar a detalle cuales son los pasos a seguir para la planificación de cambios dentro de la empresa, también nos muestra rutas alternas y hacia donde debemos regresar si alguno de los pasos se atrasa más de lo previsto o si se está en desacuerdo con el resultado, esto con la finalidad que siempre exista un plan de acción y encargados de cada paso.

Adicional se detallan las estrategias que se proponen dejando como observación que estas dependerán del tipo de proyecto que se desee realizar y por último se describen los indicadores de gestión con los que la empresa podrá medir el rendimiento de cada proyecto planteado y poder verificar que está siendo implementado y adoptado de forma efectiva.

CONCLUSIONES

- Con el diagnóstico que se realizó a la empresa distribuidora de químicos ubicada en la ciudad de Guatemala a través de una encuesta estructurada en cinco dimensiones se evidenció que es una empresa que no cuenta con parámetros o lineamientos estructurados para los procesos de cambio organizacional lo que genera deficiencia en las actividades relacionadas al cambio.
- Con el análisis, interpretación y discusión de resultados obtenidos en la investigación se determinó que la empresa distribuidora de químicos no cuenta con procesos definidos para afrontar los cambios dentro de la organización, por lo que al momento de llevarse a cabo cualquier nuevo proceso la aceptación de los colaboradores se torna negativa lo que hace que las adopciones e implementaciones se vean afectadas.
- Se determinó que para mejorar el proceso de gestión de cambio organizacional en la empresa distribuidora de químicos es necesario contar con un manual que indique los lineamientos necesarios y pasos a seguir para que el personal que lidera los procesos de cambio cuente con una guía que garantice que las nuevas adopciones se realicen de manera efectiva.

RECOMENDACIONES

- Se deben elaborar directivas para normar los procedimientos de gestión de cambio a fin de establecer parámetros que permitan las transiciones de gestión sin alterar la productividad y las funciones de la empresa considerando entre los componentes de valoración del proceso, la comunicación a los colaboradores y brindar los conocimientos y la visión necesaria respecto al proceso de cambio y la determinación de quien ejercerá el liderazgo durante dichos procesos. Asimismo, deberá considerar el monitoreo del desempeño laboral referente a la productividad, trabajo en equipo, trabajo bajo presión y valores personales. A fin de contar con datos y referencias para la mejora continua de la empresa.
- Se recomienda implementar el manual de cambio organizacional propuesto para tener las bases idóneas y definir quiénes serán las personas encargados de liderar en cada uno de los pasos que conlleva el cambio dentro de la organización.
- Que las direcciones generales de la empresa distribuidora de químicos ubicada en la ciudad de Guatemala difundan los códigos de ética de la empresa e implementen mecanismos de evaluación mediante las entrevistas personales y evaluaciones periódicas a fin de medir que las implementaciones de nuevos procesos estén siendo efectivas en todos los colaboradores involucrados.
- La empresa debe establecer mecanismos virtuales, físicos y personalizados para brindar las comunicaciones confiables y directas al personal de todos los departamentos y áreas cuando se efectúen cambios organizacionales, a fin de brindar la confianza necesaria durante los procesos de cambio y evitar la inseguridad de los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- Burcet, J. (2005). *Introducción a la gestión del cambio*. Tesis.
- Castillo, M. (2014). *Gestión del cambio y la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad*. Tesis maestría, Universidad de Huánuco.
- Franco Cedano, C., & Lopez Araque, L. C. (2013). *PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO CULTURAL*. Tesis, UNIVERSIDAD ICESI, Cali, Colombia.
- Guilford, S. (1995). *How to Manage Organisational Change*. Hussey Biddles.
- Jay Heizer, B. R. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. Tesis.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración desde una perspectiva global*. Libro.
- Ortega Machaca, M. S. (2013). *LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y SU INFLUENCIA EN EL*. Tesis, UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN, Prú.
- Ortega, M. (2015). *Resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad*. Tesis maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre, Tacna.
- Ortega, P., & Solano, C. (2015). *La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del poder*. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Osorio Rojas, C. (2012). *Gestión del cambio como estrategia en los diferentes procesos de transformación organizacional en Partime S.A.* Tesis, Universidad Jorge Toledo Lozano, Bogota.
- Peña Atao, E., & Prado Fernández, R. I. (2016). *RESISTENCIA AL CAMBIO Y TRABAJO EN EQUIPO EN*. Tesis, UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER, Lima, Perú.
- Proulx, D. (2015). *Diagnóstico y cambio organizacional*. Tesis, Universidad Continental., Perú.
- Ramirez Ontaneda, R. H. (2017). *Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura*. Tesis, Ministerui de la Producción, Lima, Peru.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. Libro.
- Robbins, S. (2012). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Editorial Person. Salvatierra, W. y. (s.f.).

