



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PLAN DE ADAPTACION AL CAMBIO PARA PERSONAL
OPERATIVO DEL GRUPO 1- FINCA SAN LUIS**

SUSTENTADO POR:

**MEYDIN JARED FIGUEROA LANZA
LUIS DAVID GALEAS MARTINEZ**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCION EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2025

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**PLAN DE ADAPTACION AL CAMBIO PARA PERSONAL
OPERATIVO DEL GRUPO 1- FINCA SAN LUIS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCION EMPRESARIAL

**ASESOR METODOLÓGICO
VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA**

**ASESOR TEMÁTICO
CÉSAR DANIEL BANEGAS MOYA**

MIEMBROS DE LA TERNA:

--

--

--

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025

Meydin Jared Figueroa Lanza

Luis David Galeas Martínez

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO PARA PERSONAL OPERATIVO DEL GRUPO 1- FINCA SAN LUIS

MEYDIN JARED FIGUEROA LANZA

LUIS DAVID GALEAS MARTINEZ

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo proponer un plan estratégico de adaptación al cambio para el grupo 1 de jornaleros de la finca San Luis, con el fin de mejorar su capacidad de respuesta ante las modificaciones operativas en el área de producción agrícola. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con un diseño no experimental de tipo descriptivo-analítico. Para la recolección de datos, se aplicaron encuestas a una muestra de 108 trabajadores y entrevistas a tres directivos. Los principales hallazgos reflejaron una coexistencia de actitudes favorables y resistentes al cambio: el 76% valoró positivamente las capacitaciones y el 71.3% afirmó sentirse apoyado por sus superiores; sin embargo, el 44.5% manifestó dificultades para adaptarse a las nuevas formas de trabajo, y se evidenciaron debilidades en la comunicación y la participación en la toma de decisiones. A partir de estos resultados, se diseñó un plan de intervención estructurado en cinco ejes: liderazgo transformacional, capacitación continua, comunicación asertiva, acompañamiento administrativo y gestión de la resistencia. Se concluyó que la adaptación al cambio no fue homogénea y que su éxito dependió de la atención al componente emocional, la claridad en la comunicación y el fortalecimiento del liderazgo. Se recomendó institucionalizar espacios permanentes de diálogo, formación técnica y seguimiento estructurado que permitan consolidar una cultura organizacional abierta al aprendizaje, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, el compromiso del personal y la sostenibilidad de la finca en un entorno agrícola altamente competitivo.

Palabras claves: Adaptación, Capacitación, Comunicación interna, Gestión del cambio, Resistencia al cambio.



GRADUATE SCHOOL

ESTRATEGIC ADAPTATION PLAN FOR OPERATION STAFF IN GROUP 1 – FINCA SAN LUIS

MEYDIN JARED FIGUEROA LANZA

LUIS DAVID GALEAS MARTINEZ

Abstract

This study aimed to propose a strategic adaptation plan for Group 1 of field workers at Finca San Luis, in order to improve their responsiveness to operational changes in the agricultural production area. The research was conducted using a mixed-method approach with a non-experimental, descriptive-analytical design. Data were collected through surveys administered to a sample of 108 workers and interviews with three members of the management team. The main findings revealed a coexistence of favorable and resistant attitudes toward change: 76% of participants positively valued the training received, and 71.3% reported feeling supported by their supervisors. However, 44.5% expressed difficulties adapting to new work methods, and weaknesses were identified in communication processes and participation in decision-making. Based on these results, an intervention plan was designed around five strategic pillars: transformational leadership, continuous training, assertive communication, administrative support, and resistance management. The study concluded that adaptation to change was not homogeneous and that its success depended on addressing emotional aspects, ensuring clear communication, and strengthening leadership. It was recommended to institutionalize regular spaces for dialogue, technical training, and structured monitoring to foster an organizational culture open to learning. This would contribute to improving operational efficiency, enhancing worker engagement, and reinforcing the sustainability of the farm in a highly competitive agricultural environment.

Keywords: Adaptation, Change management, Internal communication, Resistance to change, Training.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por su infinita misericordia y bondad al guiarme en cada paso hacia la realización de mis metas profesionales. A mis padres, cuya fe, consejos y oraciones han sido la base de este logro. A mi esposa, por su amor incondicional, su paciencia y por acompañarme con firmeza en cada desafío. A mis hijas, por ser mi mayor inspiración, el motor de mis esfuerzos y la luz que da sentido a este camino. A cada uno de ellos, les agradezco profundamente por ser parte esencial de este proceso, brindándome la motivación necesaria para alcanzar este objetivo.

Meydin Jared Figueroa Lanza

Dedico este trabajo con profunda gratitud a mis padres, quienes, con su amor incondicional, esfuerzo y ejemplo de vida han sido mi mayor inspiración. A mi familia, por su paciencia, comprensión y apoyo constante durante este proceso. A Dios, por darme la fortaleza en los momentos de dificultad y por iluminar mi camino. También dedico estas páginas a quienes, con palabras de aliento y fe en mis capacidades, me impulsaron a seguir adelante y a no rendirme, aun en los momentos más desafiantes de este recorrido académico.

Luis David Galeas Martínez

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por brindarnos la oportunidad de alcanzar esta nueva meta profesional, un logro que marca un paso grande en nuestro camino llenándonos de alegría y satisfacción. Agradecemos a nuestra familia por su apoyo incondicional, su amor y su constante ánimo en este proceso, inspirándonos a seguir adelante en cada paso de este trayecto.

Expresamos nuestra más sincera gratitud y agradecimiento a nuestros catedráticos, quienes, con su valiosa enseñanza, experiencia y dedicación, han sido pilares fundamentales en nuestro proceso de aprendizaje, a nuestros asesores Msc. Patricia Villalta y Msc. Cesar Banegas por acompañarnos en la elaboración de este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	7
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	9
2.2.1 RESISTENCIA AL CAMBIO	9
2.2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	11
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	12
2.3.1 BASES TEÓRICAS	12
2.3.1.1.1 ESTRATEGIAS EFECTIVAS PARA SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO	13
2.3.1.1.2 IMPORTANCIA DEL LÍDER EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	15
2.3.1.1.3 ESTABLECER DE MODO ADECUADO EL REAL SENTIDO DE URGENCIA	17
2.3.2 TEORÍA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE KURT LEWIN.....	18
2.3.2.1 EL MODELO DE LAS TRES ETAPAS	18
2.3.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO DEL MODELO	19

2.3.2.3 APLICACIÓN PRÁCTICA	19
2.3.2.4 LIDERAZGO, CULTURA ORGANIZACIONAL Y RESISTENCIA	19
2.3.2 METODOLOGÍAS APLICADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS	
20	
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	22
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	25
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	25
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	26
Tabla 1 Matriz de congruencia metodológica	26
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	27
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	28
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	28
3.2.1 ENFOQUE.....	28
3.2.2 METODOS.....	29
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.3.1 POBLACIÓN	30
3.3.2 MUESTRA.....	30
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO	31
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	31
3.4.1 TÉCNICAS.....	31
3.4.2 INSTRUMENTOS	31
3.4.3 PROCEDIMIENTO.....	32
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	32
3.5.2 FUENTES PRIMARIAS.....	32
3.5.3 FUENTES SECUNDARIAS	32
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y HALLAZGOS.....	33
4.2 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	33
4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	33
4.2.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS	
JORNALEROS.....	34
4.2.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS AL GERENTE Y	

ADMIISTRADORES.....	47
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
5.1 CONCLUSIONES.....	51
5.2 RECOMENDACIONES.....	52
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	53
6.1 PLAN DE ADAPTACION AL CAMBIO PARA PERSONAL OPERATIVO DEL GRUPO 1- FINCA SAN LUIS.....	53
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	53
6.2.1 RETORNO DE LA INVERSIÓN.....	54
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	56
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO.....	56
6.4.1 DESCRIPCIÓN.....	56
6.4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	57
6.4.1.2 ANÁLISIS FODA FINCA SAN LUIS.....	57
6.4.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ADAPTACIÓN.....	60
6.4.1.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	61
Estrategia 1: Comunicación abierta y bidireccional.....	61
Estrategia 2: Capacitación técnica y actitudinal.....	62
6.4.1.5 ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO.....	63
1. Estrategia: Manejo de la resistencia a la adaptación.....	63
2. Estrategia: Apoyo administrativo activo.....	64
3. Estrategia: Fortalecimiento del liderazgo.....	64
6.4.2 DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA.....	65
6.4.2.1 FASE DE INICIO.....	65
6.4.2.2 FASE DE PLANIFICACIÓN Y PREPARACIÓN.....	66
6.4.2.3 FASE DE ACTIVIDADES DE CONTROL.....	67
6.4.2.4 CONTINUIDAD Y MEJORA.....	68
6.4.2.5 PLANES DE DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS.....	70
6.5 MEDIDAS DE CONTROL.....	77
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO.....	79
6.6.1 Justificación del presupuesto estimado.....	81

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXOS	88
Anexo 1 Entrevista dirigida a gerentes y administradores	88
Anexo 2 Respuestas de entrevista dirigida a gerentes y administradores.....	89
Anexo 3 Encuesta dirigida a jornaleros	93
Anexo 4 Carta de autorización de la empresa.....	98
Anexo 5 Autorización del CRAI	99
Anexo 6 Grafico resultados de encuestas aplicadas a jornaleros.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de congruencia metodológica	26
Tabla 2 Operacionalización de las variables	28
Tabla 3 Plan de mejora de la comunicación del personal operativo del grupo 1- de la finca San Luis	72
Tabla 4 Plan de capacitación para el personal operativo del grupo 1- de la finca San Luis	73
Tabla 5 Plan de manejo de resistencia al cambio para el personal operativo del grupo 1- de la finca San Luis	74
Tabla 6 Plan del apoyo administrativo para el personal operativo del grupo 1- de la finca San Luis	75
Tabla 7 Plan de liderazgo por el personal administrativo para el personal operativo del grupo 1- de la finca San Luis	76
Tabla 8 Indicadores de control del plan	78
Tabla 9 Cronograma de implementación de estrategias.....	79
Tabla 10 Presupuesto	80
Tabla 11 concordancia de tesis con la propuesta	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema de variables de estudio	27
Figura 2 Diagrama de enfoque y método	30
Figura 3: Calculo de la muestra.....	30
Figura 4: Edad de los encuestados.	34
Figura 5: Nivel de educativo	35
Figura 6: Percepción sobre el impacto de los cambios en la eficiencia laboral	36
Figura 7: Comunicación de los cambios operativos antes de su implementación.	37
Figura 8: Utilidad de las charlas y entrenamientos.	38
Figura 9: Apoyo para la ejecución positiva de los cambios.	39
Figura 10: Dificultad para adaptarse a las nuevas formas de trabajo.....	40
Figura 11: Percepción del apoyo recibido ante los cambios.	42
Figura 12: Percepción sobre la consideración de la opinión ante implementación de cambios. ..	43
Figura 13: Percepción sobre la escucha antes de realizar cambios.	44
Figura 14: Nivel de preocupación sobre el impacto de los cambios operativos en el trabajo.	45
Figura 15: Percepción de equidad en la aplicación de las nuevas formas de trabajo.....	46
Figura 16 Formula de retorno de inversión	55
Figura 17 Finca San Luis, toma aérea.	57
Figura 18 análisis FODA Finca San Luis.....	58

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La constante evolución y globalización en las empresas, genera creciente competencia en los mercados, por tanto, las organizaciones se enfrentan a desafíos de poder adaptarse y dar respuesta efectiva a los constantes cambios.

El presente estudio se centra en el grupo 1- de la finca San Luis, empresa bananera ubicada en el municipio Olanchito, departamento de Yoro, donde se realiza un análisis severo de las teorías de sustento, prácticas operativas, metodologías y estrategias relacionadas con la adaptación a los cambios operativos, esto con la finalidad de moderar la resistencia y negatividad que pueda existir, desarrollando enfoques atractivos de manera que la evolución en la empresa sea constante y dinámico.

El principal objetivo de esta investigación es proponer un plan de adaptación a cambios para el personal operativo, a través del análisis de condiciones laborales, competencias directivas y procesos, con el fin de mejorar la eficiencia, sostenibilidad y competitividad en el grupo 1 de jornales de la finca, y de esta manera estar preparados a los desafíos que se puedan presentar.

La estructura de la investigación se desarrolla en seis capítulos principales, cada uno presentan aspectos importantes del estudio. Siendo el capítulo uno el que establece el propósito de la investigación, explicando claramente lo que se desea implementar, el capítulo dos relata las teorías de sustento en la investigación.

Posteriormente, el capítulo tres presenta la metodología que se realizó para el estudio, resaltando el enfoque y métodos que se usaron para obtener la información necesario y así analizar la información obtenida. En el capítulo cuatro se presentan Los hallazgos obtenidos durante el estudio, esto se representan por medio de gráficos, las conclusiones y recomendaciones las encontramos en el capítulo cinco, finalizando con la aplicabilidad que propone estrategias concretas para la implementación del plan de adaptación en la finca San Luis.

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El año 1899 marca la primera fecha de las concesiones propiamente bananeras. Ese año, tres hermanos italianos naturalizados en los Estados Unidos, Félix, José y Lucas Vaccaro lograron obtener de nuestro gobierno la concesión necesaria para dedicarse al cultivo y a la exportación de bananos en nuestro propio territorio. Entre 1899 y 1900 ya funcionaba plenamente la plantación de bananos en el Valle del Aguán. Para poder llevar a cabo esta empresa principalmente para poder obtener la concesión, los Vaccaro contaron con la inestimable ayuda de uno de sus sobrinos, el señor D'Antoni, residente en La Ceiba quien muy pronto se vio convertido en potentado del negocio bananero. (Vilma & Víctor, 1973, p. 3)

“En Honduras la región del Bajo Aguán concentra la mayor parte de la actividad de producción de banano este exportados debido a la demanda que hay del mismo para las regiones internacionales”. (Argueta, 2015, pág. 1)

El sector agrícola, y en particular la producción bananera ha experimentado transformaciones operativas derivadas de la implementación de nuevas tecnologías agrícolas en sus procesos operativos, así cambios en las normativas internacionales de exportación y la necesidad de mejorar la eficiencia ante la competencia global. Estas modificaciones han impactado directamente a las fincas productoras de banano, incluyendo a la finca San Luis, ubicada en el municipio de Olanchito, departamento de Yoyo, que ha visto la necesidad de adaptar sus procesos internos de producción de banano al personal que los ejecuta.

