

**ESTUDIO SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO COMO FACTOR CLAVE DE ÉXITO
EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS DIFERENTES PROCESOS DE
TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CCBUN**



IBEROAMERICANA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA

P.J. No. 0428 del 28 de Enero 1982 - MEN | VIGILADA MINEDUCACIÓN

AUTORES

LAURA ANGELICA ROJAS ACOSTA

EDNA ARACELLY QUIÑONES MONTAÑO

IBETH TATIANA ACEVEDO DIAZ

CORPORACION UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA

FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

BOGOTA D.C

NOVIEMBRE 2020

**ESTUDIO SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO COMO FACTOR CLAVE DE ÉXITO
EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS DIFERENTES PROCESOS DE
TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CCBUN.**



IBEROAMERICANA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA

P.J. No. 0428 del 28 de Enero 1982 - MEN | VIGILADA MINEDUCACIÓN

AUTORES

LAURA ANGELICA ROJAS ACOSTA

EDNA ARACELLY QUIÑONES MONTAÑO

IBETH TATIANA ACEVEDO DIAZ

DOCENTE ASESOR

FABIO ENRIQUE CASTRO ARDILA

CORPORACION UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA

FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

BOGOTA D.C

NOVIEMBRE 2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO 1 - DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO	6
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:	6
1.2 OBJETIVOS.....	7
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
1.3 JUSTIFICACION	8
CAPITULO 2 - MARCO DE REFERENCIA.....	10
MARCO TEORICO	10
MARCO CONCEPTUAL	12
CAPITULO 3 – MARCO METODOLOGICO	15
3.1 tipo de estudio.....	15
3.2 población.....	16
3.2.1 Criterios de inclusión.....	16
3.2.1.1 Criterios de exclusión.....	16
3.3 Procedimientos	16
Cronograma	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 1.....	17
<i>Cronograma de actividades por meses de desarrollo</i>	17
3.4 Técnica para recolección de información.....	19
3.4.1 Presupuestos y recursos.....	20
3.4.2 Fases de elaboración de proyecto:	21

Fase 1- elaboración de la propuesta a los directivos de y sensibilización al personal trabajador de la empresa Ccbun	21
Fase 2- identificación de la población	21
Fase 3 - visita de campo para aplicación de la encuesta de caracterización actitudinal y autoevaluación.	22
Fase 4 - tabulación y análisis de resultados e informe.....	22
Fase 5: intervención a los trabajadores	22
3.5 Técnicas para el análisis de la información.....	23
3.6 consideraciones éticas.....	26
CAPITULO 4– ANALISIS DE RESULTADOS.....	26
DISCUSIÓN	50
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS	56
ANEXOS	59

INTRODUCCIÓN

El propósito de este proyecto, es poder identificar cuáles son esas estrategias claves para la implementación de una gestión de cambio a nivel organizacional en la Empresa Ccbun; Esta propuesta surge, frente a la necesidad que presenta la empresa actualmente, debido a que se encuentra desarrollando una estrategia de mejoramiento dentro de la cual se está ejecutando la certificación en calidad, implementación de nuevos software, cambios a una tecnología más avanzada, lo que ha generado resistencia al cambio, como también serias dificultades en el clima organizacional, en las relaciones interpersonales entre las diferentes áreas de la empresa y problemas de comunicación entre pares y subalternos.

El proyecto será realizado en un periodo aproximado de 6 meses, se realizará el trabajo de campo donde se logre analizar el entorno, interactuar con él, sus procesos y las personas que interviene en él.

Toda la información recolectada, será sustentada bajo las diferentes referencias bibliográficas que existan frente a la temática con el fin de tener alternativas de solución y apoyo ante las conclusiones que surjan de todo este proceso de investigación.

CAPITULO 1 - DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

En la empresa Ccbun actualmente se está desarrollando e implementando una estrategia de mejoramiento continuo con la implementación de protocolos de gestión del riesgo, con la finalidad de obtener la certificación de calidad, se han implementado nuevos software y cambio en los procesos administrativos para la gestión del Talento Humano y cambios a tecnologías más avanzadas; pero debido a que esta estrategia es un proceso nuevo sin precedentes en la empresa aunado a ello factores externos como la crisis de salud pública globalizada se ha encontrado que no existe un modelo específico que describa los pasos y los factores s tener encuentra a la hora de implementar un modelo de gestión organizacional, en virtud del que el principal empresa es su factor humano y que cada ser humano responde de manera diferente a estímulos presiones y agentes externos, debido a ello se evidencia la necesidad de encontrar los factores específicos que se ajusten a los requerimientos de la empresa Ccbun; Por esta razón surge la inquietud y la necesidad de identificar: ¿Cómo establecer la gestión del cambio como factor clave del éxito en el mejoramiento continuo de los diferentes procesos de transformación organizacional en la empresa Ccbun?.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar estrategias que permitan una implementación de gestión del cambio para una transformación organizacional como factor clave de éxito en la empresa Ccbun.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Generar un diagnóstico de la situación actual de empresa frente a la gestión del cambio organizacional.
- Identificar los factores de riesgo en los procesos y sistemas de Ccbun que puedan afectar una gestión de cambio.
- Sugerir una herramienta evaluativa que evidencie las variables y/o comportamientos negativos y positivos en los trabajadores de Ccbun que puedan influir en una gestión de cambio a nivel organizacional.
- Analizar y correlacionar los resultados obtenidos.
- Determinar las estrategias más efectivas e indicadas que se deben aplicar para esta empresa en la implementación de la gestión del cambio en la empresa.

1.3 JUSTIFICACION

Ante un contexto organizacional tan competitivo como el que se presenta actualmente en el que la crisis sanitaria ha paralizado algunos sectores de la economía ha transformado otros y obligado a muchas organizaciones a reinventarse con cambios como el teletrabajo, el cambio organizacional emerge como uno de los temas de investigación más tratados por académicos tanto nacionales como internacionales con el fin de poder encontrar soluciones para hacer frente a las vicisitudes del entorno.

La gestión de cambio en una empresa es de vital importancia puesto que las condiciones del medio, como las variaciones del mercado, las nuevas tecnologías y la competencia cada vez más agresivas y exigen una adaptación constante de las organizaciones porque de lo contrario será muy complicada la subsistencia en un medio globalizado que exige estar a la par de las cambiantes exigencias y tendencias no existe una única mejor manera de implementar el cambio. Lo que puede ser exitoso en un contexto y en un momento del tiempo puede no serlo para otras organizaciones que operan en diferentes contextos y en un momento futuro.

La gestión del cambio es aplicada para minimizar el impacto que traerá esta implementación para el personal interno y para adaptar a los diferentes públicos afectados a la nueva forma de hacer las cosas.

Las administraciones actuales deben tener en cuenta el impacto que genera el cambio no sólo externamente sino también al interior de las compañías y el cómo minimizarlos para adaptar de la mejor manera a su personal a los nuevos desafíos, puesto que es el talento humano, son las personas, las que pueden llevar a que los cambios sean exitosos.

Es así que para gestionar el cambio de forma exitosa hay que inducir una mayor participación de las personas, que a fin de cuentas son ellas mismas las que pueden hacer que el cambio ocurra y es precisamente esto lo que debe lograr el agente de cambio, el gerente de cambio debe ser un líder, tener una visión amplia, una comunicación fluida y más que nada la capacidad para inspirar a su gente, porque debe comprender que su posición en la alta gerencia no tiene consigo todas las soluciones y es la gente que lo rodea la que puede hacer posible el cambio.

La empresa cámara de comercio Buenaventura S.A, no puede ser indiferente a este tipo de procesos, debido a los conflictos internos que en alguna medida afectan su relación con el entorno y su posicionamiento en el mercado, esto hace que requiera urgentemente la creación de estrategias eficaces que permitan implementar la gestión de cambio si quiere continuar siendo competitiva para poder imponer su visión basada en que se dé un “crecimiento a través de la competitividad”. Esto se convierte en algo más que una necesidad ya que permanecer estáticos no es bueno, el cambio es necesario, la innovación es un requerimiento básico para competir.

CAPITULO 2 - MARCO DE REFERENCIA

MARCO TEORICO

La gestión del cambio es un tema de mucha actualidad con el cual las organizaciones tendrán contacto en algún momento determinado ya que el cambio es una constante en el mundo de hoy. Es así como muchos investigadores de la salud, la seguridad en el trabajo, la economía y la administración consideran de gran importancia generar proyectos de investigación que fortalezcan su implementación y por medio de resultados se pueda dar una dirección como emprendedores y empresarios en un mundo tan cambiante y en constante desarrollo.

Como lo señala Josep Burcet (2005), la gestión del cambio es una estrategia organizacional que es 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. “se trata de un campo interdisciplinario en el que confluyen la sociología, la psicología, la antropología, la economía y también la teoría de sistemas, la ingeniería institucional y el diseño cultural”.

La gestión del cambio organizacional puede ser entendida como un proceso en el cual se involucran factores de cambio externos e internos que afectan a la compañía. Este proceso de cambio va dirigido a todo el personal de la empresa, el mismo, debe ser tomado como referencia para incluir nuevas formas de trabajo que logren empoderar a todos los empleados, con el fin de que puedan realizar sus actividades laborales con la mejor calidad e eficiencia posible; en esta medida es importante que el aprendizaje sea continuo, y que la gestión del cambio organizacional se enriquezca con los aportes de los individuos, se difunda a través de ellos, y a su vez las personas

puedan utilizarlo para enriquecer su propio entorno. Universidad de Buenos Aires (2018).

El “emprendedor” es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad. Say (1803), rescata el hecho de que el éxito del empresario no sólo es importante para un individuo, sino también para la sociedad; y además afirma que un país dotado especialmente de comerciantes, industriales y agricultores será más próspero que uno en el que principalmente haya individuos dedicados al arte o a la ciencia.