- Salvatierra, W., & Vilora, H. (2016). *Análisis de clima organizacional en una empresa pública*. Tesis, Ecuador.
- Segredo Perez , A. (2009). *Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana*. Tesis, Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, Cuba.
- Torres, J. (2013). *Análisis del clima organizacional y adaptación al cambio organizacional del*. Tesis de maestría, Universidad de Manizales de Santiago de Cali, Cali.
- Valqui, J. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral de servidores del Instituto Nacional*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima.
- Yokoris Guzman, A. E. (2018). *Adaptabilidad y Proceso de Cambio Organizacional*. Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Zimmerman, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional*. ABYA-YALA.

ANEXOS

Anexo #1

Manual de Gestión de Cambio

1. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

1.1 Ficha del manual

Descripción:	PROPÓSITO: <ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Planificar, desarrollar e implementar estrategias que contribuyan a la gestión del cambio organizacional e implementación de una cultura organizacional por proyectos y procesos para una transformación integral dentro de todos los niveles de la organización, con el fin de lograr los objetivos institucionales de forma efectiva.</i>
Productos/Servicios del proceso:	DISPARADOR: <ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Necesidad de cambio a nivel para la implementación, mejora o rediseño de procesos.</i>
Responsable de	ENTRADAS: <ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Requerimiento/necesidad institucional (Correo electrónico /oficio con requerimiento de las unidades administrativas).</i> ❖ <i>Pedidos específicos de la autoridad.</i>
l proceso:	<input type="checkbox"/> <i>Estrategias de Gestión del Cambio.</i> <input type="checkbox"/> <i>Plan anual de Gestión del Cambio.</i>
Tipo de cliente:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Director/a de Procesos y Mejoramiento Continuo.</i>
Marco Legal:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Clientes Internos</i>