La industria bananera es uno de los pilares económicos más importantes de varios países latinoamericanos, incluido Honduras. No obstante, este sector enfrenta desafíos crecientes como las exigencias del comercio justo, las certificaciones internacionales (GlobalG.A.P., s.f.) los impactos del cambio climático, la escasez de mano de obra calificada y la presión por aumentar la productividad y reducir costos.

Diversos estudios a nivel internacional, como los realizados en Ecuador, Colombia y Costa Rica países líderes en exportación de banano, “evidencian que los cambios operativos en las fincas agrícolas requieren no solo inversión en maquinaria o procesos, sino también en el fortalecimiento de las competencias del personal agrícola” (Restrepo & Gómez, 2020). en Colombia destacan que la resistencia al cambio, la baja capacitación técnica y la falta de liderazgo dificultan la adaptación del recurso humano, afectando la productividad.

A nivel nacional, el contexto hondureño presenta características particulares. Aunque el sector bananero sigue siendo un motor económico clave, “muchas fincas enfrentan dificultades para implementar cambios operativos de manera efectiva debido a limitaciones en infraestructura, baja escolaridad del personal y poca planificación estratégica en recursos humanos” (Hernandez, 2020). Reporta que, en fincas del litoral atlántico hondureño, los procesos de modernización frecuentemente fracasan por la falta de programas de adaptación que preparen al trabajador agrícola para enfrentar nuevas exigencias de calidad, trazabilidad y sostenibilidad.

En 1999, Zamorano (El nombre legal de Zamorano es Escuela Agrícola Panamericana) adoptó un plan estratégico que proponía cambios de amplio alcance en la misión, organización y oferta de programas educativos con el fin de satisfacer las necesidades cambiantes de América Latina. Por lo tanto, este plan deberá ser visto como un documento dinámico que debe ser revisado y, de ser necesario, cambiado, según vaya cambiando nuestro entorno. Esto, por supuesto, no significa que la misión, visión y valores de Zamorano estén sujetos a cambio como resultado de cambios externos. (Zamorano, 2005)

El Zamorano integró un plan que integra un significativo componente de investigación en lo ambiental. La escuela deberá generar tecnología que contribuya a la transformación de los sistemas productivos de la región para consolidar su posición de líder en la educación agropecuaria. (Serrano, 2002)

Además, desde una perspectiva teórica, modelos como el de gestión del cambio de Kurt Lewin (descongelamiento, cambio y recongelamiento) y el liderazgo transformacional propuesto por (Bass & Avolio, 1994), resultan útiles para comprender cómo el personal puede pasar de una situación de resistencia a una de compromiso cuando se establecen procesos participativos, se comunican claramente los beneficios del cambio y se promueve una cultura organizacional abierta al aprendizaje.

En este sentido, es evidente la necesidad de explorar modelos de gestión que promuevan la adaptación efectiva del personal ante los cambios operativos. Comprender las experiencias pasadas, tanto locales como internacionales, permite establecer un punto de partida sólido para la presente investigación, orientada a diseñar un plan estratégico de adaptación en la finca San Luis que fortalezca la productividad, el bienestar laboral y la sostenibilidad del negocio.

La eficiencia de la infraestructura logística y la productividad de la industria bananera ecuatoriana obviamente afectan los costos de producción y de manejo directamente, y a su vez

impactan la competitividad de las exportaciones de banano ecuatoriano, existen márgenes significativos para la mejora de ambos factores. Sorprendentemente, a pesar de la importancia económica y social de la industria bananera en el Ecuador, se ha invertido muy poco, tanto por parte de los actores públicos como de los privados, en el desarrollo de mejores tecnologías ambiental y socialmente sostenibles, y en facilitar la adopción de tecnologías de producción que ya se encuentran disponibles y son más productivas y sostenibles ambiental y socialmente. (Anania, 2011, p. 14)

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La empresa bananera Finca San Luis se ubica en el municipio de Olanchito, departamento de Yoro, y cuenta con una extensión productiva de 200 hectáreas destinadas a la exportación de banano hacia los mercados de Estados Unidos y Europa. Esta organización está estructurada en cinco grupos de trabajo, siendo el grupo 1 de jornaleros, conformado por 108 trabajadores el objeto de análisis de la presente investigación.

En el contexto de una economía global altamente competitiva, Finca San Luis se ve en la necesidad de implementar ajustes frecuentes en sus métodos de producción, con el fin de optimizar su eficiencia operativa y mantenerse alineada con los estándares internacionales del sector bananero. Estos cambios han implicado la modificación de diversas prácticas agrícolas, tales como las labores de cosecha, saneo y daypa, orientadas principalmente al cuidado y calidad de la fruta.

Sin embargo, tales transformaciones han generado reacciones adversas por parte del personal operativo, quienes manifiestan malestar, incertidumbre y resistencia frente a los nuevos procedimientos. La percepción de riesgo laboral, especialmente el temor a perder el empleo como consecuencia de la automatización o rediseño de funciones ha propiciado actitudes negativas, entre ellas: disminución del compromiso, falta de comunicación con los supervisores, desmotivación y bajo rendimiento en las tareas asignadas. Estas conductas afectan directamente el ambiente laboral y pueden repercutir en la calidad de la producción, comprometiendo así los parámetros exigidos para la exportación.

Cabe señalar que los procesos de cambio impulsados por el departamento de producción suelen ser respaldados por estudios técnicos previos, realizados por las áreas de investigación e ingeniería. No obstante, la implementación de estos ajustes requiere del acompañamiento de estrategias de gestión del cambio que faciliten la adaptación del personal operativo, en particular

de los jornaleros del grupo 1.

En este sentido, la finca ha identificado la necesidad de desarrollar un plan estratégico de adaptación al cambio, orientado a mejorar el desempeño del grupo 1 frente a las transformaciones operativas. Tal iniciativa busca no solo reducir la resistencia y el impacto negativo en las operaciones agrícolas, sino también favorecer la estabilidad del clima organizacional y contribuir a los objetivos de calidad, productividad y sostenibilidad que demanda el entorno internacional.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a la necesidad de mejorar las eficiencias operacionales dentro de la finca San Luis, surge la propuesta de un plan de adaptación a cambios operacionales, lo cual se vuelve un elemento importante para la optimización de los procesos y recursos de la empresa, calidad del producto, sostenibilidad del negocio bananero y su rentabilidad, por lo que actualmente se logra percibir un inadecuado manejo de operaciones agrícolas e industriales. Con base a lo anterior, se propone la siguiente interrogante como guía para el desarrollo de la presente investigación:

¿Qué estrategias se puede implementar en el grupo 1 de jornales de la finca San Luis, para la adaptación de cambios operativos en el departamento de producción de banano?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las percepciones de los empleados del grupo 1 de jornales de la finca San Luis, hacia la adaptación de los cambios operativos agrícolas?
2. ¿Qué métodos serían los óptimos que contribuyan a la adaptación a los cambios del personal operativo en la finca San Luis?
3. ¿Cuál sería la estrategia que la finca San Luis debería desarrollar en el grupo 1 para la implementación de los cambios operativos agrícolas?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan estratégico de adaptación a cambios operativos a través del análisis de condiciones laborales, competencias directivas y procesos operativos con el fin de mejorar la eficiencia, sostenibilidad y competitividad en el grupo 1 de jornales de la finca en el departamento de producción agrícola, ante los cambios y desafíos del entorno.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar las percepciones y comportamientos de los empleados de grupo 1 de jornales en la finca San Luis, respecto a la adopción y aceptación de los cambios operativos en la producción agrícola.
2. Determinar un método de adaptación a los empleados del grupo 1 de jornales ante los cambios operativos en la producción de banano.
3. Diseñar una estrategia integral en grupo 1 de jornales de la finca San Luis, que pueda implementar y promover una transición exitosa hacia los nuevos cambios operativos agrícolas.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En un entorno de constante transformación a nivel global, la capacidad de adaptarse a los cambios operacionales se ha convertido en un factor determinante para la sostenibilidad y competitividad de las fincas bananeras. Por ende, la implementación de un plan responde a la necesidad de optimizar procesos y recursos, sabiendo aprovechar los nuevos avances tecnológicos.

La justificación de este plan radica en la importancia de mantener la eficiencia productiva y garantizar la rentabilidad de la finca San Luis frente a los desafíos actuales. La adaptación a cambios operativos permite implementar mejores prácticas agrícolas e industriales, incorporar tecnologías innovadoras y fortalecer la gestión de recursos, lo que contribuye a mejorar la calidad del producto bananero, como también la reducción de costos

La planificación estratégica también facilita la capacitación del personal, promoviendo una cultura de innovación y mejora continua.

En resumen, la elaboración de un plan de adaptación a cambios para el personal operativo en el grupo 1- Finca San Luis es fundamental para asegurar su crecimiento responsable, sostenible y empresarialmente, el cual tiene la finalidad de dar a conocer a la empresa opciones de solución al problema que están enfrentando con relación a los cambios operativos que se realizan a los jornaleros, y que este ayude a facilitar la toma de decisiones en dicha empresa, además de proporcionar a la empresa información de mucho valor que ayudará a analizar posibles soluciones de lo que se percibe, ayudando a tomar decisiones asertivas con los cambios que se realicen.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se detalla la situación actual del tema de investigación, como también su conceptualización más importante, sus teorías de sustento, metodologías desarrolladas, los instrumentos aplicados, y si aplicara el marco legal.

Los planes de adaptación a las modificaciones operacionales son fundamentales para cualquier compañía que aspire a mantenerse activa y competitiva en un ambiente de negocios cambiante y en permanente cambio. Las compañías se ven constantemente afectadas por modificaciones en sus operaciones, ya sea a causa de progresos tecnológicos, modificaciones en los procedimientos, normativas o competencia a nivel mundial. Es importante entender que los individuos que se ajustan a estos nuevos cambios son los que verdaderamente logran triunfar o prosperar.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

La resistencia organizacional y la gestión del cambio constituyen componentes fundamentales en el estudio de los procesos de transformación dentro de las organizaciones, especialmente cuando se introducen modificaciones de índole estructural, tecnológica o cultural. La resistencia suele emerger como una reacción previsible de los individuos o colectivos ante alteraciones que afectan sus rutinas establecidas, funciones o métodos de trabajo (Kotter & Schlesinger., 2008). Entre las causas más comunes se encuentran el temor frente a lo incierto, la carencia de información precisa, la percepción de amenazas personales, la desconfianza hacia los responsables del cambio o antecedentes desfavorables en experiencias similares (Morin, 2008).

Dicha resistencia puede manifestarse tanto de forma activa, mediante expresiones como la crítica abierta o el conflicto, como de manera pasiva, evidenciándose en actitudes de desinterés, ausentismo o disminución del rendimiento laboral (Waddell & Soha, 1998) He de reconocer que esta resistencia no siempre responde a factores irracionales o negativos resulta esencial, ya que frecuentemente refleja inquietudes válidas que deben ser atendidas mediante una gestión apropiada (Lines, 2005).

En este contexto, la gestión del cambio representa un conjunto de estrategias organizadas cuyo propósito es guiar y facilitar los procesos de transformación. Este enfoque incluye acciones

destinadas a preparar al personal, reducir la incertidumbre, fomentar el compromiso, fortalecer los canales de comunicación y ofrecer apoyo tanto emocional como formativo (Hiatt, 2006) El objetivo principal es lograr que los colaboradores comprendan el sentido de los cambios, se identifiquen con ellos y participen activamente en su implementación.

Existe una conexión directa entre ambos conceptos: la resistencia constituye uno de los principales retos que debe enfrentar cualquier proceso de cambio, mientras que la gestión del cambio actúa como la herramienta clave para mitigar sus efectos y garantizar la adopción sostenible de nuevas prácticas dentro de la organización (Burner, 2017) Por tanto, más allá de introducir innovaciones, este enfoque busca construir las condiciones humanas y estructurales que aseguren su aceptación y permanencia en el tiempo.

Uno de los estudios más completos es el realizado por (Cedeño & Paredes, 2021), quienes examinaron la resistencia al cambio en el sector agroindustrial ecuatoriano. En su investigación, identificaron que muchas de las empresas agroindustriales enfrentaban obstáculos internos significativos cuando intentaban modernizar sus operaciones o introducir nuevas tecnologías. El problema central que abordaron fue la oposición de los empleados y mandos medios ante los procesos de transformación organizacional, lo que generaba lentitud en los cambios, bajo compromiso y fallos en la implementación. Para abordar esta problemática, los autores utilizaron un enfoque mixto, que combinó encuestas estructuradas aplicadas a trabajadores con entrevistas a líderes del sector. Esta metodología les permitió analizar tanto percepciones cuantificables como experiencias cualitativas, revelando que las principales causas de la resistencia eran la falta de comunicación, el miedo al desempleo, y un liderazgo débil, incapaz de motivar o generar confianza en el cambio.

Por su parte, (Hernández, Marcela, Salazar, & Andrés, 2018) centraron su estudio en el impacto de la cultura organizacional en la resistencia al cambio en empresas agrícolas. El problema que abordaron fue cómo los valores, normas y estructuras jerárquicas profundamente arraigadas en estas organizaciones actuaban como barreras frente a cualquier intento de innovación o transformación. A través de un enfoque cualitativo, basado en entrevistas a profundidad y estudios de caso en empresas agrícolas mexicanas, los autores demostraron que el problema no era únicamente técnico o estructural, sino principalmente cultural. Identificaron que la resistencia no era necesariamente explícita, sino que se manifestaba a través de actitudes pasivas, desinterés y falta de compromiso frente a los nuevos procesos. Su aporte es clave para entender que el éxito de

un cambio organizacional depende en gran medida de transformar el pensamiento colectivo y promover un liderazgo capaz de cuestionar y reconstruir los significados culturales que predominan en el entorno laboral agrícola.