El autor ve la necesidad de reconocer formalmente el emprendimiento para la producción. Introduce un nuevo factor de producción a los tres ya existentes (tierra, trabajo y capital): la organización. La define como el factor coordinador, el cual atrae a otros factores y los agrupa; es decir, el emprendimiento es el elemento que está detrás de la organización, dirigiéndola. (Marshall, 1880)

Según David Firth (1998), para que el cambio sea aceptado por las personas hay que llegarle a la raíz de su ser como son a los valores, creencias, suposiciones porque son estos los que controlan el comportamiento humano. “El cambio está en cada rincón de los negocios. A medida que los mercados se desarrollan a una velocidad sin precedentes las organizaciones se apresuran para mantenerse a la par. Sin embargo, el cambio es complejo amedrentador y costoso”.

MARCO CONCEPTUAL

Clima organizacional:

Según Fiallo et al (2020), el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el clima organizacional.

Estructura:

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como estructura organizacional. Fiallo et al (2020).

Responsabilidad:

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. Fiallo et al (2020).

Recompensa:

Es lo que se recibe a cambio del esfuerzo, dedicación y principalmente ante los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo. Fiallo et al (2020).

Desafío:

En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización. Fiallo et al (2020).

Relaciones:

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo. Fiallo et al (2020).

Cooperación:

Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa. Fiallo et al (2020).

Estándares:

Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de

que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad. Fiallo et al (2020).

Conflicto:

El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos relacionados tanto con el trabajo como por el bien social; este podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores. Fiallo et al (2020).

Identidad:

Hoy en día se lo conoce como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización. Fiallo et al (2020).

Retribución:

Pérez y Merino (2016), refieren que la retribución, con origen en el latín retributio, es un término que permite nombrar al pago, estímulo, dispendio, reembolso o gratificación que una persona recibe por una determinada tarea o acción.

Sentido de pertenencia:

Se conoce como sentido de pertenencia a un concepto fundamental para formar la identidad de una persona. El sentido de pertenencia contempla una serie de elementos que hacen sentir a una persona parte de un conjunto. Son rasgos que comparte con otras personas que también forman parte de ese conjunto. Orozco, A. (2017)

CAPITULO 3 – MARCO METODOLOGICO

3.1 tipo de estudio

Según (Cabo, 2008) En los estudios descriptivos, el investigador se limita a medir la presencia, características o distribución de un fenómeno en una población en un momento de corte en el tiempo, tal sería el caso de estudios que describen la presencia de un determinado factor ambiental, una determinada enfermedad, mortalidad en la población, etc., pero siempre referido a un momento concreto y sobre todo, limitándose a describir uno o varios fenómenos sin intención de establecer relaciones causales con otros factores; el presente proyecto es de tipo descriptivo, donde describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés.

Aquí los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento y bien común y de esta forma identificar y diseñar estrategias que harán que el proceso de implementación de una gestión de cambio en la empresa Ccbun sea efectivo.

Acorde a esto, se realizará un proyecto de investigación de tipo mixto con enfoque descriptivo, donde a través de la observación y análisis se logrará identificar las posibles estrategias que permitan que el proceso de implementación de una gestión de cambio a nivel organizacional en la empresa Cámara de Comercio Buenaventura S.A.

3.2 población

La población incluida en el estudio hace parte de una Microempresa, la cual cuenta con un número total de 35 trabajadores, entre Administrativos y Operativos, entre los 23 y 62 años de edad. Es una empresa de carácter privado con una función pública delegada, ubicada en el Valle del Cauca, con más de 90 años de existencia en el mercado.

3.2.1 Criterios de inclusión

Para este proyecto se incluye a todos los colaboradores de la empresa que hacen partes de los procesos misionales y estratégicos del negocio.

3.2.1.1 Criterios de exclusión

Se excluye a los colaboradores que durante la aplicación del estudio se encuentren de vacaciones, licencias e incapacitados.

3.3 Procedimientos

Para el desarrollo del proyecto investigativo se llevará a cabo mediante las siguientes fases a mencionar:

Tabla 1.

Cronograma de actividades por meses de desarrollo

ACTIVIDADES	ENCARGADO	abril	Mayo	jun	Jul	Ago.	sept	Oct.	Nov
Recopilación de la información.	Investigadores	✓							
Elaboración de Propuesta.	Investigadores	✓	✓						
Revisión Bibliográfica del tema de inv. y documentación de la empresa.	Investigadores	✓	✓						

Sen
sibiliza
ción
del
person
al
sobre
el
proces
o a
realizar



Dise
ño y
realiza
ción de
encues
ta a
aplicar
a los
trabaja
dores.



Visit
a de
campo,
aplicac
ión de
encues
ta al
person
al.



Rec
opilaci
ón de
la



información.			
Análisis de la información	Investigadores	✓	
Conclusiones de la investigación	Investigadores		✓
Recomendaciones a la investigación	Investigadores	✓	
Entraga de informe final y resultados	Investigadores		✓

Fuente: Rojas Et Al. (2020)

3.4 Técnica para recolección de información

Se realizó un formato de encuesta de caracterización actitudinal y autoevaluación que fue estructurada, diseñada y propuesta por las especialistas en formación. Dicha encuesta fue elaborada en el programa Excel la cual consta de una encuesta dirigida a

los trabajadores para recopilar información acerca de las inconformidades, experiencias, actitudes negativas y/o positivas dentro de la organización, selección de oportunidades de mejora y una autoevaluación y de esta forma poder obtener información viable para la implementación de estrategias para la gestión del cambio organizacional basada en experiencias (anexo 1).

3.4.1 Presupuestos y recursos

Recursos humanos

Para el desarrollo del proyecto se contará con la colaboración y participación de:

- 3 (tres) investigadores encargados de elaborar el proyecto.
- Todos los trabajadores de la empresa incluida el gerente Ccbun. (total 40)
- El Jefe Administrativo y Financiero estará atento durante el desarrollo del proyecto para asegurar la estandarización, formalización y sensibilización del proceso.
- La Coordinación de Talento Humano y los líderes como responsables de los procesos participarán activamente en el diagnóstico de necesidades.

Recursos físicos

Se requiere de una sala de reuniones dotada con video beam, tablero y equipo de cómputo cuando sea requerido previa programación, para llevar a cabo las entrevistas y/o reuniones que se necesiten para el desarrollo de este proyecto.

Recurso financiero

El desarrollo del proyecto tendrá un costo de \$15.700.000, discriminados así:

Tabla 2.***Discriminación de costos durante la realización del proyecto***

Papelería	1.500.000
Transporte	3.600.000
Hospedaje	1.600.000
Alimentación	2.500.000
Honorarios	6.500.000

Fuente Rojas Et al. (2020)

3.4.2 Fases de elaboración de proyecto:**Fase 1- elaboración de la propuesta a los directivos de y sensibilización al personal trabajador de la empresa Ccbun**

En esta parte de proceso, se realizará en coordinación con los líderes de procesos u áreas involucradas la sensibilización del personal sobre el estudio a realizar, dándoles a conocer la importancia que representará para la empresa su implementación, buscando con ello la concientización de la población, la participación activa y esfuerzos que llevarán al logro efectivo del proyecto.

Fase 2- identificación de la población

Se realiza por medio de la aplicación de la encuesta, la cual permite identificar a los trabajadores de acuerdo a los siguientes criterios:

- Nivel del Cargo
- Trabajadores de diferentes áreas
- Genero

- Edad
- Cargo
- Antigüedad en la empresa
- Estado civil

Acorde a los resultados obtenidos se establecerá el foco de población para la implementación de estrategias de gestión de cambio organizacional.

Fase 3 - visita de campo para aplicación de la encuesta de caracterización actitudinal y autoevaluación.

Se realizaron visitas de campo para la aplicación de la encuesta de caracterización actitudinal y autoevaluación.

Fase 4 - tabulación y análisis de resultados e informe

Se realiza la tabulación de la información generada a través de las encuestas realizadas a los trabajadores de Ccbun, posteriormente se analizarán los datos administrados y se entregara respectivo informe de resultados a los directivos de la empresa y a el comité de investigación de la corporación universitaria iberoamericana.

Fase 5: intervención a los trabajadores

Se crearán estrategias de intervención a nivel de gerencia en salud y seguridad en el trabajo estableciendo pautas para la implementación de una gestión de cambio acorde a los resultados arrojados en las encuestas aplicadas.

Toda la información recolectada, será sustentada en base a las referencias bibliográficas encontradas frente a esta temática, que brinden alternativas para la

solución de inquietudes y las posibles conclusiones que se generen a lo largo del estudio y desarrollo de este proyecto de investigación.

3.5 Técnicas para el análisis de la información

La encuesta está enfocada principalmente en 3 aspectos; cada uno de estos aspectos y las preguntas correspondientes, están diseñados de tal manera que sus respuestas puedan generar alguna, indicación, señal y/o muestra de las condiciones actuales percibida por los empleados.

Teniendo en cuenta que el capital humano es la columna vertebral de cualquier organización, la percepción de los empleados acerca del clima organizacional, condiciones de trabajo, clima laboral, aspectos por mejorar y sentido de pertenencia, nos permitan como futuras especialistas en gerencia de seguridad y salud en el Trabajo realizar diagnóstico, evaluación y posibles recomendaciones de mejora en pro de la eficacia y excelencia organizacional.

En medio del desarrollo del proyecto de estudio, se tomará gran atención no solo a las respuestas si no a las actitudes y reacciones que el trabajador tenga o manifieste hacia cada una de las preguntas, en los cuales se tratará de percibir la veracidad, ironía, presión o coacción hacia cada una de las respuestas.

El primer aspecto a evaluar fue denominado como: procesos

Se plantearon 5 preguntas que evaluaron tanto la claridad que tienen los empleados acerca de los procesos ejecutados por la empresa y la función del mismo dentro de ella y también la coherencia entre objetivos de la empresa a lo que verdaderamente se desarrolla desde la perspectiva del trabajador.

El segundo aspecto a evaluar en la encuesta fue el aspecto organizacional:

Se indaga acerca de cómo es el clima organizacional, el clima laboral, las facilidades tecnológicas y locativas acorde a la percepción de los trabajadores. Este aspecto es muy importante a nivel profesional pues permite diagnosticar el nivel de satisfacción que repercute en cada trabajador, el sentido de pertenencia en la productividad y la armonía organizacional.