1.2 Alcance del proceso

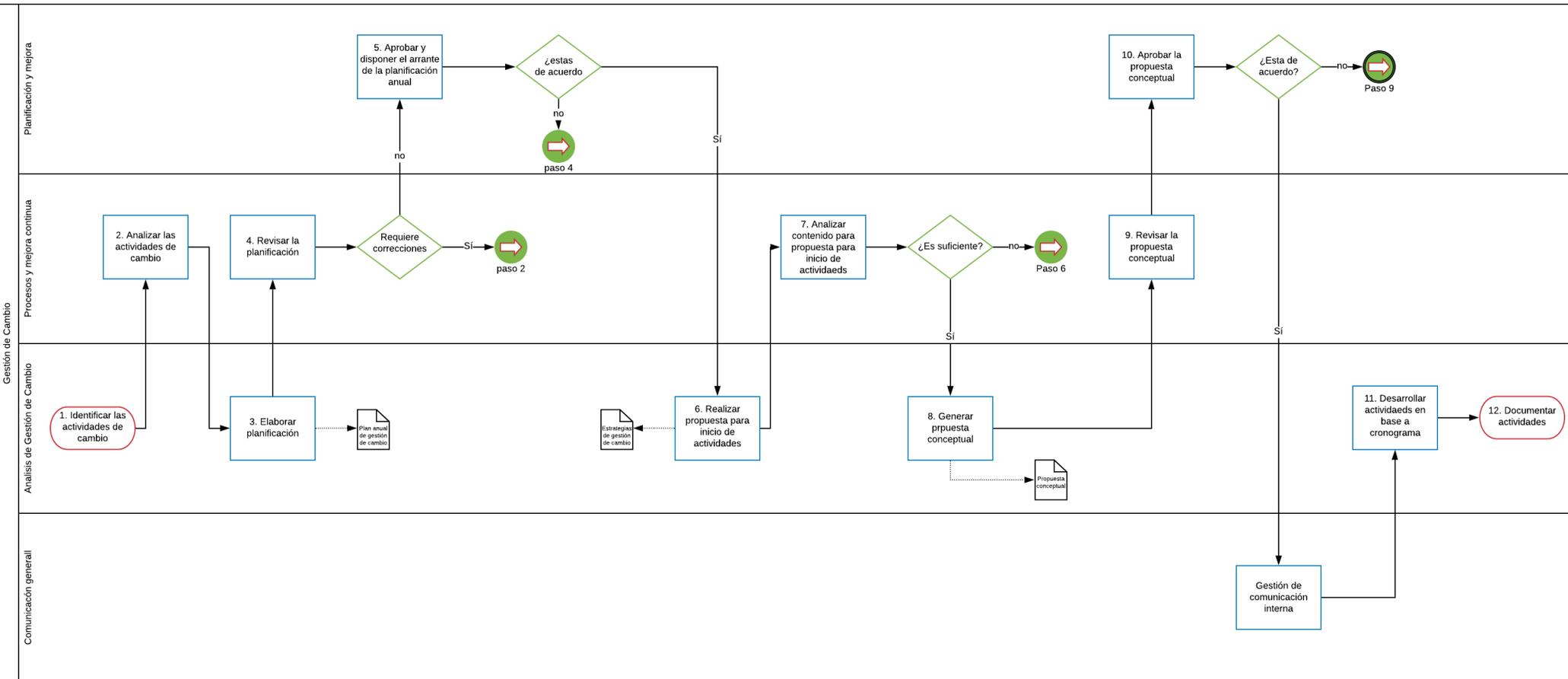
El proceso inicia con identificar la necesidad de cambio para la implementación, mejora o rediseño de procesos y culmina con las acciones de toma de decisiones de los responsables y las autoridades y posterior ejecución del proyecto aprobado. El alcance del proceso se aplica con todos los colaboradores en toda la empresa que se encuentra ubicada en el departamento de Guatemala.

Las personas interesadas verificarán los requisitos y el alcance de cada proyecto que se determine en el plan anual para comprobar que se está alineado y que el alcance se ajuste a lo que está planificado y lo que se espera de los proyectos definidos

1.3 Normas generales del proceso

- Las normas de este procedimiento son de aplicación obligatoria para todos los colaboradores, en tanto guarden conformidad con las disposiciones legales, reglamentarias al momento de su ejecución
- El colaborador que incumpla con sus obligaciones o esté en contra de las disposiciones de este procedimiento incurrirá en responsabilidad administrativa que será sancionada por el departamento de Recursos Humanos.
- Todos los puntos que se encuentren descritos en este documento deben ser complementados o suplidos por las disposiciones de la gerencia general de la organización
- El plan anual de gestión de cambio debe contener planificación para actividades de gestión de cambio, las cuales deben partir de una necesidad organizacional y apalancamiento de la gestión.
- Para la ejecución de un proyecto/actividades de gestión de cambio, las unidades administrativas deberán solicitar dicho requerimiento mínimo con dos semanas de anticipación a la gerencia de recursos humanos para análisis, planificación y ejecución del proyecto de ser el caso.
- El contenido debe ser comunicado (artes, videos, etc) y realización de eventos de gestión de cambio se coordinará con el departamento de recursos humanos para planificar su respectiva comunicación.