Por último, la investigación de (Castillo, Fernanda, Rodríguez, & Antonio., 2020) se enfocó en la aplicación del modelo de Kurt Lewin en procesos de cambio organizacional en el sector agrícola colombiano. En este caso, los autores abordaron el problema de la falta de metodologías estructuradas para gestionar el cambio, lo cual derivaba en procesos desorganizados, sin planificación ni seguimiento, generando incertidumbre y rechazo entre los trabajadores. Para dar respuesta a este problema, propusieron la aplicación del modelo de tres etapas de Lewin (descongelar, cambiar, recongelar) como guía estructurada para implementar cambios en empresas agrícolas. Utilizaron un diseño metodológico cualitativo, mediante entrevistas semiestructuradas a directivos y trabajadores agrícolas, y análisis documental de planes de cambio. Con esta metodología, evidenciaron cómo la ausencia de diagnóstico previo, la implementación apresurada y la falta de consolidación de nuevos hábitos explicaban el fracaso o la resistencia en muchos procesos de transformación.

En conjunto, estas tres investigaciones coinciden en que la resistencia al cambio en el ámbito agroindustrial no es solo una respuesta emocional o individual, sino una consecuencia directa de factores estructurales, culturales y de liderazgo mal gestionado. También aportan distintas metodologías para abordar este fenómeno: desde enfoques mixtos hasta análisis culturales y aplicación de modelos teóricos. Estos antecedentes son fundamentales para el desarrollo de mi propia investigación, ya que reflejan realidades organizativas similares a la de la finca San Luis, donde también se evidencian tensiones entre prácticas tradicionales y exigencias de modernización operativa.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio organizacional es un concepto central dentro de la presente investigación, ya que constituye una de las principales barreras que enfrentan las organizaciones agrícolas al intentar implementar transformaciones estructurales, operativas o culturales. Este fenómeno ha sido ampliamente discutido en la literatura académica y ha evolucionado con el tiempo, desde concepciones iniciales que lo consideraban un simple obstáculo individual, hasta

enfoques más complejos que lo entienden como una construcción social y organizacional.

El origen del concepto puede rastrearse hasta las primeras teorías de la administración clásica, donde el cambio se entendía como una necesidad para alcanzar eficiencia y control. Sin embargo, fue en la década de 1940 cuando Kurt Lewin, pionero en psicología social, introdujo una visión más dinámica del cambio organizacional, al proponer su conocido modelo de tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento. En este modelo, la resistencia se entiende como una fuerza opuesta al cambio, producto del deseo de mantener el equilibrio interno de un sistema social (Lewin, 1947).

Con el paso del tiempo, el concepto de resistencia al cambio fue ampliado por diversos autores. Durante las décadas de 1970 y 1980, investigaciones como las de (Zaltman & Duncan, 1977) comenzaron a vincular la resistencia no solo a factores psicológicos individuales, como el miedo a lo desconocido o la pérdida de control, sino también a elementos estructurales y culturales de las organizaciones. Esto significó un cambio de perspectiva: ya no se trataba solamente de convencer a individuos reacios, sino de comprender cómo la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación y el poder influyen en la aceptación o rechazo del cambio.

En las últimas décadas, autores como (Dent & Goldberg, 1999) y (Piderit S. K., 2000) han profundizado aún más, señalando que la resistencia al cambio puede tener componentes cognitivos, afectivos y conductuales, y que incluso puede representar una forma de compromiso constructivo, en la medida que obliga a los líderes a justificar, explicar y mejorar sus propuestas de transformación. En este sentido, la resistencia no siempre es negativa, sino que puede revelar preocupaciones legítimas del personal, especialmente en sectores como el agrícola, donde el cambio puede implicar modificaciones en condiciones de trabajo, seguridad laboral o prácticas tradicionales.

Desde una visión actual, la resistencia al cambio organizacional se define como el conjunto de actitudes, comportamientos o creencias que adoptan los individuos o grupos dentro de una organización para oponerse, retrasar o modificar procesos de cambio propuestos (Schlesinger, 1979). Esta definición es ampliamente aceptada por la comunidad científica, ya que permite integrar tanto los factores emocionales como los contextuales y estructurales que influyen en el proceso.

Finalmente, en palabras de (Castillo, Fernanda, Rodríguez, & Antonio., 2020), “la resistencia al cambio es tanto una respuesta natural como una señal de alarma organizacional”, la cual debe

ser gestionada con empatía, planificación y liderazgo. En mi caso, comprender este concepto en profundidad me permite diseñar estrategias más efectivas para analizar cómo el personal de la finca San Luis reacciona ante los cambios operativos, y qué factores podrían estar limitando su capacidad de adaptación.

2.2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre su entorno laboral inmediato, incluyendo las políticas, prácticas, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo y condiciones de trabajo. Estas percepciones influyen directamente en las actitudes, el compromiso y el comportamiento de los empleados, afectando tanto su bienestar como el desempeño organizacional (Chiang Vega, Núñez Partido, & Martín Rodrigo, 2022).

A diferencia de la cultura organizacional, que se vincula con valores y creencias más profundas y estables en el tiempo, el clima se caracteriza por ser más dinámico y susceptible a los cambios derivados de modificaciones estructurales, tecnológicas o estratégicas. Esto lo convierte en un factor clave para comprender cómo reaccionan los colaboradores ante iniciativas de transformación, especialmente en contextos donde la resistencia al cambio es significativa (Silla & González-Romá, 2020).

Otro factor crítico es la comunicación organizacional. Cuando la comunicación interna es abierta, transparente y fluye en todos los niveles tanto descendente como ascendente, los trabajadores suelen percibir un clima de mayor respaldo y comprensión mutua. Por el contrario, la falta de información o la comunicación deficiente generan incertidumbre y desconfianza, erosionando el clima (Olivera Garay, 2021). Estudios recientes enfatizan la importancia de canales de comunicación efectivos para reducir tensiones y alinear a los equipos con los objetivos organizacionales, lo cual mejora la atmósfera laboral general (Janiukštis, 2024).

Las prácticas y políticas de recursos humanos conforman igualmente un determinante importante. Procesos justos de evaluación y retroalimentación, oportunidades de capacitación y desarrollo de carrera, sistemas equitativos de recompensas y reconocimiento, así como medidas de conciliación laboral y familiar, influyen en cómo el personal percibe la organización. Por ejemplo, políticas percibidas como injustas o arbitrarias pueden generar frustración y clima negativo, mientras que prácticas de gestión equitativa y participativa alimentan un clima de respeto y compromiso (Paredes-Zempual, 2021)

Las condiciones materiales y estructurales del trabajo también desempeñan un rol en la configuración del clima. Este grupo de factores incluye el entorno físico, infraestructura, espacio de trabajo, herramientas adecuadas, condiciones de higiene y seguridad, la estructura organizacional (niveles jerárquicos, carga de trabajo, claridad de roles) y los recursos disponibles para realizar las tareas. Un ambiente físicamente cómodo y seguro, junto con una estructura organizativa clara pero flexible, facilita un clima laboral favorable. En cambio, lugares de trabajo inadecuados, sobrecarga laboral extrema o falta de recursos pueden generar estrés y percepciones negativas entre los empleados (Bustamante, 2022).

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1. GESTION DEL CAMBIO

Teoría del “Modelo Kotter”, basándonos en su libro “*The Heart of Change*” o más bien conocido en español como “Las claves del Cambio”, donde el autor John. P. Kotter, presenta un modelo para cómo llegar a conseguir un proceso de Gestión del Cambio Organizacional exitoso. La técnica del “Modelo Kotter”, plantea que, siguiendo ocho pasos, podemos comprender y realizar con éxito una transformación organizacional. (Cepeda & Daniela, 2021)

La técnica conocida como el Modelo de los Ocho Pasos de Kotter plantea que, mediante una secuencia estructurada, es posible comprender y ejecutar con éxito un proceso de transformación organizacional. Esta metodología ha sido ampliamente reconocida por su enfoque estratégico y su aplicabilidad en diversos contextos empresariales. A continuación, se describen sus ocho etapas fundamentales:

1. Crear un sentido de urgencia. Es imprescindible generar conciencia real sobre la necesidad del cambio. No basta con mencionarlo; debe evidenciarse que el proceso es urgente y esencial para la sostenibilidad organizacional.
2. Conformar un equipo guía para el cambio. El liderazgo del cambio debe ser colectivo y representativo de todos los niveles jerárquicos. La participación de personal directivo, mandos medios y operativos fortalece el compromiso y la legitimidad del proceso.

3. Desarrollar una visión clara y motivadora. Es fundamental construir una visión estratégica que inspire y oriente los esfuerzos hacia una meta compartida. Esta visión debe ser realista, motivadora y coherente con los valores de la organización.

4. Comunicar la visión con claridad y convicción. La comunicación efectiva es clave para lograr adhesión. Debe ser transparente, constante y emocionalmente persuasiva, generando confianza y alineación con los objetivos del cambio.

5. Eliminar barreras y facilitar la acción. Se deben identificar y enfrentar los obstáculos que dificultan el cambio, tales como actitudes resistentes, procesos obsoletos o limitaciones de recursos. Superar estas barreras empodera al personal y acelera la implementación.

6. Generar logros a corto plazo. La planificación debe incluir metas inmediatas y alcanzables que permitan evidenciar avances concretos. Estos logros tempranos refuerzan la motivación y consolidan la credibilidad del proceso.

7. Sostener el impulso y no perder el enfoque. Es esencial mantener la constancia y el compromiso hasta alcanzar plenamente los objetivos planteados. El cambio no debe percibirse como un esfuerzo temporal, sino como una transformación progresiva y sostenida.

8. Anclar los nuevos comportamientos en la cultura organizacional. Para que el cambio sea duradero, debe integrarse en los valores, prácticas y normas institucionales. Esto implica una modificación cultural profunda, en la que las personas adopten y promuevan nuevas formas de pensar y actuar.

En este contexto, se destaca que la gestión del cambio y la capacidad de adaptación se han convertido en componentes fundamentales de la planificación estratégica. Las organizaciones, enfrentadas a entornos cada vez más dinámicos y complejos, requieren aplicar procesos que fortalezcan el conocimiento interno y faciliten la adaptación efectiva. De esta manera, se logra minimizar el impacto negativo sobre los recursos y se potencia la resiliencia institucional.

2.3.1.1.1 ESTRATEGIAS EFECTIVAS PARA SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

(Sánchez, et al., 2023, pág. 1134) Para superar la resistencia al cambio en las organizaciones es fundamental implementar una serie de estrategias que aborden los elementos y factores descritos anteriormente. Algunos de los aspectos a trabajar son:

1. Los referidos a la comunicación: Es fundamental mantener informados a todos los niveles de la organización sobre los objetivos y beneficios del cambio. La transparencia y la claridad en los mensajes ayudan a reducir la incertidumbre y generar confianza en el proceso.

2. La participación de los trabajadores: Involucrar a los trabajadores en las decisiones relacionadas con el cambio favorece el sentido de pertenencia y compromiso. La participación puede lograrse a través de espacios de consulta, reuniones colaborativas y dinámicas que promuevan el intercambio de ideas.

3. La capacitación en el desarrollo de habilidades: Ofrecer formación específica permite que los empleados se adapten con mayor facilidad a las nuevas exigencias. Esta preparación debe enfocarse tanto en competencias técnicas como en habilidades blandas necesarias para gestionar el cambio con éxito.

4. Establecimiento de incentivos: Establecer mecanismos que reconozcan el esfuerzo y la disposición al cambio refuerza las conductas positivas. Los incentivos pueden ser económicos, profesionales o simbólicos, siempre alineados con los valores de la organización.

5. Construcción de una visión compartida: Definir y comunicar una visión clara del futuro deseado permite alinear a todos los miembros de la organización hacia un objetivo común. Esta visión debe ser motivadora, realista y coherente con los cambios que se desean implementar.

Establecer una comunicación abierta, clara y transparente: Esta es esencial para superar la resistencia al cambio. Esto implica compartir de manera efectiva la visión, los objetivos y los beneficios del cambio con los empleados.

Brindar información regular y oportuna sobre el proceso de cambio: La comunicación debe ser bidireccional, fomentando la retroalimentación y la participación de los empleados, permitiendo así abordar sus preocupaciones y mantenerlos informados y comprometidos.

Involucrar a los empleados en el proceso de cambio es crucial para superar la Resistencia: Esto implica fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones, brindándoles oportunidades para aportar ideas, contribuir en la planificación e implementación del cambio, y ser parte

Establecer una comunicación abierta, clara y transparente: Esta es esencial para superar la resistencia al cambio. Esto implica compartir de manera efectiva la visión, los objetivos y los beneficios del cambio con los empleados,

Brindar información regular y oportuna sobre el proceso de cambio: La comunicación debe ser bidireccional, fomentando la retroalimentación y la participación de los empleados, permitiendo así abordar sus preocupaciones y mantenerlos informados y comprometidos.

Involucrar a los empleados en el proceso de cambio es crucial para superar la Resistencia: Esto implica fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones, brindándoles oportunidades para aportar ideas, contribuir en la planificación e implementación del cambio.

2.3.1.1.2 IMPORTANCIA DEL LÍDER EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

(Jiménez C. N., pág. 9) Es vital la necesidad de convertir una organización desacostumbrada al cambio en una que no sólo pueda aceptarlo, sino que pueda manejar con rapidez y de manera efectiva, los cambios que ocurren. Por lo tanto, se requiere de líderes comprometido, con voluntad y capacidad para lograr un cambio significativo, y para ello debe de producirse en los directivos, la percepción de que el cambio es necesario. Sin esta conciencia, un estímulo del entorno podría ser considerado irrelevante para la organización. La organización no se vería motivada para actuar y realizar el cambio.