El tercer aspecto enfoca sus preguntas en lo personal:

En este aspecto se indaga el nivel de satisfacción personal, la percepción de respeto y retribución por parte de la empresa, el valor hacia el personal trabajador, el reconocimiento, oportunidades de ascenso, capacitación y demás aspectos que construyen al trabajador “sentido de pertenencia”, influye y determina la eficiencia la lealtad moral y el compromiso del trabajador hacia la organización.

Posterior a la aplicación de la encuesta a los trabajadores, se realiza la consolidación de datos por medio de la recolección de encuestas aplicadas a los trabajadores, se tabulan los datos en Excel acorde a cada pregunta empleada en el formato de encuesta, luego se realizan los gráficos de cada pregunta en tablas con sus respectivos porcentajes para finalmente poder obtener un análisis objetivo de la información obtenida y de esta forma obtener claridad sobre los posibles resultados del estudio (anexo 2 y 3).

Escala de clima organizacional

(Hernández Sampieri y Mendoza, 2009), refieren que en la literatura se han considerado decenas de dimensiones o componentes del clima organizacional, por lo que realizó un análisis para determinar cuáles habían sido los más frecuentes, éstos fueron:

- Moral
- Apoyo de la dirección
- Innovación
- Identificación con la empresa
- Comunicación
- Percepción del desempeño
- Motivación intrínseca
- Autonomía
- Satisfacción general
- Liderazgo
- Visión
- Recompensas o retribución

Preguntas abiertas: No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.

Preguntas cerradas: Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Son más fáciles de codificar y analizar.

Tabla 3.

A. Siempre

B. casi siempre

C. algunas veces

D. nunca

Tabla 4.

A. Excelente

B. Buena

C. Regular

D. Mala

Tabla 5.

A. Si

B. No

Fuente Rojas Et al. (2020)

3.6 consideraciones éticas

Esta es una investigación con riesgo mínimo. Debido a con ella no se atenta contra el medio ambiente, ni con la integridad física, mental, ni moral de ningún ser humano.

Los resultados están bajo el modelo de clima organizacional, investigación exploratoria, objetivos.

CAPITULO 4– ANALISIS DE RESULTADOS

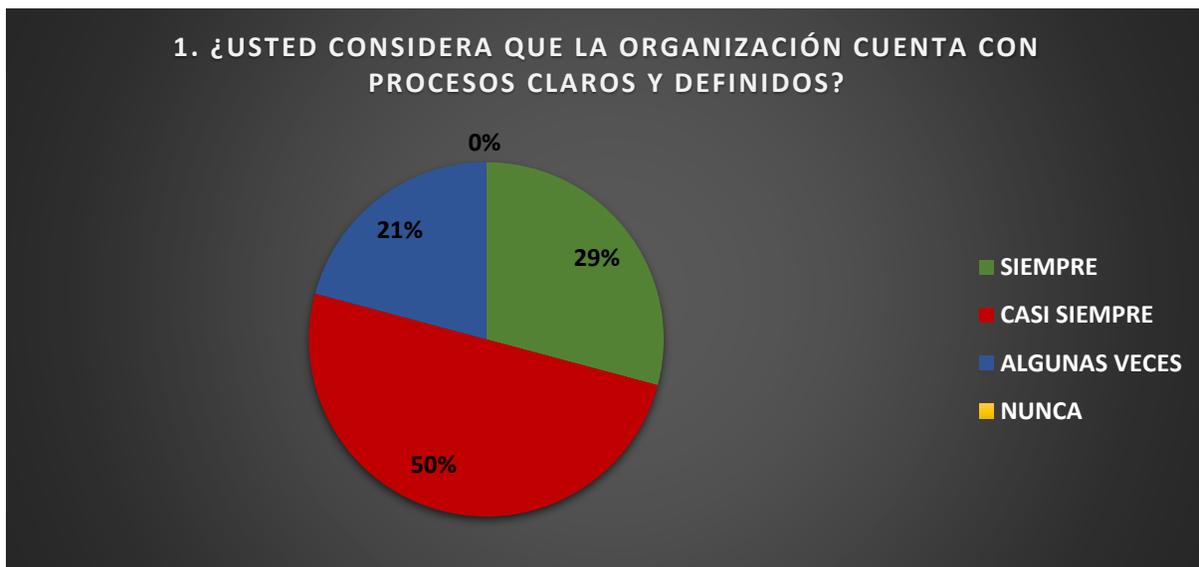
A continuación, se realiza la consolidación de datos con su respectivo análisis para la obtención de resultados finales del estudio. La tabulación de los datos se puede ver en (Anexo 2).

- Grupo total de personas a encuestar al inicio del proyecto: 32
- Total, de encuestados a la fecha: 24

Nota: debido a la contingencia por pandemia de covid-19 la empresa Ccbun decide cancelar el contrato a 8 personas restantes, por lo tanto, se reduce la población de muestra.

Figura 1.

¿Usted considera que la organización cuenta con procesos claros y definidos?



Fuente: Rojas et al (2020).

Del 100 % de la población encuestada el 50% de la población (12 personas) considera que casi siempre, el 29% (7 personas) siempre y el 21% (5 personas) que algunas veces la organización cuenta con procesos claros y definidos. A grandes rasgos esta pregunta tiene una puntuación favorable ya que el 50% de los trabajadores percibe que casi siempre los procesos son claros y definidos; es decir que al menos 1 de 24 entrevistados, cree que en los procesos tanto administrativos como operativos hay falencias en su claridad a la hora de realizar su respectiva comunicación.

Figura 2.

¿La organización muestra concordancia entre sus objetivos estratégicos y



los procesos que se ejecutan para el logro de los mismos?

Fuente: Rojas et al (2020).

De las 24 personas encuestadas 7 personas consideran que siempre, 13 personas que casi siempre, 4 personas consideran algunas veces la organización muestra concordancia entre sus objetivos estratégicos y los procesos que se ejecutan para el logro de los mismos. Esta pregunta tiene una puntuación favorable podemos ver que el 50% de los trabajadores percibe que casi siempre son claros los procesos; es decir que en su mente por lo menos uno de dichos procesos presenta falencias en su claridad comunicación o estructura.

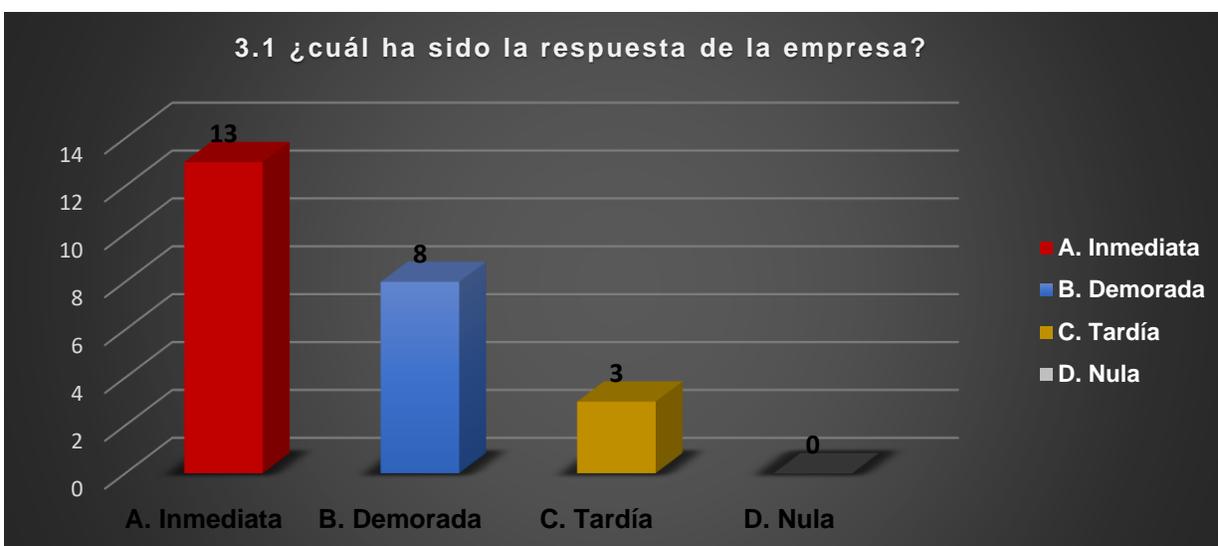
Figura 3.

¿La organización lo ha dotado de los implementos de trabajo con los cuales puede hacer su labor de manera eficiente?



Fuente: Rojas et al (2020).

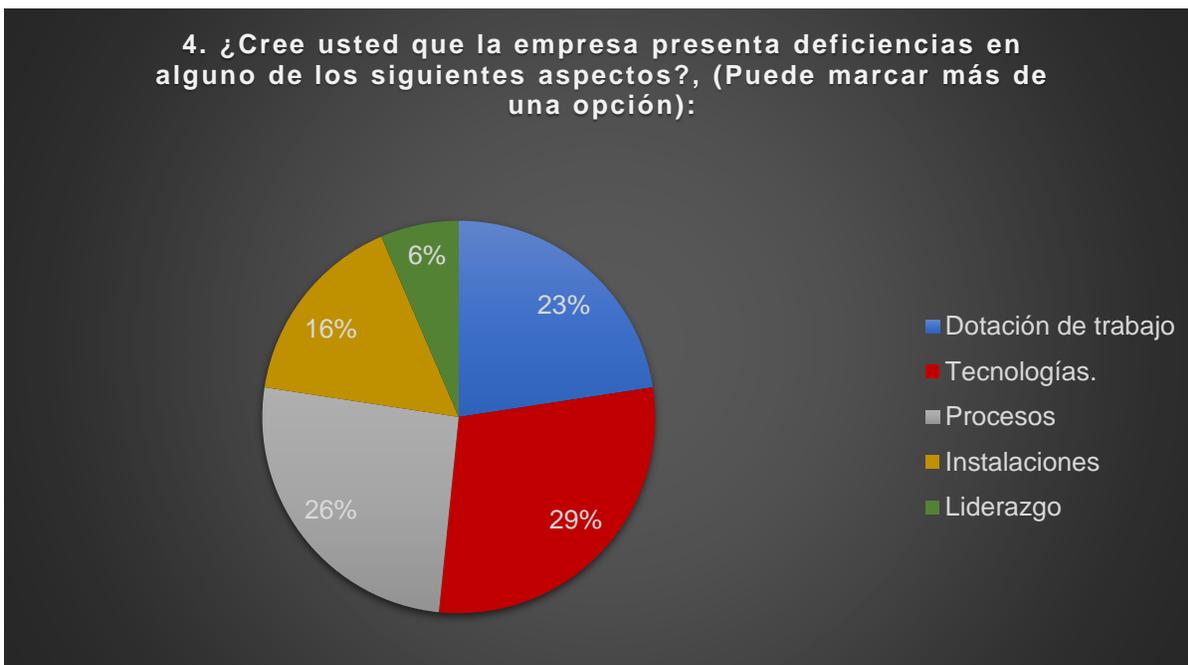
Del 100 % de la población encuestada las (24 personas) consideran que la organización los ha dotado de los implementos de trabajo con los cuales puede hacer su labor de manera eficiente. Por lo que se deduce que todos los trabajadores se encuentran conformes y satisfechos con el tiempo y requisitos que debe tener la dotación para la realización de su labor de forma eficiente.