2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CAMBIO



2.1 Descripción de actividades del proceso de Gestión del Cambio

#	Actividad	Descripción	Responsable	Documentos generados
ETAPA DE PLANIFICACIÓN DE PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO				
1	Identificar actividades de cambio	Se enlistan una serie de posibles actividades ejecutables durante el año, en base al Plan de Gestión por Procesos y Plan Estratégico Institucional.	Analista de Gestión del Cambio	
2	Analizar actividades de cambio	Realizar una evaluación sobre las implicaciones técnicas y viabilidad del proyecto, mediante reuniones de trabajo.	Director/a de Procesos y Mejoramiento Continuo	
3	Elaborar planificación anual	Generar planificación de las actividades de cambio a ejecutar.	Analista de Gestión del Cambio	Plan anual de Gestión del Cambio
4	Revisar la planificación anual	Revisión y aprobación previa de posibles actividades a ejecutar durante el cambio. ¿Requiere correcciones? SI: Actividad 2 NO: Actividad 5	Director/a de Procesos y Mejoramiento Continuo	
5	Aprobar y disponer el arranque de la planificación anual	Aprobación final de posibles actividades a ejecutar durante el año. ¿Está de acuerdo? SI: Actividad 6 NO: Actividad 4	Coordinador/a General de Planificación y Mejoramiento Continuo	Plan anual de Gestión del Cambio
ETAPA DE EJECUCIÓN DE PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO				
6	Realizar propuesta para inicio de actividades	Se realiza la propuesta de estrategias de gestión del cambio, en relación a la planificación aprobada.	Analista de Gestión del Cambio	Estrategias de gestión del cambio
7	Analizar contenido para propuesta de inicio de actividades	Se analiza la factibilidad de las estrategias a desarrollar, en determinada acción de cambio. ¿Es correcto? SI: Actividad 8 NO: Actividad 6	Director/a de Procesos y Mejoramiento Continuo	

8	Generar propuesta conceptual	Generar propuesta conceptual para proyecto: campaña, elaborar cronograma y enlistar actividades de acuerdo con reuniones de trabajo.	Analista de Gestión del Cambio	Propuesta conceptual
		También se debe generar propuesta de contenido comunicacional e identidad gráfica para proyecto/campaña (de ser el caso).		
9	Revisar propuesta conceptual	Realizar cambios sugeridos (de ser el caso)	Director/a de Procesos y Mejoramiento Continuo	
10	Aprobar propuesta conceptual	Revisión y aprobación final de las estrategias de gestión del cambio ¿Está de acuerdo? SI: Proceso comunicación interna NO: Actividad 9.	Coordinador/a General de Planificación y Mejoramiento Continuo	Propuesta conceptual aprobada
Proceso: Gestión de Comunicación Interna				
11	Desarrollar actividades en base a cronograma	Se ejecutan las actividades en la institución, así como la implementación y seguimiento de estas. Se realiza un informe de actividades del proyecto ejecutado de Gestión del Cambio.	Analista de Gestión del Cambio	Estrategias de gestión del cambio
12	Documentar actividades	Se documentan en los depósitos documentales definidos. Así también, si es el caso se emite la respectiva comunicación de cierre de las actividades. FIN	Analista de Gestión del Cambio	

3. ESTRATEGIAS:



Fuente: Elaboración propia (2020)

Las estrategias descritas son las esenciales en un proceso de cambio, pero puede variar su trazabilidad dependiendo del tipo de proyecto que este implementando, también pueden agregarse más estrategias si así se requieren, este punto es totalmente flexible en la práctica.

4. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

- Cumplimiento de las fechas de acciones, hitos y entregables planificados
- Ejecución del plan de cambio
- Cantidades de acciones realizadas vrs las planificadas
- Cantidad de personas asistentes vrs invitadas a actividades claves del proyecto por ejemplo capacitaciones
- Porcentaje de asistencia y propuesta de ideas de miembros de grupos de apoyo específicos para la gestión del cambio

5. TÉRMINOS Y CONDICIONES

- **Estrategia:** Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.
- **Gestión del cambio:** aplicación de mecanismos que generen cambios de comportamiento, actitudes o procesos a nivel organizacional con resultados visibles.