Se concluye que, el liderazgo es necesario para proveer la visión y crear la actitud positiva y el sentido de valor organizativo para hacer realidad los cambios. Por lo tanto, se requiere de habilidades y seguimiento para organizar las piezas y hacerlas funcionar.

Al respecto, Cummings y Worley (2007), propone cinco grandes actividades que favorecen la administración del cambio. (Jiménez C. N., pág. 10)

1. Motivación: Este primer paso implica generar en los miembros de la organización una necesidad sentida de cambio. Es decir, crear conciencia sobre las razones por las cuales permanecer estático puede ser más perjudicial que enfrentar una transformación. La motivación debe surgir tanto desde la alta dirección como desde los niveles operativos. Para ello, es clave identificar factores internos o externos que justifiquen el cambio (como presiones del mercado, baja productividad o tensiones laborales) y comunicarlos de manera clara. Además, la motivación se fortalece cuando las personas comprenden cómo los cambios propuestos pueden impactar positivamente su entorno de trabajo, su estabilidad o sus oportunidades de crecimiento.

2. Obtención de apoyo político: El cambio organizacional no puede implementarse de manera unilateral. Requiere del respaldo de personas clave dentro de la estructura

organizativa, especialmente aquellas con poder formal o informal. Obtener apoyo político significa identificar y comprometer a líderes, mandos medios y figuras influyentes que puedan defender el cambio ante sus equipos y facilitar su implementación. Este respaldo se logra mediante alianzas estratégicas, diálogo transparente, involucramiento en la toma de decisiones y, en algunos casos, negociaciones que aseguren compromisos mutuos. Sin este apoyo, es probable que las iniciativas encuentren obstáculos o incluso sabotajes internos.

3. Creación de una visión: La visión actúa como el norte que orienta el proceso de cambio. Es una representación clara, atractiva y alcanzable de la situación futura deseada. Al crear una visión, los líderes deben definir no solo hacia dónde se quiere llegar, sino también por qué ese destino es valioso para la organización y sus integrantes. Una visión bien articulada unifica esfuerzos, alinea metas individuales y colectivas, y facilita la toma de decisiones coherentes. Debe ser comunicada repetidamente, con coherencia y entusiasmo, para que logre inspirar a todos los miembros y reducir la incertidumbre asociada al proceso.

4. Administración de la transición: La transición es el periodo en el que se pasa del estado actual al estado deseado. Administrar esta etapa implica planificar y coordinar todas las actividades necesarias para ejecutar el cambio de manera ordenada. Esto incluye asignar recursos, definir responsabilidades, establecer cronogramas, capacitar al personal, adaptar procesos y monitorear avances. También es fundamental ofrecer acompañamiento emocional, ya que en esta fase pueden surgir resistencias, temores o frustraciones. Un liderazgo cercano y empático puede ser decisivo para mantener el rumbo y evitar retrocesos.

5. Sostenimiento del impulso inicial: Una vez iniciado el cambio, es frecuente que el entusiasmo inicial se diluya con el tiempo si no se refuerza adecuadamente. Sostener el impulso implica mantener viva la energía, el compromiso y la confianza en el proceso. Para ello, se deben celebrar los logros tempranos, reconocer públicamente a quienes han contribuido, ajustar acciones según los resultados obtenidos y seguir comunicando los beneficios del cambio. Esta etapa es crucial para evitar que la organización recaiga en antiguos patrones o abandone la transformación antes de consolidarla.

Estas cinco actividades están interrelacionadas y deben gestionarse de manera simultánea y estratégica. Como lo plantea (Jiménez C. N.), sin una percepción clara de la necesidad de cambiar, la organización no se moverá. Por tanto, el liderazgo juega un papel decisivo al proveer dirección,

generar motivación y garantizar la continuidad de las acciones que harán posible una transformación profunda y sostenible.

2.3.1.1.3 ESTABLECER DE MODO ADECUADO EL REAL SENTIDO DE URGENCIA

(ARGUETA & CANALES, 2022) Los esfuerzos de cambio comienzan cuando algunos individuos analizan la situación competitiva de la compañía, la posición de la compañía en el mercado, el ámbito tecnológico y el desarrollo financiero. Estos señalan una potencial caída generadora de crisis o una oportunidad con grandes beneficios para la empresa, mediante vías para comunicar esta información en un modo general y dramático. La idea es motivar a cada individuo para que coopere, puesto que sin motivación ninguno estará dispuesto a ayudar y el esfuerzo no llegará a ningún lado. Esta primera etapa no es fácil de implementar, más del 50% de las empresas han fracasado en el intento por las siguientes razones:

- Subestimar la dificultad de romper la zona de confort: Uno de los errores más comunes en los procesos de cambio es que algunos directivos asumen que los colaboradores cambiarán fácilmente si se les explica la necesidad de hacerlo. Sin embargo, muchas personas se aferran a sus rutinas, roles conocidos y entornos estables porque les proporcionan seguridad. Salir de esa zona de confort implica enfrentar lo desconocido, y eso genera ansiedad, resistencia y desconfianza.
- Falta de paciencia por parte de los ejecutivos: No se trata de una acción puntual, sino de una transición que debe ser guiada paso a paso. No obstante, algunos líderes, presionados por resultados inmediatos o por una visión excesivamente técnica del cambio, tienden a acelerar los procesos, omitir etapas o exigir resultados prematuros.
- Temor al fracaso: El miedo es un factor silencioso pero poderoso que limita muchas decisiones organizacionales, este temor puede paralizar la toma de decisiones estratégicas, reducir la claridad en la comunicación o hacer que el liderazgo se vuelva inconsistente.

Por otro lado, los cambios transformacionales sólo ocurrirán cuando una organización tiene una buena cabeza, un buen líder capaz de ver la necesidad de un cambio mayor, típicamente esta fase no va a ningún lugar hasta que los reales líderes, necesarios para ello, son ascendidos o contratados en puestos de nivel superior. Cuando el grado de urgencia no se ha comunicado con suficiente premura, el proceso de transformación no tendrá éxito lo cual puede comprometer el futuro de la organización a largo plazo. Por lo que es indispensable hacer que el statu quo parezca

más peligroso que lanzarse a lo desconocido. Kotter estima que si el grado de urgencia es lo suficientemente alto alrededor del 75% de los mandos de la compañía estarán convencidos de que los negocios tal como están son completamente inaceptables.

2.3.2 TEORÍA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE KURT LEWIN

La teoría del cambio organizacional desarrollada por Kurt Lewin tiene sus raíces en la psicología social, campo en el que introdujo conceptos clave como la teoría de campo y la metodología de investigación-acción. Inicialmente, su enfoque fue utilizado para abordar problemas sociales y modificar conductas dentro de los grupos. (Lewis, 1947) Sin embargo, con el tiempo, este modelo trascendió su contexto original y se consolidó como uno de los pilares fundamentales del Desarrollo Organizacional, siendo ampliamente aplicado en el ámbito empresarial y organizacional.

Actualmente, la teoría de Lewin continúa siendo una referencia central en los estudios sobre gestión del cambio. Su vigencia se debe a que proporciona una visión estructurada y comprensible del proceso de transformación organizacional, destacando la importancia de los factores humanos en el tránsito de un estado presente hacia un estado futuro deseado.

2.3.2.1 EL MODELO DE LAS TRES ETAPAS

Kurt Lewin propuso que todo proceso de cambio puede ser comprendido a través de tres etapas secuenciales: Descongelamiento (*Unfreezing*), Cambio (*Changing o Moving*) y Recongelamiento (*Refreezing*). (Lewis, 1947) Este modelo puede entenderse mediante la metáfora de un cubo de hielo: primero se derrite para cambiar su forma y, finalmente, se solidifica de nuevo en una estructura diferente.

A continuación, explicamos cada una de las tres etapas:

- **Descongelamiento:** Se refiere a la preparación de la organización para el cambio. Aquí es vital crear conciencia de la necesidad de modificar el statu quo, disminuyendo las fuerzas restrictivas como la resistencia cultural, el temor o la complacencia (Schein, 2010). Se logra mediante comunicación, diagnóstico organizacional y participación de los colaboradores.

- **Cambio:** Una vez la organización está abierta al cambio, se introducen nuevas prácticas, estructuras o comportamientos. Es en esta fase donde se requiere capacitación, liderazgo visible y soporte emocional, ya que las personas atraviesan procesos de adaptación (Hiatt, 2006).

- **Recongelamiento:** En esta última etapa, el cambio debe consolidarse y volverse parte de la cultura organizacional. Es crucial institucionalizar los nuevos comportamientos y reforzarlos con sistemas de evaluación, incentivos y liderazgo coherente (Burner, Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies* 41(6), 977-1002, 2004).

2.3.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO DEL MODELO

El modelo de Lewin destaca por su claridad y aplicabilidad universal (Burner, 2004) resalta que su simplicidad permite a los líderes comprender el cambio como un proceso humano estructurado, más allá de lo técnico. No obstante, diversos autores señalan limitaciones.

Por ejemplo, (S. Cummings, 2016) critican su linealidad y aparente rigidez, argumentando que, en el contexto actual, el cambio es continuo, no episódico. Además, el modelo no especifica herramientas para cada fase, lo que puede dificultar su aplicación en contextos complejos.

Comparando con otros modelos, (Lewis, 1947) propone un enfoque más detallado en ocho pasos, comenzando con el establecimiento de urgencia y concluyendo con el anclaje del cambio en la cultura. Aunque más práctico, conserva el espíritu de Lewin.

2.3.2.3 APLICACIÓN PRÁCTICA

El modelo de Lewin ha sido aplicado en múltiples contextos. Por ejemplo, en una empresa que implementa un nuevo sistema de gestión, primero se comunica el porqué del cambio y se prepara al equipo (descongelamiento), luego se capacita y ejecuta el uso del sistema (cambio), y finalmente se estandarizan los procesos y se da seguimiento a la adopción (recongelamiento) (Hussain, 2018)

2.3.2.4 LIDERAZGO, CULTURA ORGANIZACIONAL Y RESISTENCIA

El modelo de Lewin otorga un papel central al liderazgo. Los líderes deben facilitar el descongelamiento generando sentido de urgencia y confianza (Hiatt, 2006) dirigir el cambio promoviendo la visión y eliminando barreras, y consolidar el nuevo estado con políticas coherentes.

La cultura organizacional influye en las fuerzas restrictivas o impulsoras. Una cultura abierta al aprendizaje facilita el cambio; en cambio, culturas conservadoras pueden resistirse al descongelamiento (Schein, 2010).

Respecto a la resistencia al cambio, Lewin entendía que esta forma parte natural del equilibrio organizacional. Su análisis de “fuerzas de campo” establece que, para cambiar una conducta, se pueden aumentar las fuerzas que impulsan el cambio o disminuir las que lo impiden (Lewis, 1947). Esta visión sigue siendo la base para estrategias actuales de gestión de resistencia.

En conclusión, la teoría del cambio organizacional de Kurt Lewin ofrece enseñanzas muy valiosas. Resalta la importancia de preparar bien el terreno antes de iniciar un cambio, acompañar de forma adecuada el proceso de transición y asegurar que los logros se mantengan en el tiempo. Estas ideas siguen siendo muy útiles hoy en día, en un contexto donde los cambios son rápidos y constantes. Las organizaciones que tienen éxito al transformarse suelen ser aquellas que se toman el tiempo para preparar a su equipo y asegurar que las mejoras se conviertan en parte de su forma de trabajar.

2.3.2 METODOLOGÍAS APLICADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS

Como parte del análisis, se identificó la importancia de examinar los enfoques metodológicos utilizados en investigaciones previas sobre la resistencia al cambio organizacional, especialmente en los sectores agrícola y agroindustrial. Esta revisión no solo nos permite la comprensión de la situación actuales en este campo, sino que también permite valorar los enfoques de ciertas estrategias metodológicas para el desarrollo del presente estudio. La conexión entre metodología y teoría nos resulta fundamental, ya que cada investigación parte de una percepción específica del cambio organizacional, lo cual influye directamente en la manera en que se definen, abordan y analizan los problemas y objeto de estudio.

El estudio realizado en este campo es el de (Cedeño & Paredes, 2021), quienes llevaron a cabo una investigación centrada en identificar los factores de resistencia al cambio en empresas del sector agroindustrial ecuatoriano. Los autores aplicaron un enfoque metodológico mixto, es decir, combinaron técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión integral del fenómeno. En la fase cuantitativa, utilizaron encuestas estructuradas aplicadas a una muestra representativa de trabajadores, lo cual les permitió cuantificar percepciones sobre liderazgo, comunicación, participación, miedo al cambio, entre otros factores clave. Por otro lado, en la fase cualitativa, realizaron entrevistas a profundidad con mandos medios y directivos de las empresas, a fin de explorar las narrativas internas sobre el cambio organizacional. Esta triangulación metodológica

fue guiada por teorías de liderazgo transformacional, comunicación organizacional y gestión del cambio. La elección del enfoque mixto permitió validar los hallazgos desde múltiples perspectivas, y fue especialmente útil para captar la complejidad del fenómeno en un contexto productivo con prácticas arraigadas y estructuras rígidas. Los autores concluyen que la resistencia al cambio no puede entenderse ni solucionarse únicamente desde la racionalidad técnica, sino que requiere una lectura más profunda de las dinámicas organizacionales, especialmente en sectores donde las relaciones laborales están mediadas por tradiciones, informalidad y baja innovación.