Figura 3.1**¿Cuál ha sido la respuesta de la empresa?****Fuente: Rojas et al (2020).**

De los 24 encuestados, 13 personas creen que la respuesta de la empresa ha sido inmediata, 8 personas que la respuesta ha sido demorada, y 3 personas consideran que la respuesta ha sido tardía ante la solicitud de dotación de implementos de trabajo. Se observa que, ante la solicitud de algunos implementos de trabajo por medio de los trabajadores, el 54% obtuvo una respuesta inmediata, mientras que el otro 46% de los trabajadores recibió una respuesta tardía y demorada ante su solicitud a la empresa.

Figura 4.

¿Cree usted que la empresa presenta deficiencias en alguno de los siguientes aspectos?

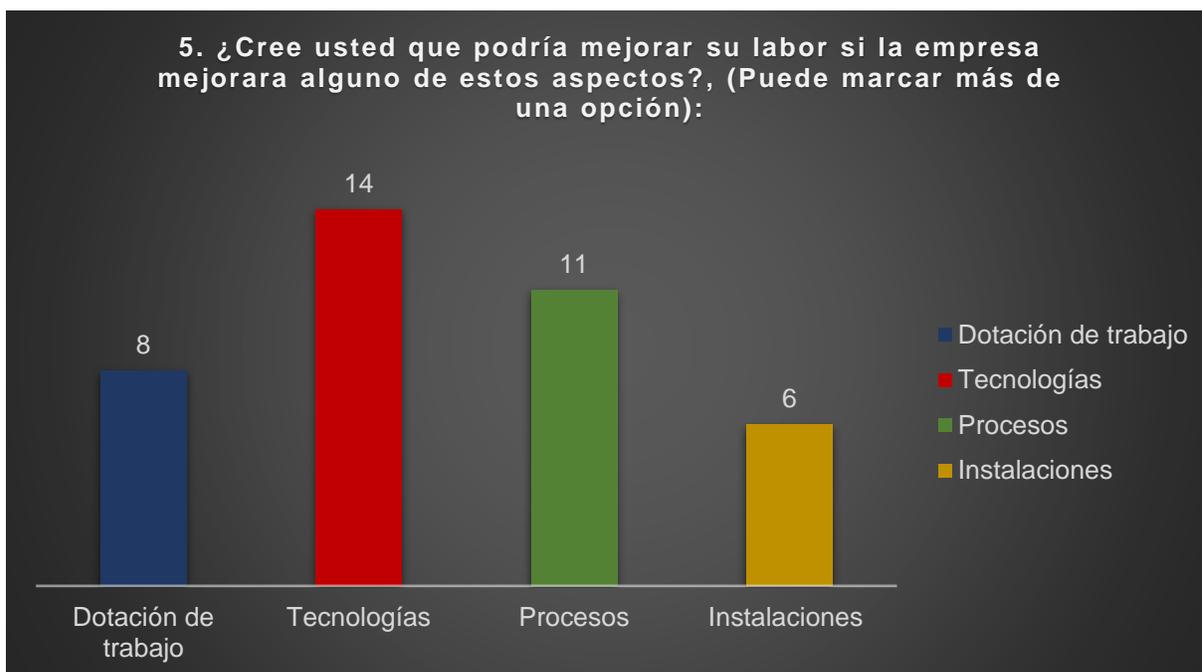


Fuente: Rojas et al (2020).

Del 100 % de la población encuestada el 23% (7 personas) considera que la empresa presenta deficiencias en la dotación de trabajo, el 29% (9 personas) en tecnología, el 26% (8 personas) en procesos, el 16% (5 personas) en las instalaciones y el 6% (2 personas) en liderazgo. Según las respuestas obtenidas se analiza que un 29% de los trabajadores observa deficiencias en la tecnología de la empresa, mientras que un 26% de los trabajadores percibe deficiencias en los procesos. Por otro lado, se evidencia una excelente percepción en cuanto al liderazgo de los trabajadores o jefe inmediato.

Figura 5.

¿Cree usted que podría mejorar su labor si la empresa mejorara alguno de estos aspectos?

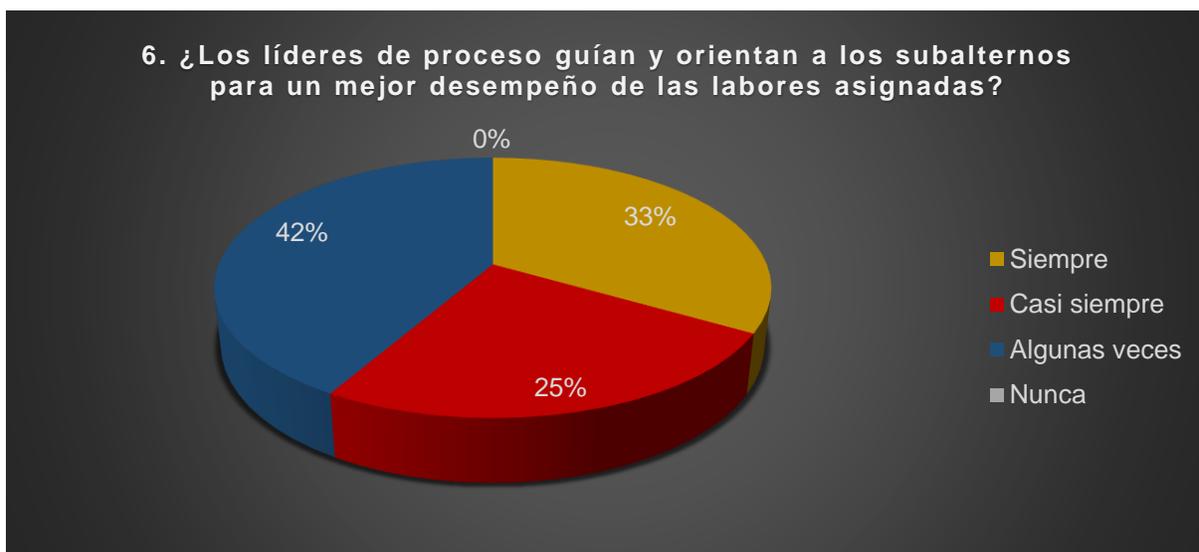


Fuente: Rojas et al (2020).

De los 24 encuestados, 8 personas consideran que podrían mejorar su labor si la empresa mejorara en el aspecto de dotación de trabajo, 14 personas si la empresa mejorara en el aspecto de tecnologías, 11 personas si la empresa mejorara en el aspecto de procesos y 6 personas si la empresa mejorara en el aspecto de instalaciones. Aquí hay concordancia con la pregunta anterior que la percepción de los empleados en su mayoría cree que mejoraría su labor si la empresa mejorara aspectos relacionados con las tecnologías y los procesos.

Figura 6.

¿Los líderes de proceso guían y orientan a los subalternos para un mejor desempeño de labores asignadas?



Fuente: Rojas et al (2020).

Del 100 % de la población encuestada se puede evidenciar que el 33% de la población (8 personas) considera que los líderes de proceso siempre guían y orientan a los subalternos para un mejor desempeño de las labores asignadas, el 25% (6 personas) consideran que lo realizan casi siempre, y el 42% (10 personas) consideran que lo realizan algunas veces. Con base al resultado podemos determinar que la mayoría de los trabajadores perciben una deficiencia en la guía y orientación por parte de sus líderes de proceso, tanto administrativos como operativos.

Figura 7.

¿Cree usted que en la empresa existen canales de comunicación eficientes?

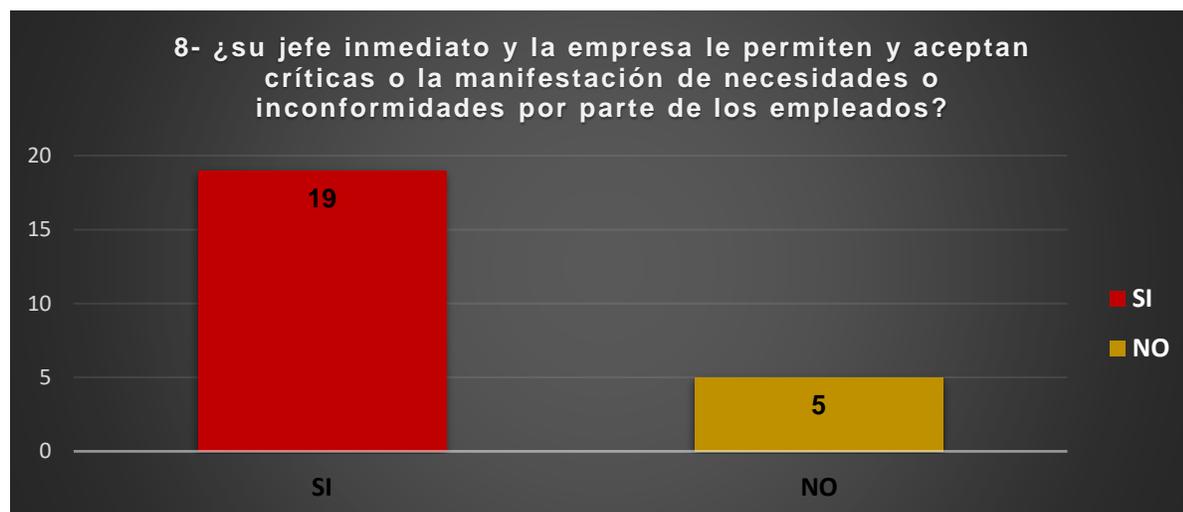


Fuente: Rojas et al (2020).