Anexo #2

Instrumento

Autor: Doris Andrea Méndez López

INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

No	Pregunta
1.	¿Conoce que es la gestión de cambio organizacional?
2.	¿Como describiría la problemática relacionada con la gestión de cambio en la empresa?
3.	¿Cuentan con algún proceso definido para afrontar los cambios que realizan en la organización?
4.	¿Cuál es la reacción de los colaboradores al presentarse cambios en la organización?
5.	¿El desempeño de los colaboradores se está viendo afectado por los cambios que se han venido dando en la organización?
6.	¿En qué áreas de la empresa se tienen áreas de oportunidad relacionado con cambio organizacional?
7.	¿Considera que un modelo de gestión de cambio se reflejaría un cambio en los colaboradores?

Anexo #3

Instrumento

Autor: Rosa Hilaria Ramírez Ontaneda

INSTRUMENTO PARA DETERMINAR LA GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS AREAS DE VALORACIÓN, COMUNICACIÓN, CONOCIMIENTOS, MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO

Las dimensiones que se evaluarán con este instrumento son la valoración, la comunicación, los conocimientos, la motivación y el liderazgo

FINALIDAD: El presente instrumento tiene por finalidad conocer la percepción respecto a la gestión del cambio organizacional

INSTRUCCIONES: Se debe marcar una de las alternativas que aparecen en el lado lateral derecho, la que más se acerca a su apreciación, no existen respuestas correctas ni incorrectas. Los resultados se tratarán de manera general, confidencial y anónima.

Escala

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
4	3	2	1

No.	Ítems	Valores			
		4	3	2	1
	Dimensión 01: VALORACION				
1	Estoy de acuerdo en poner un esfuerzo más allá que lo esperado normalmente para que la organización sea exitosa				
2	Siento lealtad a esta organización en la cual laboro actualmente				
3	Un cambio en mi actual circunstancia puede contribuir a mejorar la organización				
4	Hay mucho por ganar compitiendo con los compañeros en esta organización.				
5	Soy realmente cuidadoso para que la organización no tenga fallas				
6	Usualmente siento un fuerte sentido de pertenencia en mi organización				
7	Considero que la honradez es más importante que el deseo de superarse				
8	La honradez y el respeto a los demás son valores con los que cuenta la empresa				
	Dimensión 02: COMUNICACIÓN				
9	Mi institución promueve y comunica oportunidades de capacitación				
10	Mi jefe me mantiene enterado de las demandas del trabajo futuro				
11	Mi jefe me da información sobre oportunidades de capacitación				
12	Creo que la comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la organización es la que se necesita				
13	La comunicación con mi jefe inmediato es adecuada				
14	La comunicación con mi jefe inmediato es efectiva				
15	La comunicación con mi jefe inmediato es oportuna				
16	La comunicación con mi jefe inmediato crea buena imagen de mi persona				
17	La comunicación con mi jefe inmediato contribuye en mi desempeño laboral				
18	Obtengo información clara y concisa para que mi trabajo sea realizado de la mejor manera				
	Dimensión 03: CONOCIMIENTOS				
19	Todo el personal de la empresa aprovecha al máximo los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación				
20	Los conocimientos de cada persona les ha proporcionado en lugar jerárquico dentro de la organización				
21	Considero que la capacitación es un beneficio mayor para mí que para la organización				
22	Creo que los conocimientos del personal contratado por el área de recursos humanos aumentan la capacidad de estos				
	Dimensión 04: MOTIVACION				
23	Son justos los procedimientos de promoción dentro de la organización				
24	Son justos los procedimientos para evaluar el desempeño de los empleados				
25	Son justos los procedimientos para determinar los incrementos en los salarios				
26	Estoy usualmente conforme con mi trabajo actual				
27	Siento que mis compañeros apoyarían más los proyecto si recibieran alguna motivación				
28	Creo que la motivación que proporciona la institución es la adecuada				
29	Mis compañeros me motivan para apoyar los proyectos de mejora de la institución				
30	El ambiente laboral me motiva a hacer las cosas bien desde el principio				
	Dimensión 05: LIDERAZGO				