Por su parte, (Hernández, Marcela, Salazar, & Andrés, Cambio cultural y resistencia organizacional en empresas agrícolas., 2018). Desarrollaron una investigación enfocada en la influencia de la cultura organizacional en la resistencia al cambio en empresas agrícolas. Su estudio partió de un enfoque cualitativo e interpretativo, en el que se privilegió la recolección de información a través de entrevistas semiestructuradas y observación directa en distintas fincas de producción agrícola en México. A diferencia del estudio de Cedeño y Paredes, esta investigación se centró más en el análisis del significado, la simbología, los valores compartidos y la resistencia como fenómeno cultural. El marco teórico se sustentó en autores clásicos y contemporáneos de la cultura organizacional como Schein y Hofstede, y se complementó con teorías de cambio institucional y adaptabilidad cultural. Su metodología buscó comprender cómo los valores tradicionales y las jerarquías internas impiden la adopción de nuevas formas de trabajo, incluso cuando las condiciones externas exigen cambios. El uso de entrevistas permitió identificar que la resistencia no siempre se expresa de forma explícita, sino que muchas veces se manifiesta como desinterés, escepticismo, cumplimiento superficial o falta de iniciativa. Este enfoque resulta sumamente útil para analizar contextos donde lo cultural tiene un peso dominante en la toma de decisiones y en la manera de operar la empresa, como ocurre en muchas organizaciones agrícolas hondureñas.

Finalmente, el estudio de (Castillo, Fernanda, Rodríguez, & Antonio., 2020). Se orientó a evaluar la aplicabilidad del modelo de cambio organizacional de Kurt Lewin en empresas agrícolas colombianas. Este modelo teórico, que propone tres fases básicas para el cambio (descongelar, cambiar y recongelar), fue utilizado como base conceptual para diseñar una investigación de carácter cualitativo. Los autores realizaron entrevistas semiestructuradas a gerentes, supervisores y trabajadores de distintas organizaciones agrícolas, y complementaron esta información con un análisis documental de los planes de gestión del cambio previamente implementados por las

empresas. Su objetivo fue identificar si los procesos de cambio que se habían puesto en marcha seguían alguna lógica estructurada como la que propone Lewin. A partir del análisis, los autores concluyeron que muchas organizaciones no realizan adecuadamente la etapa de "descongelamiento", es decir, no preparan a los empleados para el cambio ni explican la necesidad de este. Esto genera altos niveles de incertidumbre, rechazo y retroceso una vez implementadas las nuevas prácticas. La metodología utilizada en este estudio fue útil para evaluar las fases del cambio en tiempo real, así como para identificar las debilidades en el diseño e implementación de políticas de transformación organizacional en el sector agrícola.

Estas tres investigaciones comparten la preocupación por el papel de los factores humanos y organizacionales en la resistencia al cambio, y ofrecen metodologías que se adaptan bien a contextos rurales y productivos, como el que se aborda en el presente estudio. Además, demuestran que, dependiendo de los objetivos y el enfoque teórico, la elección metodológica puede ir desde estudios cualitativos exploratorios hasta modelos mixtos más estructurados, siempre con el propósito de capturar las dimensiones subjetivas, culturales, estructurales y emocionales que influyen en el cambio organizacional.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En el desarrollo de las investigaciones, la elección de los métodos y herramientas para recolectar información depende del tipo de estudio y de los objetivos que se persiguen. En el caso de los estudios centrados en la resistencia al cambio organizacional en el ámbito agrícola y agroindustrial, se han utilizado distintos instrumentos que permiten conocer las percepciones, actitudes y formas de organización dentro de las empresas. Estos recursos metodológicos pueden formar parte de enfoques cuantitativos, cualitativos o una combinación de ambos, según la naturaleza del problema y la profundidad del análisis requerido.

En la investigación titulada "Resistencia al cambio en el sector agroindustrial ecuatoriano: Un enfoque mixto" realizada por (Cedeño & Paredes, 2021), se emplearon dos instrumentos fundamentales. En primer lugar, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado tipo Likert de 5 puntos, compuesto por ítems agrupados en dimensiones como percepción del liderazgo, nivel de comunicación interna, participación en decisiones, actitud frente a los cambios y temor al desempleo. Este instrumento fue aplicado a una muestra de 120 colaboradores de empresas

agroindustriales en la costa ecuatoriana. Para garantizar accesibilidad y eficiencia en la recolección de datos, el cuestionario fue administrado tanto en formato físico como digital, permitiendo a los trabajadores responder desde dispositivos móviles y computadoras. Además, los autores complementaron la información con entrevistas semiestructuradas a 12 líderes de área, las cuales fueron grabadas y luego transcritas para su análisis temático. Las entrevistas incluyeron preguntas orientadas a conocer las experiencias de los mandos medios en la gestión del cambio, los desafíos encontrados y las estrategias aplicadas en sus empresas.

En la investigación desarrollada por (Hernández, Marcela, Salazar, & Andrés, Cambio cultural y resistencia organizacional en empresas agrícolas., 2018), enfocada en el análisis de la cultura organizacional como factor de resistencia al cambio en empresas agrícolas, se aplicaron entrevistas semiestructuradas como principal instrumento de recolección de datos. Las entrevistas fueron aplicadas a trabajadores agrícolas, supervisores y personal administrativo, seleccionados por criterios de experiencia, permanencia en la empresa y participación en procesos de cambio recientes. Las preguntas abordaron temas como identidad cultural, resistencia simbólica, sentido de pertenencia y percepción del cambio organizacional. La aplicación de estas entrevistas se acompañó con observación directa no estructurada, realizada en fincas ubicadas en zonas rurales del estado de Michoacán, México. La observación se enfocó en captar comportamientos grupales, expresiones verbales y no verbales, así como reacciones espontáneas frente a situaciones que implicaban cambios en la rutina laboral. Este instrumento fue fundamental para complementar la información verbal con evidencias contextuales que ayudaron a interpretar los significados culturales que sustentaban la resistencia al cambio. Además, los autores utilizaron diarios de campo para registrar impresiones, detalles del entorno y elementos no capturados por las entrevistas.

En el estudio realizado por (Castillo, Fernanda, Rodríguez, & Antonio., 2020), titulado "Aplicación del modelo de Lewin en procesos de cambio organizacional en el sector agrícola", se emplearon como técnicas de recolección de datos la entrevista semiestructurada y el análisis documental. Las entrevistas fueron aplicadas a 18 actores clave en organizaciones agrícolas colombianas: gerentes generales, supervisores de cuadrillas y técnicos agrícolas. Las preguntas estuvieron estructuradas en torno a las tres etapas del modelo de Kurt Lewin (descongelar, cambiar y recongelar), con el objetivo de identificar si los procesos de cambio organizacional implementados seguían o no esta lógica secuencial. Cada entrevista fue grabada, con previo consentimiento, y posteriormente codificada y analizada temáticamente. Complementariamente, se

llevó a cabo un análisis documental de planes estratégicos, actas de reuniones, informes de desempeño y comunicados internos, con el fin de examinar cómo se formalizaban y comunicaban los procesos de cambio dentro de las organizaciones. Para ello, se empleó una ficha de análisis documental estructurada, diseñada con categorías previamente definidas como: tipo de cambio, actores involucrados, estrategias de implementación, resistencias encontradas y resultados observados.

Los tres estudios revisados utilizaron instrumentos cuidadosamente seleccionados y adaptados a su contexto, lo cual garantizó una recolección de datos coherente con sus objetivos y teorías de sustento. En particular, la combinación de encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas y observación directa permitió captar tanto los aspectos medibles como las dimensiones cualitativas del fenómeno.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En la presente investigación, se aborda el proceso de adaptación a los cambios operativos en la finca San Luis, por lo que resulta fundamental establecer una congruencia metodológica que garantice la coherencia entre los distintos elementos del estudio. Esta congruencia asegura que la definición de los objetivos, la formulación del problema, la selección de las técnicas de recolección de datos, el análisis de resultados y la propuesta final mantengan una lógica interna. Así, se logra que cada parte de la investigación esté alineada con el propósito principal: diseñar un plan estratégico de adaptación a cambios operativos en el grupo 1 de jornaleros.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

A continuación, se presenta la matriz metodológica de la investigación, la cual establece una relación estructurada entre las variables, dimensiones e indicadores definidos en el estudio. Esta matriz cumple una función clave al garantizar la coherencia interna entre los objetivos de la investigación, las preguntas planteadas y los instrumentos de recolección de datos utilizados. Al desglosar cada variable en dimensiones observables y operacionalizarlas en indicadores concretos, se facilita una medición objetiva y precisa de los fenómenos investigados, en este caso, el comportamiento del personal operativo frente a los cambios implementados en la finca San Luis.

Asimismo, la matriz permite asegurar que cada componente del instrumento, encuesta y entrevista tenga una justificación lógica con base en el marco teórico y los objetivos específicos del proyecto. Esta alineación metodológica fortalece la validez del estudio, ya que evita la inclusión de elementos irrelevantes y garantiza que los datos recolectados respondan directamente a la problemática planteada. Además, al hacer explícita la estructura de análisis, se mejora la trazabilidad del proceso investigativo, lo cual es fundamental para la transparencia y la replicabilidad del estudio.

En suma, la construcción de esta matriz representa un paso fundamental en la fase metodológica, al asegurar que la investigación se oriente efectivamente hacia la comprensión profunda de los factores que inciden en la adaptación al cambio del grupo 1 de jornaleros en la finca San Luis.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1 Matriz de congruencia metodológica

Título de la investigación	Objetivos de investigación		Variables	Dimensiones	Ítems
	General	Específicos			
Plan de adaptación al cambio para personal operativo del grupo 1-Finca San Luis	Proponer un plan estratégico de adaptación a cambios operativos a través del análisis de condiciones laborales, competencias directivas y procesos operativos, para mejorar la eficiencia, sostenibilidad y competitividad en el grupo 1 de jornales de la finca San Luis.	Identificar las percepciones y comportamientos de los empleados del grupo 1 ante los cambios operativos.	Comportamiento de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de liderazgo • Capacidad para resolver problemas • Comunicación interpersonal • Participación en decisiones • Actitud colaborativa
		Determinar un método de adaptación para los jornales frente a los cambios operativos.	Método de adaptación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación organizacional • Cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de comunicación • Barreras de comunicación • Percepción de riesgos ante el cambio
		Diseñar una estrategia integral para la implementación exitosa de los cambios operativos en la finca San Luis.	Estrategias de adaptación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y formación • Seguimiento del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de capacitación • participación en capacitaciones percepción de apoyo por parte de líderes

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

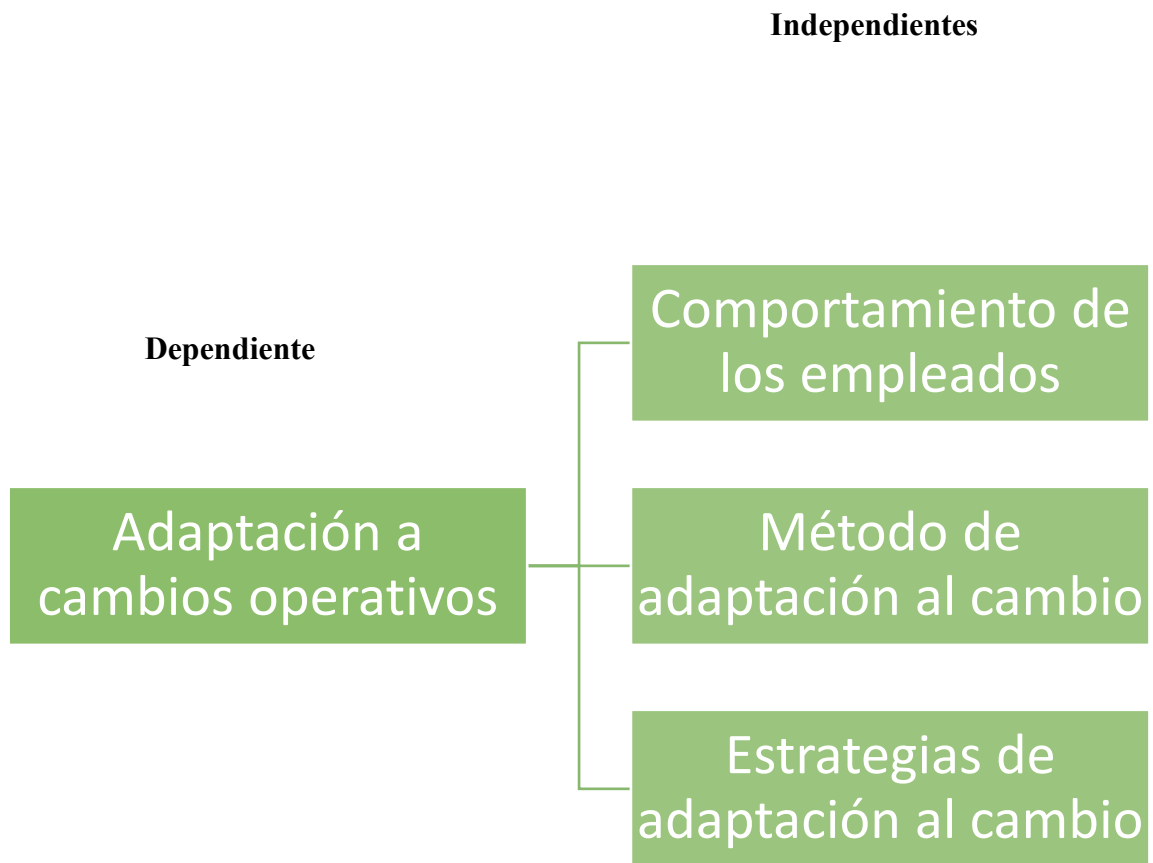


Figura 1 Esquema de variables de estudio

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Esta matriz permite definir claramente qué se está midiendo y cómo se va a medir en este estudio, lo que conlleva a tener una comprensión precisa del significado de las variables involucradas.