De los 24 encuestados, 16 personas consideran que en la empresa SI existen canales de comunicación eficiente y 8 personas consideran que no hay canales de comunicación eficientes. Lo que da a pensar acerca de la gran importancia de analizar con detenimiento la otra tercera parte que considera que en la empresa no hay canales de comunicación importantes y por qué.

Figura 8.

¿Su jefe inmediato y la empresa le permiten y aceptan críticas o la manifestación de necesidades o inconformidades por parte de los empleados?



Fuente: Rojas et al (2020).

De los 24 encuestados, 19 personas consideran que su jefe inmediato y la empresa le permiten y aceptan críticas o la manifestación de necesidades o inconformidades por parte de los empleados y 5 personas que no permiten y/o aceptan críticas o la manifestación de necesidades o inconformidades por parte de los empleados. Dado que casi en 80% de los empleados consideran afirmativa esta pregunta se puede inferir que en la mayoría de los puestos de trabajo y niveles jerárquicos existe una comunicación espontánea que permite la crítica y la autocrítica aspecto valioso en una organización.

Figura 9.

¿Ocultar los errores es una forma de mostrar resultados que falsean las expectativas sobre los cambios?



Fuente: Rojas et al (2020).

Del 100 % de la población encuestada, el 87 % (21 personas) considera que ocultar los errores SI es una forma de mostrar resultados que falsean las expectativas sobre los cambios y el 13% (3 personas) consideran que no es la forma de mostrar resultados que falsean las expectativas sobre los cambios; Esta pregunta lleva cierto enfoque moral más que analítico, se puede evidenciar que hipotéticamente la mayoría de trabajadores lo han hecho o por que responden con sinceridad una encuesta.

Figura 10.

¿La empresa y su jefe inmediato utiliza medios justos y adecuados para corregir, reprender y castigar ante una falla o falta laboral por parte de los empleados?

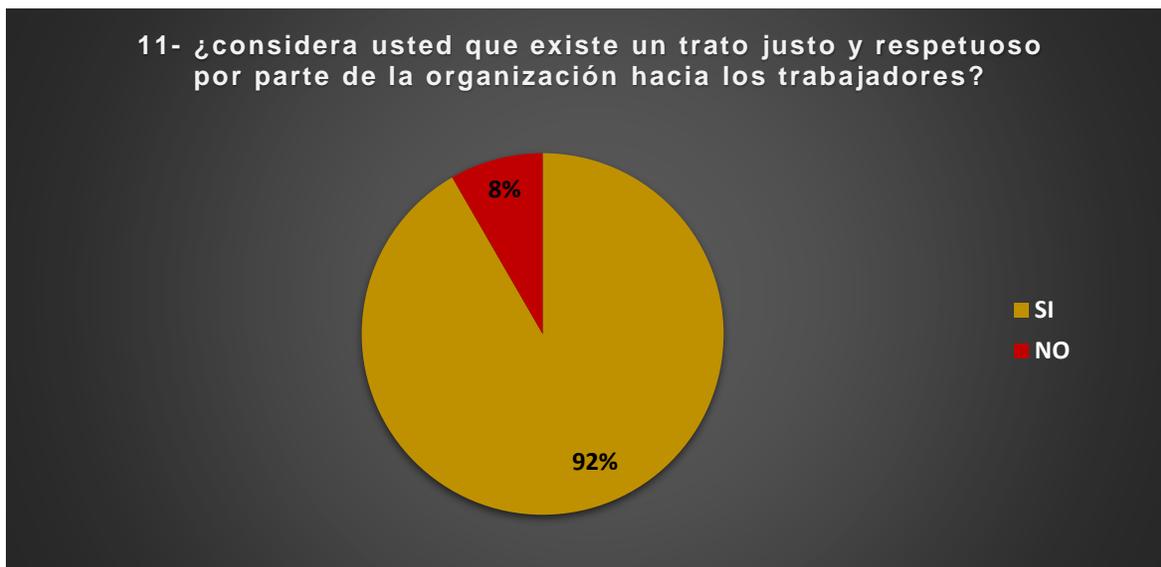


Fuente: Rojas et al (2020).

De los 24 encuestados, 21 personas refieren que la empresa y su jefe inmediato SI utilizan medios justos y adecuados para corregir, reprender y castigar ante una falla o una falta laboral por parte de los empleados y 3 que no los utilizan; Al analizar esta sección se puede denotar que más de la mitad de los trabajadores creen que la forma de tomar acciones y corregir a los trabajadores ha sido la adecuada.

Figura 11.

¿Considera usted que existe un trato justo y respetuoso por parte de la organización hacia los trabajadores?

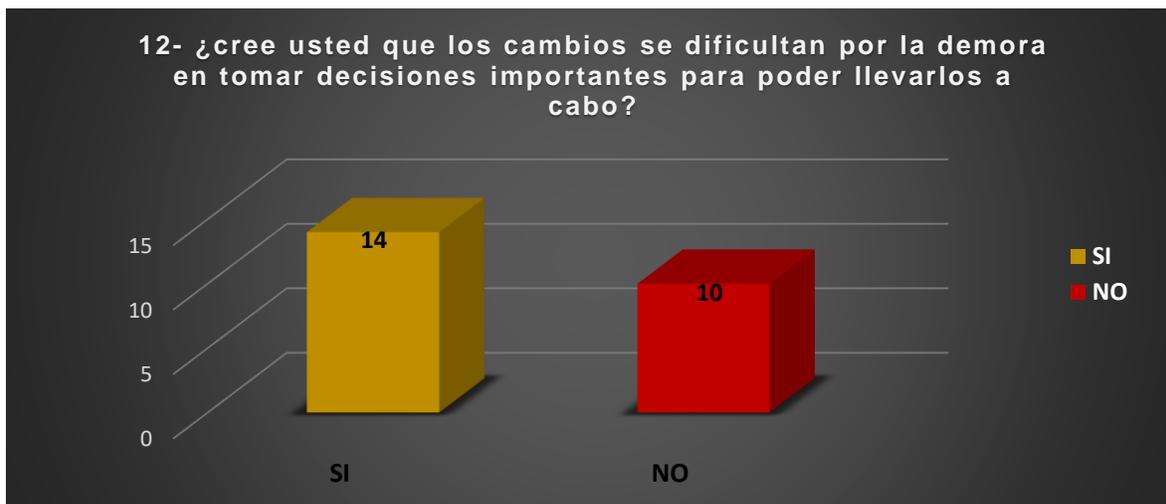


Fuente: Rojas et al (2020).

Del 100 % de la población encuestada el 92 % (22 personas) cree que SI existe un trato justo y respetuoso por parte de la organización hacia los trabajadores y el 8% (2 personas) consideran que NO existe un trato justo y respetuoso por parte de la organización hacia los trabajadores; esto quiere decir que, aunque es normal encontrar empleados inconformes o excepciones a la regla la mayoría se siente a gusto con el trato hacia ellos.

Figura 12.

¿Cree usted que los cambios se dificultan por la demora en tomar decisiones importantes para poder llevarlos a cabo?



Fuente: Rojas et al (2020).

De los 24 encuestados, 14 personas refieren que los cambios sí se dificultan por la demora en tomar decisiones importantes para poder llevarlos a cabo Y 10 personas creen que los cambios no se dificultan Aquí se puede analizar que hay cambios que podrían llevarse a cabo si se tomaran decisiones de forma objetiva y a tiempo y de esta forma mejorar los procesos de la empresa tanto a nivel administrativo como operativo.

Figura 13.

¿La empresa tiene planes de reconocimientos e incentivos por rendimiento al trabajador?



Fuente: Rojas et al (2020).

Del 100 % de la población encuestada, el 79 % (19 personas) responde que la empresa SI tiene planes de reconocimientos e incentivos por rendimiento al trabajador y el 21% (5 personas) que la empresa no tiene planes de reconocimientos e incentivos por rendimiento al trabajador. Acorde a los resultados obtenidos en esta pregunta, se analiza que la empresa reconoce e incentiva a la mayoría de la población trabajadora, sin embargo, sería importante conocer por qué el resto de la población no lo ha obtenido, como se encuentra su motivación dentro de la empresa y así poder incentivarlos por medio de su trabajo y sus cualidades para obtener dichos reconocimientos.

Figura 14.

¿La empresa cuenta con planes formativos estructurados dirigidos a sus trabajadores para la mejora continua de sus procesos?

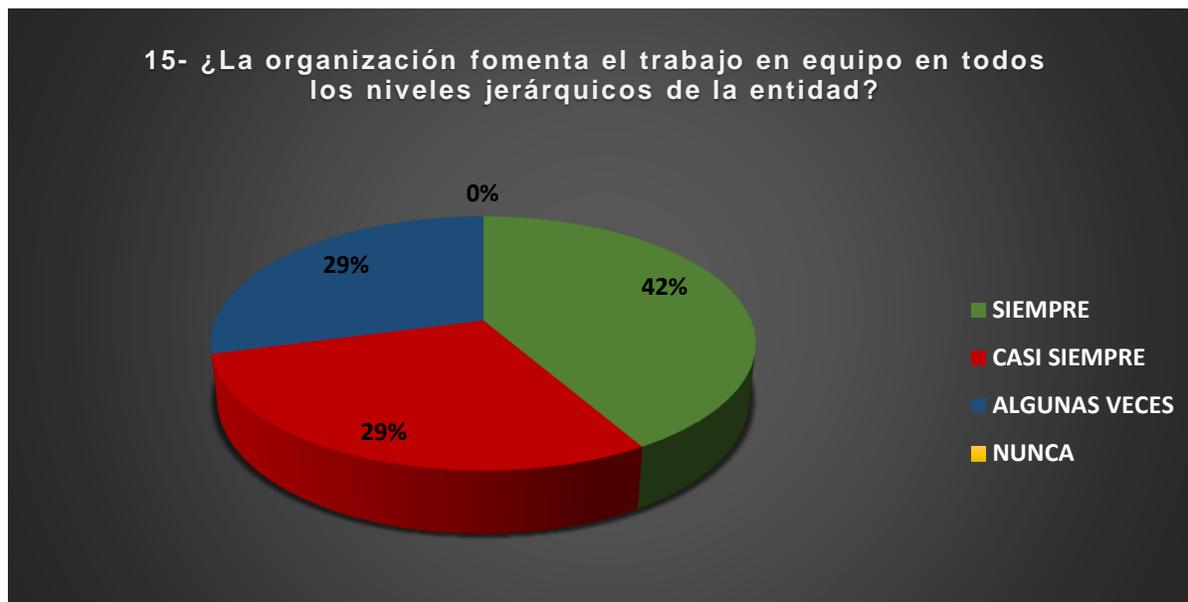


Fuente: Rojas et al (2020).