31	Observo que en mi institución hay liderazgo para el cumplimiento de las metas				
32	Observo que mi jefe inmediato nos da el ejemplo de cómo hacer las cosas				
33	Mi jefe me ofrece el mejor ambiente para realizar mejor mi trabajo				
34	Mi jefe me permite saber qué trabajo necesita ser realizado				
35	Mi jefe me permite saber qué áreas de mi desempeño son débiles				
36	Si tengo problemas, mi jefe está dispuesto a escucharme				
37	Mi jefe toma el tiempo para escucharme lo que tengo que decir				
38	Cuando hago una pregunta, mi jefe hace lo mejor que puede para darme una respuesta				
39	Mi jefe explica claramente las políticas de cambio en la organización				
40	Mi jefe nos permite saber acerca de los cambios que se requieren				

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Descongelamiento del status quo	13
Figura 2. Fases de la gestion de cambio	20
Figura 3. Modelo Adkar.....	26
Figura 4. Fases del desarrollo del trabajo en la distribuidora de químicos, en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala	29
Figura 5. Estoy de acuerdo en poner un esfuerzo más allá que lo esperado normalmente para que la organización sea exitosa.....	34
Figura 6. Siento lealtad a esta organización en la cual laboro actualmente	35
Figura 7. Un cambio en mi actual circunstancia puede contribuir a mejorar la organización	35
Figura 8. Hay mucho por ganar compitiendo con los compañeros en esta organización.	36
Figura 9. Soy realmente cuidadoso para que la organización no tenga fallas	36
Figura 10. Usualmente siento un fuerte sentido de pertenencia en mi organización	37
Figura 11. La honradez y el respeto a los demás son valores con los que cuenta la empresa.....	37
Figura 12. Mi institución promueve y comunica oportunidades de capacitación	38
Figura 13. Mi jefe me mantiene enterado de las demandas del trabajo futuro	39
Figura 14. Mi jefe me da información sobre oportunidades de capacitación.....	39
Figura 15. Creo que la comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la organización es la que se necesita.....	40
Figura 16. La comunicación con mi jefe inmediato es efectiva	40
Figura 17. La comunicación con mi jefe inmediato contribuye en mi desempeño laboral	41
Figura 18. Obtengo información clara y concisa para que mi trabajo sea realizado de la mejor manera.....	41
Figura 19. Todo el personal de la empresa aprovecha al máximo los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación	42

Figura 20. Los conocimientos de cada persona les ha proporcionado en lugar jerárquico dentro de la organización.....	43
Figura 21. Considero que la capacitación es un beneficio mayor para mí que para la organización	43
Figura 22. Son justos los procedimientos de promoción dentro de la organización	44
Figura 23. Son justos los procedimientos para evaluar el desempeño de los empleados.....	45
Figura 24. Son justos los procedimientos para determinar los incrementos en los salarios	45
Figura 25. Estoy usualmente conforme con mi trabajo actual	46
Figura 26. Siento que mis compañeros apoyarían más los proyecto si recibieran alguna motivación	46
Figura 27. Creo que la motivación que proporciona la institución es la adecuada.	47
Figura 28. El ambiente laboral me motiva a hacer las cosas bien desde el principio	47
Figura 29. Observo que en mi institución hay liderazgo para el cumplimiento de las metas	48
Figura 30. Observo que mi jefe inmediato nos da el ejemplo de cómo hacer las cosas.....	49
Figura 31. Mi jefe me ofrece el mejor ambiente para realizar mejor mi trabajo	49
Figura 32. Mi jefe me permite saber qué áreas de mi desempeño son débiles	50
Figura 33. Si tengo problemas, mi jefe está dispuesto a escucharme	50
Figura 34. Cuando hago una pregunta, mi jefe hace lo mejor que puede para darme una respuesta	51
Figura 35. Mi jefe explica claramente las políticas de cambio en la organización..	51

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fase 1: Diagnostico e información organizacional	30
Tabla 2. Fase 2: Trabajo de campo para recopilar información	30
Tabla 3. Fase 3: Análisis e interpretación de datos recolectado	31
Tabla 4. Fase 4: Elaboración de informe técnico profesiona.....	31