Tabla 2 Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Ítems
Comportamiento de los empleados	“Conjunto de acciones, actitudes y reacciones observables de los trabajadores ante las condiciones del entorno laboral y los procesos de cambio” (Chiang, Núñez, & Garcia, 2021)	Es la sumatoria de los ítems de cada una de las dimensiones, medidos en escala Likert de 1 a 5	Comprensión de los cambios Adaptación	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización • Percepción • Nivel de disposición • Adaptación al cambio
Método de adaptación al cambio	“Conjunto de prácticas estructuradas y sistemáticas que permiten gestionar la transición organizacional para enfrentar cambios internos o externos” (Jorge Sánchez, 2023)	Es la sumatoria de los ítems de cada una de las dimensiones, medidos en escala Likert de 1 a 5	Capacitación Acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en talleres • Utilidad de contenido • Apoyo de líderes • seguimiento durante la implementación
Estrategias de adaptación a cambios	“Implica la adopción de estrategias proactivas y reactivas que permiten a la organización ajustarse a las nuevas condiciones del entorno” (Burner, 2017)	Es la sumatoria de los ítems de cada una de las dimensiones, medidos en escala Likert de 1 a 5	Capacitación Acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en talleres • Utilidad de contenidos • Apoyo del líder • Seguimiento durante la implementación

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

3.2.1 ENFOQUE

El enfoque que se ha seleccionado para el plan estratégico de adaptación a cambios operativos en finca San Luis es el enfoque mixto, ya que se obtienen datos cualitativos y

cuantitativos los cuales ayudan a recopilar información de gran relevancia para dicha investigación.

3.2.2 METODOS

Debido al enfoque mixto para esta investigación, se ha utilizado el método descriptivo-analítico, combinación que permite describir la situación actual de una población, analizando la relación de las variables implicadas y la utilización de medidas estadísticas.

1.2.2 ALCANCE

El plan de adaptación se considera una investigación con un alcance descriptivo ya que busca conocer la percepción y el ambiente que el grupo 1 de la finca San Luis, así como también a identificar una guía que permita realizar los trabajos sin ningún inconveniente para la empresa, de manera que el personal operativo pueda adaptarse a los cambios sin inconvenientes.

1.2.3 DISEÑO

En la investigación se utilizó un diseño no experimental, ya que solo se observa, analiza y estudia lo que ocurre en la actualidad sin manipulación de los fenómenos o variables, se enfoca en la descripción, trata sobre la recolección de datos en una única vez, como la encuesta y entrevista aplicada, lo cual ayudó a la obtención de la información poderosa en la investigación y así lograr responder a las interrogantes y proporcionar aspectos importantes para el plan de adaptación a los cambios operativos en la finca San Luis.

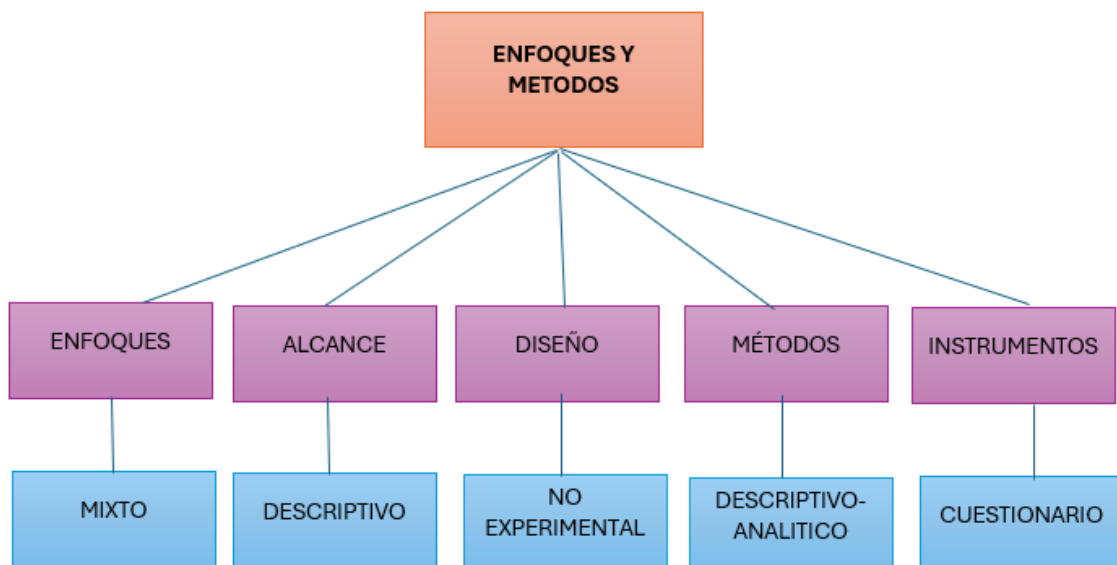


Figura 2 Diagrama de enfoque y método

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

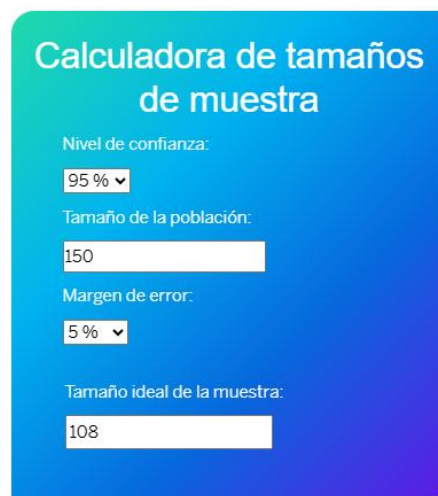
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

La población considerada son 150 trabajadores como objeto de estudio, cabe mencionar que estos están distribuidos en varias operaciones dentro de la finca San Luis, ayudando a obtener información clave que coopera para el desarrollo de la investigación, tomando en cuenta diferentes niveles jerárquicos en la finca como ser, un gerente, dos administradores y 147 jornaleros, dando como resultado 150 personas.

3.3.2 MUESTRA

A continuación, se determina la ecuación realizada por medio de una aplicación por nombre Qualtrics, herramienta que ayudó a determinar la muestra que se utilizó en esta investigación con variable numérica, donde el tamaño de la población en esta investigación es de 150 personas, tomando un nivel de confianza es del 95%, con un margen de error es del 5%, donde se concluye que el tamaño de la muestra de estudio es de 108 personas. Se aplicaron entrevistas al gerente de finca, administradores de área y encuestas a los jornaleros.



The image shows a digital interface for a sample size calculator. The title is 'Calculadora de tamaños de muestra'. It features four input fields: 'Nivel de confianza' set to 95%, 'Tamaño de la población' set to 150, 'Margen de error' set to 5%, and 'Tamaño ideal de la muestra' set to 108. The interface has a blue-to-purple gradient background.

Parameter	Value
Nivel de confianza	95 %
Tamaño de la población	150
Margen de error	5 %
Tamaño ideal de la muestra	108

Figura 3: Calculo de la muestra

Fuente: (Aplicacion Qualtrics, 2025)

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

La técnica de muestreo empleada para esta investigación es de naturaleza probabilística aleatoria simple, por lo que contribuye a garantizar que la muestra sea representativa de la población en su totalidad, lo cual es fundamental. Este enfoque asegura que las inferencias estadísticas se realicen de manera confiable y objetiva.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

Para la investigación se utilizaron dos técnicas. Una corresponde a la encuesta dirigida y aplicada a los jornaleros de la finca San Luis, la cual proporciona información detallada, datos estadísticos, y normalizada, donde le permite al encuestado realizar su elección oportuna de su manera de pensar y sentir. Es importante resaltar la utilidad que ésta generará para la toma de decisiones.

Además, se desarrolló la técnica de la entrevista, siendo aplicada al gerente y dos administradores de finca San Luis, ofreciendo datos exhaustivos. Permite una interacción adaptable, puntos de vista contextuales y se entiende a fondo, en relación con el tema de interés en este escenario, produciendo datos importantes para la investigación.

3.4.2 INSTRUMENTOS

El instrumento que se utilizó es un cuestionario conformado por seis preguntas abiertas para la entrevista, siendo aplicada y realizada por los administradores y el gerente de finca San Luis, proporcionando información de mucha importancia, permitiendo conocer la opinión del tema de investigación, comentarios al respecto y lo que podría generar para la empresa. Ver anexo 1

Así mismo se elaboró un cuestionario de 15 preguntas en la escala de Likert para la técnica de la encuesta, estas fueron aplicadas a los jornales del grupo 1 de la finca San Luis y así obtener información estadística importante para la investigación. Ver anexo 2

3.4.3 PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo la aplicación de instrumentos en la finca San Luis grupo 1, inicialmente se estableció una línea de contacto con el gerente, máxima autoridad de la empresa, el facilitó la autorización para realizar dichas encuestas y entrevistas en el centro de trabajo, permitiendo aplicarlas sin inconvenientes, estas fueron desarrolladas de la siguiente manera.

Para la entrevista se notificó al gerente como se podría desarrollarla sin interferir sus labores diarias, el cual él autorizó y estableció una hora de tiempo, siendo un tiempo justo para realizar la antes mencionada a él y a los administradores de la finca, estas fueron ejecutadas el viernes 6 de junio en las oficinas administrativas.

Para la encuesta se compartió un enlace generado con Google forms, este se compartió con los administradores de finca y ellos ayudaron a reenviar vía WhatsApp con los jornaleros, facilitando de esta manera el llenado de la misma y así conocer sus respuestas de la perspectiva del tema de investigación.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.2 FUENTES PRIMARIAS

Las principales fuentes para la recolección de datos de la presente investigación es la encuesta y la entrevista aplicada a los colaboradores de la finca San Luis, específicamente al grupo 1 de jornales, gerente y administradores, sus opiniones nos generaron mayor veracidad del tema de investigación.

3.5.3 FUENTES SECUNDARIAS

Estas fuentes son obtenidas a través de libros orientados al tema de investigación, así como también el libro de metodología de la investigación, manuales de la clase de metodología, tesis con antecedentes del tema, base de datos del CRAI, revistas científicas, informes de investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y HALLAZGOS

4.2 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para llevar a cabo la recolección de datos de esta investigación, se diseñó un cuestionario estructurado en formato digital, utilizando la herramienta Google Forms. Este instrumento fue específicamente dirigido al personal operativo del grupo 1 de la finca San Luis, con el objetivo de recopilar sus percepciones, actitudes y experiencias en relación con el proceso de adaptación a los cambios operativos implementados. El cuestionario contempló 15 ítems medidos en escala tipo Likert, distribuidos en distintas dimensiones clave, como comportamiento organizacional, percepción del liderazgo y efectividad de la comunicación interna.

Con el propósito de garantizar una alta tasa de respuesta y facilitar el acceso a los trabajadores, el enlace del formulario fue distribuido a través de la aplicación WhatsApp, utilizando como canal de difusión a los administradores de finca, quienes actuaron como intermediarios para su entrega a los jornaleros. Este método permitió que todos los trabajadores de la muestra tuvieran acceso directo al instrumento desde sus dispositivos móviles. Como resultado, se obtuvo una participación completa: 108 jornaleros respondieron el cuestionario, lo que representa el 100% de la muestra estimada para el estudio.

Complementariamente, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los mandos medios, específicamente al gerente y a dos administradores de finca. Estas entrevistas fueron previamente agendadas y realizadas de manera presencial el viernes 6 de junio, por los investigadores Meydin Figueroa y Luis Galeas. Las entrevistas incluyeron seis preguntas abiertas que permitieron explorar, en mayor profundidad, las percepciones del personal directivo sobre los factores que inciden en la aceptación o resistencia al cambio dentro del grupo operativo.

Una vez recopilada la información, los datos obtenidos a través de las encuestas fueron organizados y tabulados en Microsoft Excel, lo que facilitó su posterior análisis cuantitativo. En paralelo, las respuestas de las entrevistas fueron transcritas, categorizadas temáticamente y analizadas cualitativamente para identificar patrones y perspectivas relevantes.

Durante todo el proceso de recolección, se mantuvo un enfoque riguroso orientado a asegurar la validez y confiabilidad de los datos. Se cuidaron aspectos éticos como la confidencialidad, la voluntariedad de la participación y la claridad de las instrucciones proporcionadas. Esta metodología mixta y detalladamente ejecutada permitió captar una visión amplia, precisa y profunda de las opiniones del personal, garantizando así una base sólida para el análisis e interpretación de los hallazgos del estudio.

4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS JORNALEROS

En esta sección se realizó un análisis minucioso de los resultados procedentes de las encuestas y entrevistas realizadas, que se llevaron a cabo. La abundancia de los datos que fueron obtenidos se ha planificado en dos categorías fundamentales: resultados cuantitativos y cualitativos.

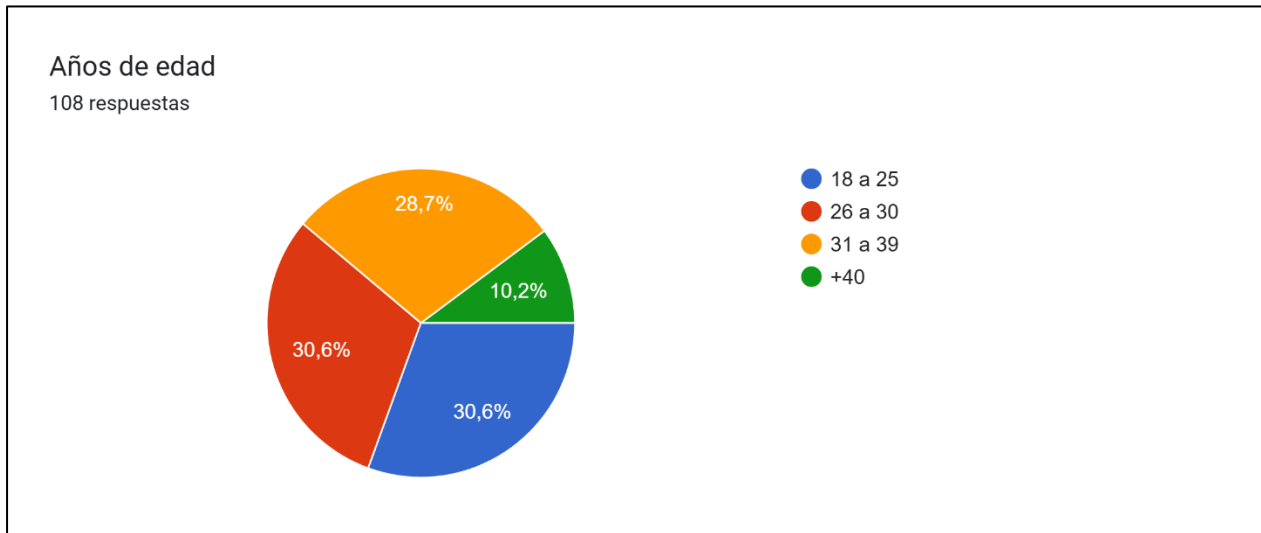


Figura 4: Edad de los encuestados.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

De acuerdo con lo observado y analizado en la figura 4, la distribución de edades en el grupo analizado destaca una igualdad de generación de rangos en parámetros distintos, donde claramente los segmentos más representativos de comprender son a individuos de 18 a 25 años y de 26 a 30 años, representando ambos un 30.6 % de la población encuestada.