De los 24 encuestados, 19 personas responden que la empresa SI cuenta con planes formativos estructurados dirigidos a sus trabajadores para la mejora continua de sus procesos, 4 personas que NO cuenta con planes formativos estructurados dirigidos a sus trabajadores para la mejora continua de sus procesos y 1 persona no genero respuesta. Esto quiere decir que los trabajadores si reciben formación estructurada para mejorar su crecimiento profesional y mejorar continuamente los procesos de la empresa, es importante indagar por qué el resto de las personas no han obtenido este tipo de formación o si es necesario por su cargo u/o labor interna en la empresa.

Figura 15.

¿La organización fomenta el trabajo en equipo en todos los niveles jerárquicos de la entidad?



Fuente: Rojas et al (2020).

Del 100 % de los encuestados, 42 % (10 personas) considera que la organización fomenta el trabajo en equipo en todos los niveles jerárquicos de la entidad, el 29% (7 personas) que casi siempre la organización fomenta el trabajo en equipo en todos los niveles jerárquicos de la entidad y el 29% (7 personas) que lo fomenta algunas veces. En cuanto al trabajo en equipo hay respuestas polarizadas, es importante trabajar acerca del mejoramiento en el trabajo de equipo, en la unión entre compañeros sin importar el nivel jerárquico dentro de la empresa para mejorar continuamente el ambiente laboral y destacar en la creación y/o desarrollo de procesos.

Figura 16.

¿Usted cree que en la organización existente procesos que podrían hacerse mejor?



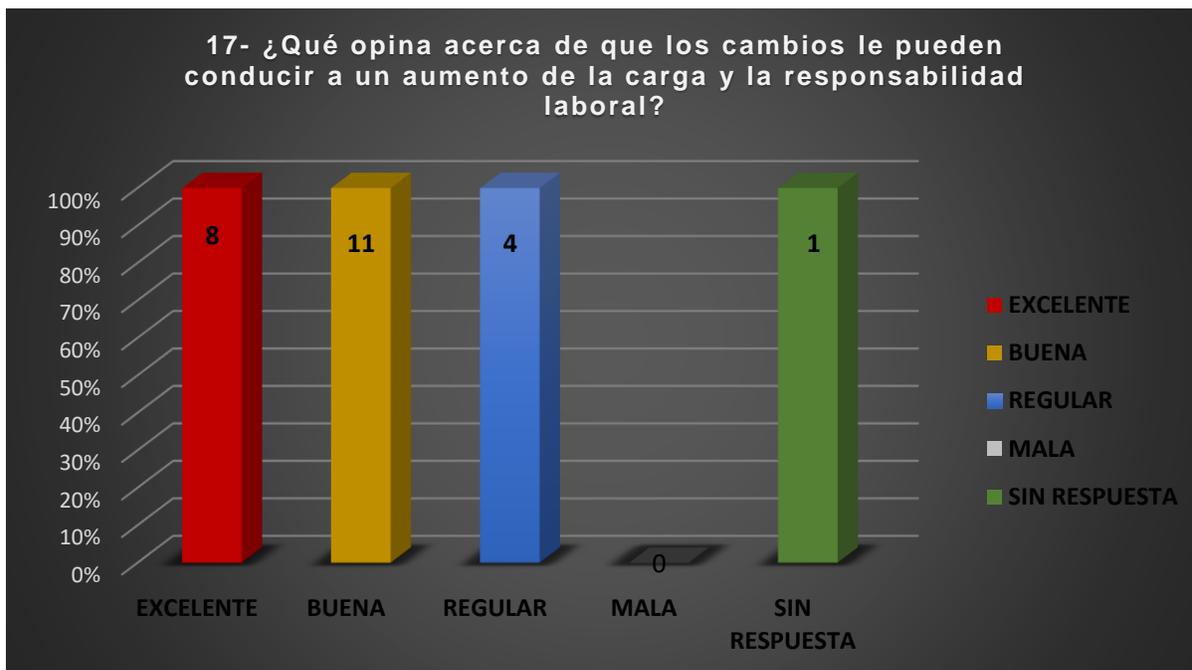
Fuente: Rojas et al (2020).

Del 100 % de la población encuestada se puede evidenciar que el 7 % de la población (2 personas) creen que en la organización existente procesos que podrían hacerse mejor como por ejemplo la recepción de facturas u/o documentos, el 3% (1 persona) en la dotación de implementos de trabajo, el 10% (3 personas) en la comunicación y liderazgo entre directivos y trabajadores, el 6% (2 personas) en la solicitud de información, el 19% (6 personas) en la organización del personas y trabajo en equipo, el 10 % (3 personas) en la organización de áreas, el 2% (1 persona) en la organización virtual, el 3% (1 persona) en tecnología, el siguiente 3% (1 persona) en los pagos y el 36% de la población encuestada (11 personas) no generaron respuesta acerca de la pregunta.

Al ser una pregunta abierta, se puede evidenciar que, aunque la mayoría de personas encuestadas no encontraron una respuesta acerca de los procesos a mejorar, hay un gran porcentaje que continúa reincidiendo en la importancia del trabajo en equipo y en la organización del personal, de las áreas y la importancia de mejorar la comunicación y liderazgo entre directivo/trabajador.

Figura 17.

¿Qué opina acerca de que los cambios me pueden conducir a un aumento de la carga y la responsabilidad laboral?



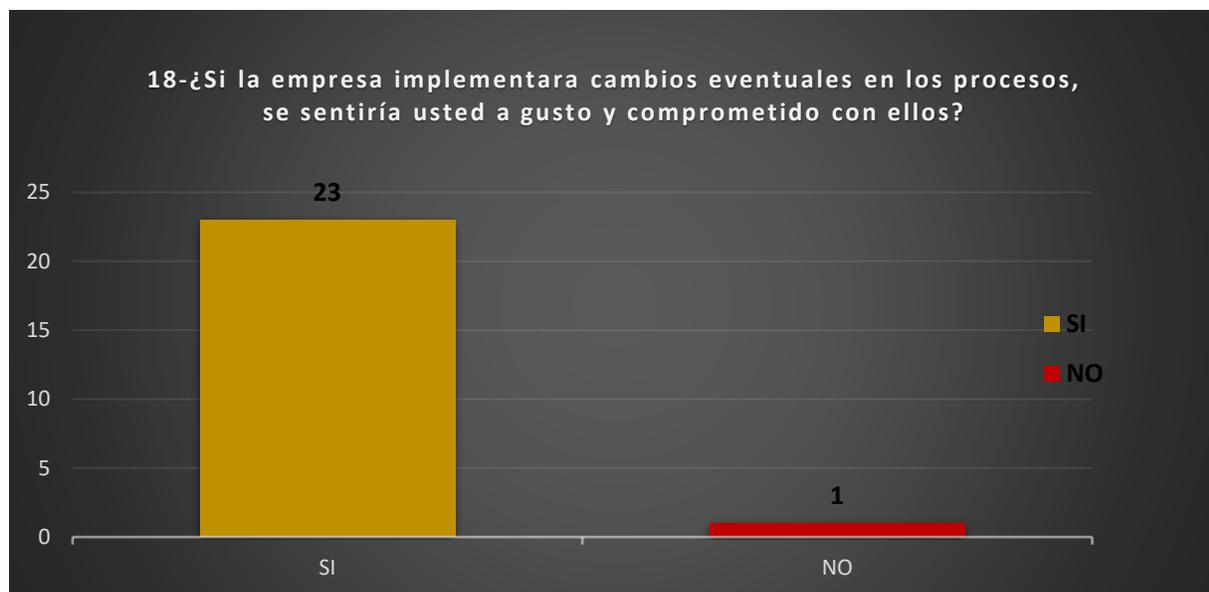
Fuente: Rojas et al (2020).

De las 24 personas encuestadas, 8 personas consideran que los cambios pueden conducir a un aumento de la carga y la responsabilidad laboral de forma excelente, 11 personas de una buena forma, 4 personas de una forma regular, y 1 persona no genero respuesta. aunque los cambios si pueden conducir a un aumento de carga y responsabilidad laboral, los empleados refieren que los conducirán de una buena forma y que generaría una aceptación y una alta resistencia al cambio.

Figura 18.

¿Si la empresa implementara cambios eventuales en los procesos, se sentiría usted a gusto y comprometido con ellos?

Fuente: Rojas et al (2020).



Del 100 % de los encuestados, el 96% de la población (23 personas) refiere que, si la empresa implementara cambios eventuales en los procesos, SI se sentirían a gusto y comprometido con ellos y el 4% (1 persona) NO se sentiría a gusto con los cambios. Acorde al análisis de las respuestas, la mayoría de los empleados se sentirían realmente a gusto y comprometidos con la empresa si se implementaran cambios eventuales en los diferentes procesos internos de la empresa.

Figura 19.

¿Que estaría dispuesto usted a hacer para fortalecer a la organización?