Este resultado refleja una concentración considerable de jornaleros jóvenes de acuerdo con los rangos expuestos en la encuesta. Mostrando una perspectiva de que son personas que pueden aportar mucha energía en su trabajo, factor el cual ayuda a poder adaptarse fácilmente a los cambios que la empresa realice en sus operaciones o labores de finca. Con el porcentaje en las edades antes mencionadas, el cual es representativo, se puede tener beneficios en la productividad de la empresa a corto, mediano y largo plazo en su fuerza laboral.

La diversidad está presente, lo cual puede incidir en la dinámica de adaptación, aprendizaje y percepción del cambio en la organización.

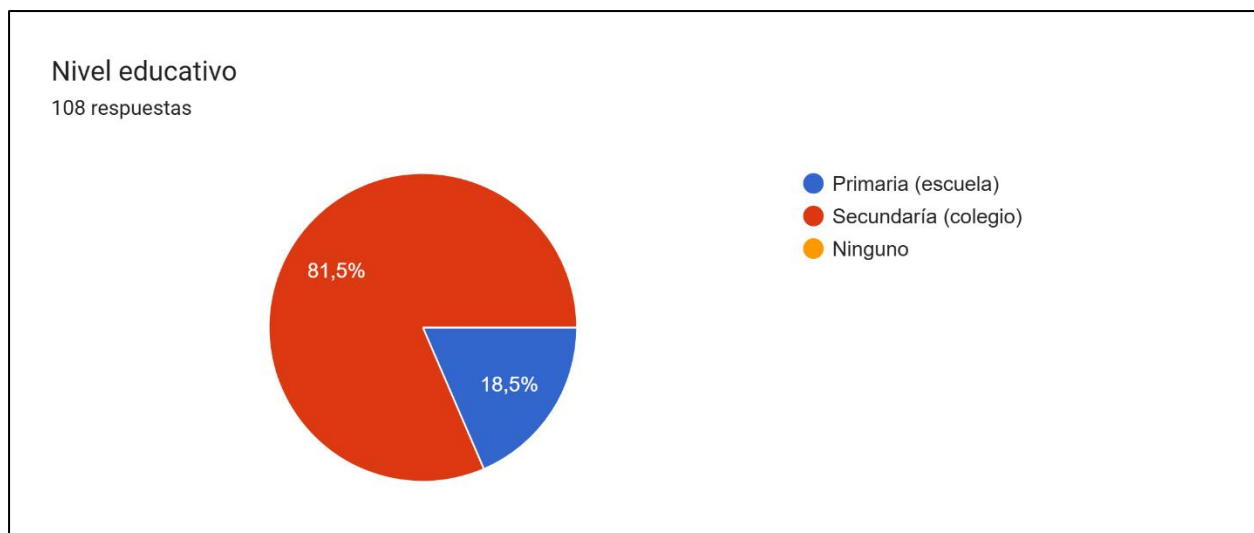


Figura 5: Nivel de educativo

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La información recabada evidencia en la figura 5, dentro de la finca San Luis, la gran mayoría de los trabajadores encuestados (81.5%) cuenta con estudios de nivel secundario. Este porcentaje sobresale y marca una diferencia significativa en comparación con el nivel primario, que representa apenas un 18.5% del total. Además, es notable que ninguno de los encuestados manifestó carecer de formación académica, ya que la opción "Ninguno" no registró respuestas.

Esta tendencia revela que el perfil educativo predominante entre los jornaleros de la finca San Luis corresponde a personas que han superado el nivel básico de educación, posicionándose con una escolaridad superior a la primaria. El hecho de que más de ocho de cada diez trabajadores cuenten con estudios secundarios destaca una fuerza laboral relativamente capacitada en comparación con otros contextos agrícolas, donde tradicionalmente los niveles de instrucción suelen ser más bajos.

La ausencia de trabajadores sin ningún grado académico refuerza la idea de que la finca San Luis se caracteriza por contar con un personal al menos alfabetizado, lo que podría facilitar la implementación de prácticas modernas, el cumplimiento de normativas y la participación en programas de desarrollo o certificación.

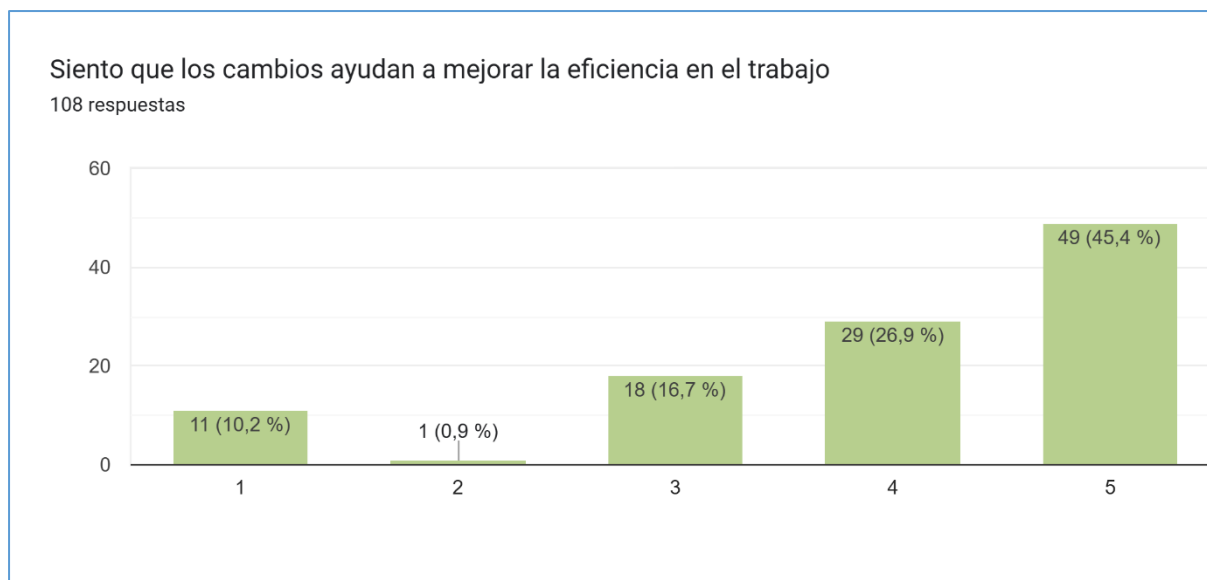


Figura 6: Percepción sobre el impacto de los cambios en la eficiencia laboral

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

A partir de los datos obtenidos en la figura 6, se observa una marcada tendencia positiva hacia la percepción de los cambios como elementos que contribuyen a la eficiencia en el trabajo. Del total de participantes, 49 personas (45.4%) seleccionaron la opción “Totalmente de acuerdo”, lo que representa el grupo mayoritario. Este porcentaje indica que casi la mitad de los encuestados percibe los cambios implementados en la organización como un factor claramente favorable para mejorar la eficiencia en el desempeño de sus labores.

Por otro lado, 29 colaboradores (26.9%) manifestaron estar “De acuerdo” con la afirmación, sumando así un 72.3% de respuestas ubicadas en los valores más altos de la escala. Esto resalta una tendencia predominante hacia la aceptación y valoración positiva de los procesos de cambio dentro del contexto laboral.

En la opción neutral, 18 personas (16.7%) indicaron no tener una postura definida respecto al impacto de los cambios en la eficiencia. Este grupo representa a aquellos colaboradores que probablemente no han percibido cambios significativos, no han experimentado directamente los efectos de estos, o bien consideran que los resultados pueden variar dependiendo de la situación.

En contraste, los niveles de desacuerdo resultan ser considerablemente bajos. Solo 1 persona (0.9%) indicó estar “En desacuerdo”, mientras que 11 personas (10.2%) seleccionaron “Totalmente en desacuerdo”. En conjunto, estas dos categorías suman un 11.1% del total de respuestas, lo que

muestra que existe una minoría que no percibe los cambios como algo que favorezca la eficiencia en su lugar de trabajo.

El análisis de la distribución de las respuestas evidencia que la percepción mayoritaria es favorable hacia el impacto de los cambios organizacionales sobre la eficiencia. Asimismo, la presencia de una proporción neutra sugiere que, si bien hay una aceptación general, existen colaboradores que permanecen expectantes o sin una opinión clara, posiblemente por experiencias mixtas o por falta de información respecto a los cambios realizados.

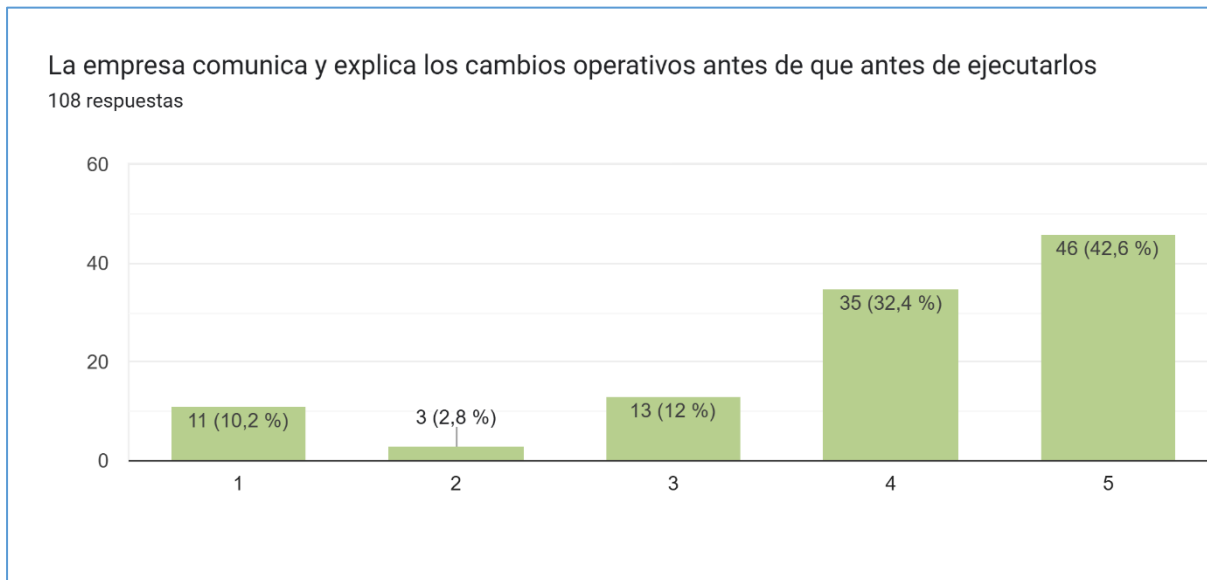


Figura 7: Comunicación de los cambios operativos antes de su implementación.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Los resultados obtenidos de la figura 7, muestran una marcada tendencia positiva en la percepción de los colaboradores respecto a la comunicación previa de los cambios operativos en la empresa. El grupo mayoritario se concentra en la opción “Totalmente de acuerdo”, seleccionada por 46 personas (42.6%), seguido de 35 personas (32.4%) que eligieron “De acuerdo”. En conjunto, el 75% de los encuestados considera que la empresa comunica y explica adecuadamente los cambios antes de implementarlos.

El grupo neutro, representado por 13 personas (12%), muestra que existe un segmento de la población que mantiene una postura intermedia, probablemente porque no ha presenciado suficientes situaciones de cambio, no ha sido afectado directamente o porque considera que la

comunicación previa varía según el caso.

Por otro lado, las respuestas que indican desacuerdo son minoritarias: 3 personas (2.8%) marcaron “En desacuerdo” y 11 personas (10.2%) “Totalmente en desacuerdo”. En conjunto, estos dos grupos representan un 13% de los encuestados, lo que evidencia que solo una pequeña parte de la población percibe deficiencias en la comunicación o explicación de los cambios operativos antes de su ejecución.

Esta distribución de respuestas evidencia que la mayoría de los colaboradores percibe que existe una comunicación oportuna y clara respecto a los cambios operativos. La proporción de respuestas positivas destaca la relevancia que los procesos de información y explicación tienen en la organización, permitiendo que la mayor parte de los empleados se sienta informada y preparada ante los cambios.