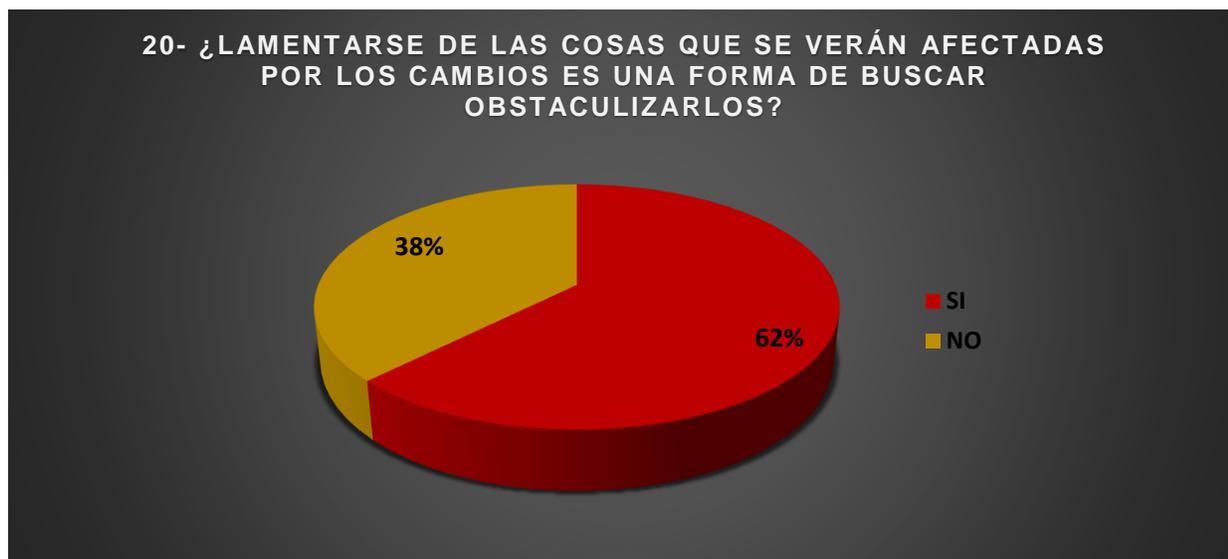


Fuente: Rojas et al (2020).

De los 24 encuestados, 7 personas estarían dispuestas a acatar las órdenes, 16 personas a capacitarse, 6 personas a sugerir mejoras y 4 a participar en los cambios para fortalecer a la organización, por lo que se evidencia que los empleados están dispuestos a capacitarse continuamente, a acatar las órdenes generadas por los directivos de la empresa si se implementaran cambios en los procesos así mismo participar continuamente en los cambios y sugerir mejoras para que de esta forma Ccbun tenga un mejoramiento organizacional continuo.

Figura 20.

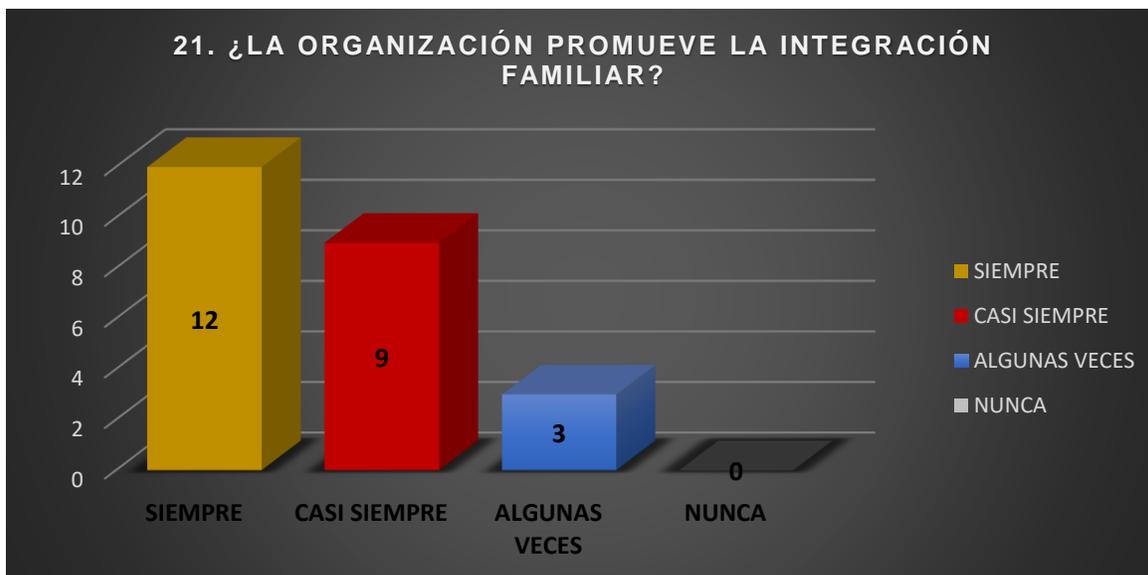
¿Lamentarse de las cosas que se verán afectadas por los cambios es una forma de buscar obstaculizarlos?



Fuente: Rojas et al (2020).

Del 100 % de los encuestados, el 62 % de la población (15 personas) consideran que, lamentarse de las cosas que se verán afectadas por los cambios SI es una forma de buscar obstaculizarlos y el 38% (9 personas) creen que NO es una forma de obstaculizar los cambios; Aquí se puede analizar que, los empleados se encuentran dispuestos a afrontar de buena forma los cambios que se generen en los procesos de la empresa sin obstaculizar y/o interferir en las decisiones administrativas y de esta forma contribuir activamente al crecimiento continuo.

Figura 21.

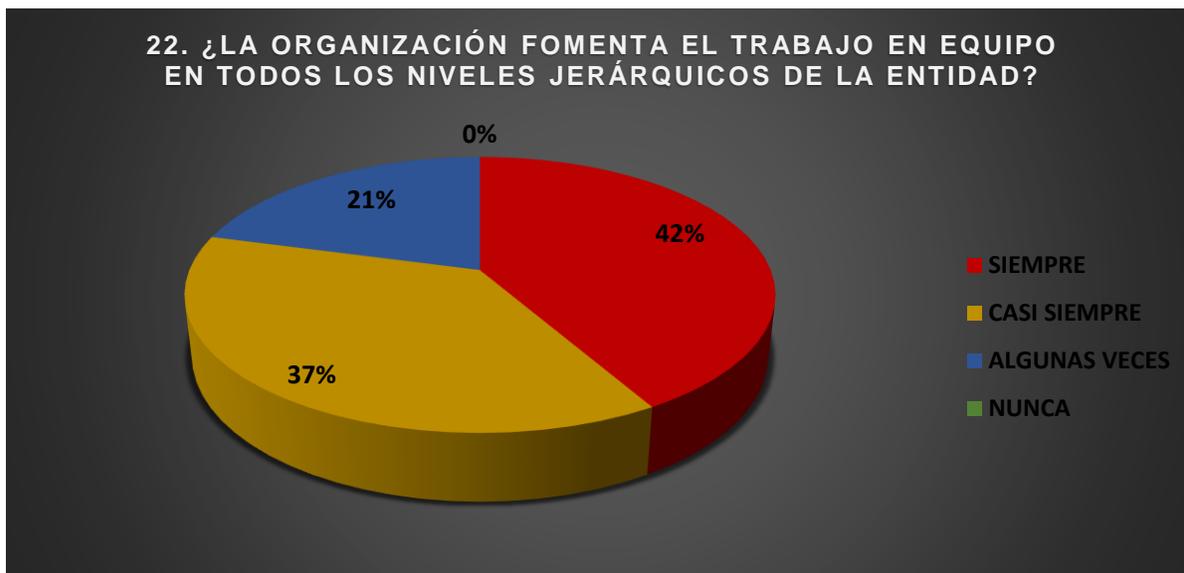
¿La organización promueve la integración familiar?

Fuente: Rojas et al (2020).

De los 24 encuestados, 12 personas responden que la organización siempre promueve la integración familiar, 9 personas que lo realizan casi siempre y 3 personas que lo realizan algunas veces. Esta respuesta obtuvo una calificación favorable lo que deja en evidencia que la empresa busca generar lazos de integración entre la organización y el núcleo familiar de sus trabajadores; aspecto importante que mejora la motivación en los trabajadores y el rendimiento en la empresa al tener tiempo para compartir con su familia.

Figura 22.

¿La organización fomenta el trabajo en equipo en todos los niveles jerárquicos de la entidad?



Fuente: Rojas et al (2020).

Del 100 % de la población encuestada, el 42 % (10 personas) consideran que la organización siempre fomenta el trabajo en equipo en todos los niveles jerárquicos de la entidad, el 37% (9 personas) que lo fomentan casi siempre y el 21% (5 personas) lo fomentan algunas veces. Acorde a los resultados, la empresa fomenta el trabajo en equipo sin importar los cargos que tengan los trabajadores, lo que es importante en el crecimiento continuo y el respaldo de todos los trabajadores para crear grandes proyectos dentro de la empresa.

DISCUSIÓN

Dado que la investigación buscaba explorar aspectos relativos con el clima organizacional por medio de algunas preguntas enfocadas en aspectos generales se evidenciaron hallazgos muy importantes como: existe una percepción general de que la empresa presenta falencias en cuanto a su nivel tecnológico bajo una investigación más profunda, donde podrían encontrarse causas como falta de mantenimiento de equipos o la obsolescencia de algunos equipos y por lo tanto la necesidad de actualizar las TICS.

Los resultados obtenidos infieren que existen adecuados canales de comunicación, en su mayoría los empleados tienen un buen trato y respeto, aspecto básico que facilita la ejecución de procesos los resultados de liderazgo y la autonomía.

El clima organizacional es muy importante es la empresa ya que ayuda a mejorar la productividad y eficiencia del colaborador en la utilización de recursos y materiales para cumplir con los objetivos y metas institucionales.

Dado que muchos de los empleados manifiestan tener propuestas y alternativas que bajo su percepción mejorarían la calidad organizacional, es importante resaltar el valor de dicho capital humano sería pertinente en este aspecto hacer un análisis de cargos ya que dichas iniciativas de personal que conoce internamente la empresa son sustentadas y fundamentadas por la experiencia.

La mentalidad del personal ofrece poca resistencia al cambio lo cual facilita y promueve la excelencia organizacional.

En el transcurso de la presente investigación, se han estudiado conceptos relevantes de la Gestión del Cambio Organizacional, a partir de estos, se puede utilizar

esta metodología para la implementación de cualquier cambio que se desee realizar en una empresa sin importar su tamaño y envergadura.

Los factores principales para poder implementar un proceso de cambio son la comunicación efectiva, honesta y transparente en todo el proceso, ya que los cambios siempre van a generar temor en el personal de la empresa, debido a que se generan problemáticas de poder, conocimiento y habilidades. Sin embargo, es importante crear un ambiente óptimo para informar al personal del plan que se desea ejecutar y siempre buscar el mayor beneficio tanto para el empleado como para la empresa.

Entre las principales fortalezas que caracterizan la gestión del cambio organizacional, se pueden evidenciar, a través del presente estudio; que la empresa cuenta con una buena fuerza laboral, además el nuevo modelo de gestión incluye capacitaciones en instrumentos de medición de logros, así como mecanismos de control.

Otras fortalezas que son visiblemente palpables, es que existen buenas relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, el personal conoce claramente sus funciones y están de acuerdo con las tareas que se les han atribuido dentro de la empresa. Paralelo a este escenario de fortalezas se lograron identificar varias incógnitas por parte del personal operativo, ya que al incursionar el nuevo sistema de gestión deben tener mayor responsabilidad, eficiencia y efectividad, y responsabilidad compartida para trabajar en equipo, porque sienten temor al no saber ejecutar sus funciones con el nuevo modelo de trabajo y que esto conlleve a la pérdida de su empleo, sin embargo para mitigar estas falencias, la dirección realizó la respectiva resolución de conflictos, brindándoles toda la información necesaria a sus empleados para que tengan la plena confianza, de que esta nueva etapa que inicia la organización va a traer muy buenos resultados.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada, la gestión del cambio organizacional de la pequeña empresa Ccbun, ubicada en la ciudad de Buenaventura, tiene varios elementos predominantes, entre los cuales figuran como los más relevantes: la práctica de valores como el respeto entre compañeros, jefes y pares de trabajo, el trabajo en equipo, también se evidenció que los funcionarios tienen claro su rol y las funciones que deben cumplir dentro de la empresa.

En cuanto al grado de predisposición y compromiso del talento humano que labora en la empresa frente a los procesos de cambio en este tipo de organizaciones, se pudo establecer que la mayoría del personal tiene total predisposición y empoderamiento frente a los cambios propuestos. Además, existe gran expectativa por parte de los funcionarios ya que, adquirieron nuevas herramientas que les permiten realizar su trabajo de una manera más segura y profesional.

En el transcurso de la presente investigación, se han estudiado conceptos relevantes de la gestión del cambio organizacional, a partir de estos, se puede utilizar esta metodología para la implementación de cualquier cambio que se desee realizar en una empresa sin importar su tamaño y envergadura.

Los factores principales para poder implementar un proceso de cambio son la comunicación efectiva, honesta y transparente en todo el proceso, ya que los cambios siempre van a generar temor en el personal de la empresa, debido a que se generan problemáticas de poder, conocimiento y habilidades. Sin embargo, es importante crear un ambiente óptimo para informar al personal del plan que se desea ejecutar y siempre buscar el mayor beneficio tanto para el empleado como para la empresa.

Entre las principales fortalezas que caracterizan la gestión del cambio organizacional, se pueden evidenciar, a través del presente estudio; que la empresa

cuenta con una buena fuerza laboral, además el nuevo modelo de gestión incluye capacitaciones en instrumentos de medición de logros, así como mecanismos de control.

Otras fortalezas que son visiblemente palpables, es que existen buenas relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, el personal conoce claramente sus funciones y están de acuerdo con las tareas que se les han atribuido dentro de la empresa. Paralelo a este escenario de fortalezas se lograron identificar varias incógnitas por parte del personal operativo, ya que al incursionar el nuevo sistema de gestión debe tener mayor responsabilidad, eficiencia y efectividad, y responsabilidad compartida para trabajar en equipo, porque sienten temor al no saber ejecutar sus funciones con el nuevo modelo de trabajo y que esto conlleve a la pérdida de su empleo, sin embargo para mitigar estas falencias, la dirección realizó la respectiva resolución de conflictos, brindándoles toda la información necesaria a sus empleados para que tengan la plena confianza, de que esta nueva etapa que inicia la organización va a traer muy buenos resultados.

De acuerdo a la investigación realizada, la gestión del cambio organizacional de la pequeña empresa Ccbun, ubicada en la ciudad de Buenaventura, tiene varios elementos predominantes, entre los cuales figuran como los más relevantes: la práctica de valores como el respeto entre compañeros, jefes y pares de trabajo, el trabajo en equipo, también de evidencio que los funcionarios tienen claro su rol y las funciones que deben cumplir dentro de la empresa.

En cuanto al grado de predisposición y compromiso del talento humano que labora en la empresa, frente a los procesos de cambio en este tipo de organizaciones, a través del estudio, se pudo establecer que la mayoría del personal tiene total predisposición y empoderamiento frente a los cambios propuestos. Además, existe gran expectativa por parte de los funcionarios ya que, adquirieron nuevas herramientas que les permiten realizar su trabajo de una manera más segura y profesional.

Los principales aspectos a mencionar deducidos a partir de los resultados del proceso metodológico permiten indicar que la percepción del personal en cuanto a los procesos de mando comunicación, liderazgo son aceptables para la mayoría; por otro lado respecto al resultado de las preguntas tecnológicas la percepción del personal es que la capacidad tecnológica y de software de la empresa no es suficiente y necesariamente se ve la necesidad de una actualización o modernización de algunos equipos de cómputo.

El conocimiento y comunicación continua entre los empleados y la organización, el interés por parte de la organización acerca del clima organizacional permite evidenciar tanto las falencias como las virtudes y potencialidades presentes en la organización.

RECOMENDACIONES

Ante los resultados de la investigación se recomendaría a la empresa realizar un estudio y diagnóstico tecnológico por medio de expertos y que bajo la opinión del personal se estudien aspectos a mejorar o cambiar.

Establecer personal para la difusión de la información acerca de los planes y programas de incentivos y capacitación con los que cuenta la empresa, así como estudiar la viabilidad de ofrecer programas de actualización y capacitación al personal dado que ellos se encuentran motivados e interesados por ello.

Se sugiere la contratación de un analista de sistemas que pueda evaluar los procesos, capacidad y necesidades tecnológicas y de software que pueda tener la empresa.

REFERENCIAS

1. American Psychological Assotiation (2013) Manual de publicaciones de la American Psychological Assotiation. México: El Manual Moderno. Recuperado de <http://www.ebooks724.com.iberobasesdedatosezproxy.com/?il=13>.
2. Angie Paola Montaña Rey (enero de 2015), Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero, Bogotá Universidad del rosario.
3. Anzola, O. (2008). Cultura Organizacional en Procesos de Cambio. Leadership Magazine for Managers. Recuperado el 10 de septiembre de 2014 de Revista de circulación internacional: <http://www.revistaleadership.com/Art%EDculos.php>
4. Bautista, C. N. P. (2011). Tercera unidad: Proyecto y diseño en las investigaciones cualitativas. En Bautista, C. N. P. Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones.(págs. 135 -217) Bogotá, Colombia: Editorial El Manual Moderno Colombia. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioiberoamericanasp/reader.action?docID=3225700&ppg=156>.
5. Bermúdez, L. T. (2013). Capitulo 2. El proyecto de investigación científica en Investigación. En Bermúdez, L. T. Investigación en la gestión empresarial. (Págs. 59 - 238) Bogotá, Colombia: Eco Ediciones. Recuperadode <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioiberoamericanasp/reader.action?docID=3211591&ppg=56>

6. Blejmar, B. Gestionar es hacer que las cosas sucedan, Buenos Aires, Editorial Novedades Educativas, 2005 <https://agmerparana.com.ar/wp-content/uploads/2017/09/BLEJMAR-Bernardo-GESTIONAR-ES-HACER-QUE-LAS-COSAS-SUCEDAN.pdf>

7. Burcet, Josep. Introducción a la gestión del cambio. [en línea] 2005. Recuperado de http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/68465/6/Gesti%C3%B3n%20del%20cambio_M%C3%B3dulo%201_El%20cambio%20organizativo.%20La%20novedad.pdf.

8. Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Capítulo 2: El nacimiento de un proyecto de investigación cuantitativo, cualitativo o mixto: la idea. En Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (4a Ed), Metodología de la investigación (págs. 33- 44). México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioiberoamericanasp/reader.action?docID=4721683&ppg=78>

9. Investigación sobre Modelo para Gestión del Cambio Organizacional en las PYMES, Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrodo, J.J. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia recuperado de: <https://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO>.

10. Montaña Rey, A. P., & Torres Reyes, G. A. (2015). Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).

11. Maldonado, C. E., Martínez, J. H., Mendoza, I. A., Mendoza, L., Ortega, F., (2010). "Management, Complexity and Perdurability: An Experience for a Laboratory for Modeling

and Simulation in Colombia", in: ICELW2010, New York, Publicación digital, CD, Columbia University (2010).

12. Ruiz Mercader, J; Ruiz Santos, C.; Martínez León, L; Peláez Ibarrodo, J.J, (1997) Modelo para la gestión del cambio organizacional en las Pymes.

13. Schein, E. H. (1988). Organizational culture, Sloan Working Papers Recuperado de <http://hdl.handle.net/1721.1/2224>.

14. Smart: Lo Fundamental y lo Más Efectivo Acerca del Cambio- David Firth. Recuperado de <https://www.casadellibro.com/libros-ebooks/david-firth/80928>.

15. Tesis de grado LA Gestión del Cambio como herramienta para promover la eficacia del Capital Humana en la Organizaciones, Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado 2018, Recuperado de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf.

16. Veiga de Cabo, J., & Zimmermann Verdejo, M. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. Medicina y seguridad del trabajo, 54(210), 81-88.

ANEXOS

Anexo 1- Formato de creación de encuesta

Anexo 2 - Tabulación de encuestas aplicadas

Anexo 3- Resultados de encuestas aplicadas