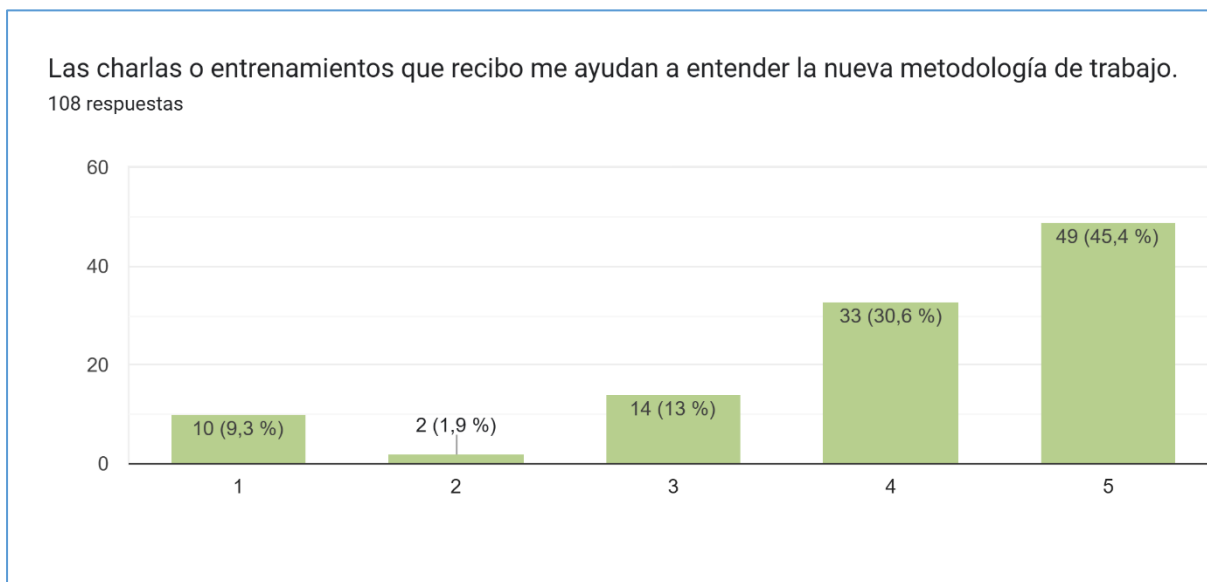


Figura 8: Utilidad de las charlas y entrenamientos.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La información recolectada en la figura 8, revela una fuerte tendencia positiva respecto a la utilidad de las charlas y entrenamientos en la comprensión de la nueva metodología de trabajo. El grupo mayoritario seleccionó la opción “Totalmente de acuerdo”, con 49 personas (45.4%), seguido de 33 personas (30.6%) en la opción “De acuerdo”. Estas dos categorías suman un 76% de las respuestas, lo que indica que la gran mayoría de los colaboradores percibe que los espacios

de formación brindados son efectivos para entender los nuevos métodos y procedimientos de trabajo.

El grupo neutral, con 14 personas (13%), muestra que existe un segmento de la población que no tiene una postura clara al respecto, posiblemente por no haber participado directamente en las charlas, porque no han experimentado cambios significativos o porque consideran que la utilidad de los entrenamientos puede variar según el tema o la metodología empleada.

En contraste, las respuestas en desacuerdo representan un porcentaje bajo: solo 2 personas (1.9%) eligieron “En desacuerdo” y 10 personas (9.3%) optaron por “Totalmente en desacuerdo”. Sumados, estos dos grupos representan un 11.2% de la muestra, lo que evidencia que únicamente una minoría percibe que las charlas o entrenamientos no son de ayuda en el proceso de adaptación a la nueva metodología de trabajo.

El análisis de estos resultados muestra que, para la mayoría de los encuestados, la formación recibida es una herramienta clave para entender y asimilar los cambios implementados en la empresa. La proporción de respuestas favorables evidencia una valoración positiva sobre la importancia de los entrenamientos, mientras que el grupo neutral y el minoritario en desacuerdo indican que existen diferencias en la experiencia y percepción de los colaboradores.

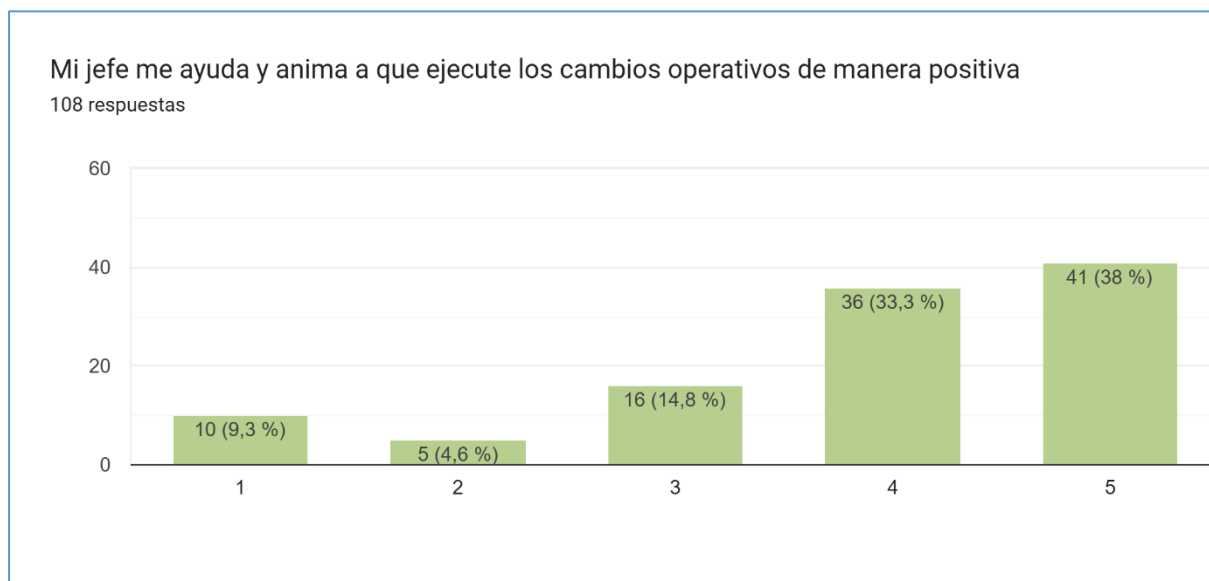


Figura 9: Apoyo para la ejecución positiva de los cambios.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Los resultados obtenidos de la figura 9, reflejan una tendencia mayoritariamente positiva sobre el apoyo y ánimo recibido por parte de los jefes ante la ejecución de cambios operativos. La opción más seleccionada fue “Totalmente de acuerdo”, con 41 respuestas (38%), seguida de 36 respuestas (33.3%) en la opción “De acuerdo”. En conjunto, estos dos grupos representan un 71.3% de los encuestados, indicando que una amplia mayoría percibe que sus jefes los ayudan y motivan para enfrentar los cambios de forma positiva.

Por otra parte, 16 personas (14.8%) eligieron la opción neutra, reflejando que existe un segmento de trabajadores que no tiene una postura definida al respecto o cuya experiencia ha sido variable en función del contexto, el tipo de cambio o el jefe inmediato.

Las opciones que representan desacuerdo agrupan a una minoría: 10 personas (9.3%) en “Totalmente en desacuerdo” y 5 personas (4.6%) en “En desacuerdo”. En total, el 13.9% de los encuestados considera que no recibe suficiente ayuda o ánimo de sus superiores cuando se presentan cambios operativos.

Este patrón muestra que la percepción del liderazgo cercano y motivador es predominante, aunque también existen experiencias diversas en la organización. La mayoría de los colaboradores indica sentirse apoyada y alentada por sus jefes durante los procesos de cambio.

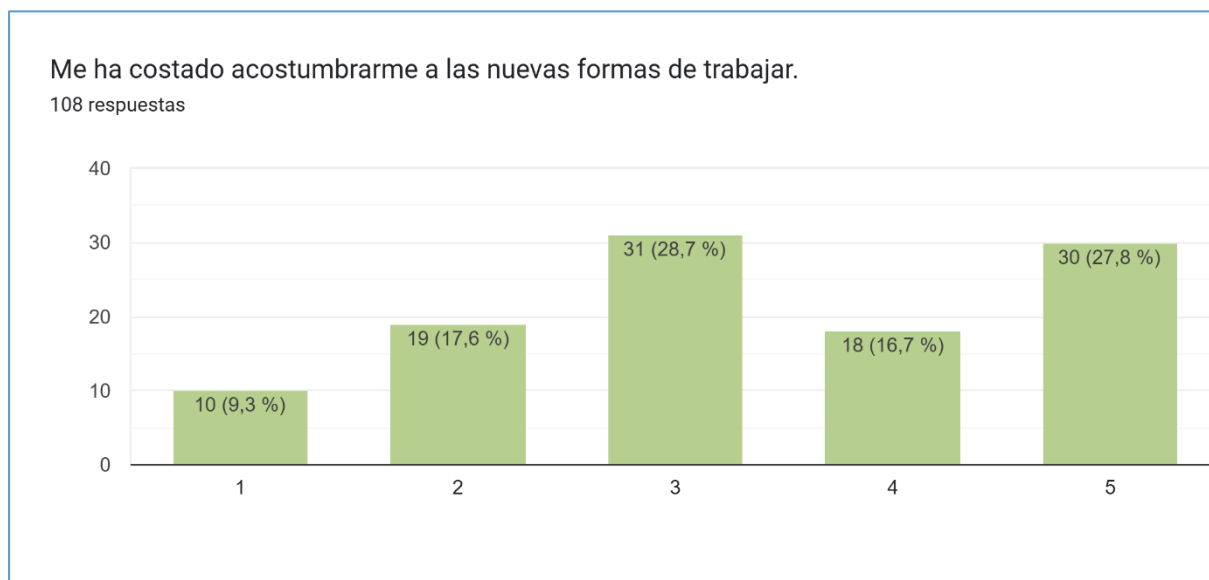


Figura 10: Dificultad para adaptarse a las nuevas formas de trabajo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Los datos recolectados de la figura 10, muestran una distribución diversa en las respuestas sobre la dificultad para adaptarse a nuevas formas de trabajo. El grupo más numeroso corresponde a la opción “Neutro”, seleccionada por 31 personas (28.7%), lo que evidencia que una parte considerable de los encuestados no tiene una postura definida respecto a la afirmación o bien experimenta dificultades intermedias en el proceso de adaptación.

Por otro lado, el 27.8% de los encuestados (30 personas) indicó estar “Totalmente de acuerdo” con la afirmación, mientras que un 16.7% (18 personas) seleccionó “De acuerdo”. En conjunto, esto representa un 44.5% que manifiesta algún nivel de dificultad para acostumbrarse a las nuevas formas de trabajar, mostrando que existe una proporción relevante de personas que han experimentado retos significativos en el proceso de adaptación.

En contraste, el 17.6% (19 personas) respondió “En desacuerdo” y el 9.3% (10 personas) optó por “Totalmente en desacuerdo”, sumando un 26.9% que señala no haber enfrentado dificultades importantes para ajustarse a los cambios implementados en la manera de trabajar.

Este patrón de respuestas muestra la existencia de tres grandes grupos: uno que manifiesta dificultades, otro que no ha experimentado inconvenientes y un grupo considerable que se mantiene en una posición neutral. El predominio del grupo neutral, seguido de los grupos que reportan altos y bajos niveles de dificultad, refleja una experiencia variada ante la adaptación a las nuevas formas de trabajo.

La presencia de un porcentaje elevado de respuestas en los extremos (acuerdo y desacuerdo) indica que las experiencias personales en torno a este tema son diversas y que el proceso de adaptación no ha sido homogéneo para todos los colaboradores. Factores como el contexto laboral, la naturaleza de los cambios implementados y las características individuales pueden estar influyendo en la percepción sobre la dificultad de adaptarse.

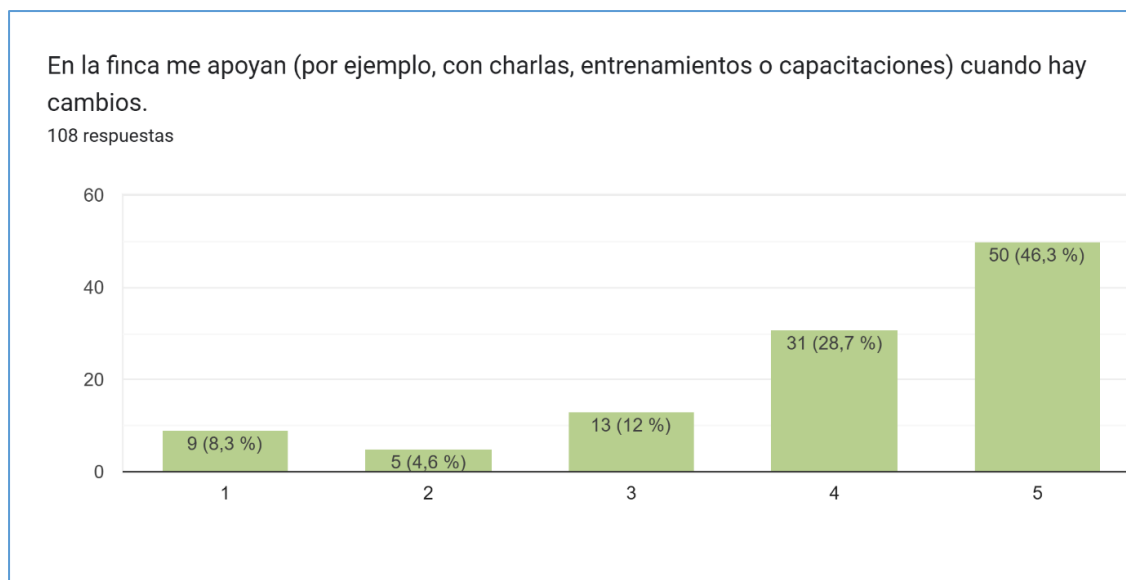


Figura 11: Percepción del apoyo recibido ante los cambios.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La distribución de las respuestas proporcionada en la figura 11, muestra una clara tendencia positiva respecto al apoyo recibido en la finca durante los procesos de cambio. La opción con mayor frecuencia corresponde a “Totalmente de acuerdo”, seleccionada por 50 personas (46.3%), lo que representa casi la mitad de la población encuestada. Esta tendencia se complementa con el 28.7% de personas (31 respuestas) que están “De acuerdo” con la afirmación. En conjunto, el 75% de los participantes percibe que recibe apoyo, ya sea mediante charlas, entrenamientos o capacitaciones, cuando se presentan cambios en la finca.

El grupo que seleccionó la opción “Neutro” representa el 12% (13 personas), mostrando que existe una fracción de los colaboradores que no tiene una postura definida, posiblemente porque su experiencia respecto al apoyo ha sido variable o limitada, o bien no han requerido este tipo de acompañamiento.

En contraste, los porcentajes de desacuerdo son bajos: solo un 4.6% (5 personas) indicó estar “En desacuerdo” y un 8.3% (9 personas) eligió “Totalmente en desacuerdo”. Estos dos grupos, en conjunto, suman un 12.9% de la muestra, evidenciando que una minoría de los encuestados considera que no recibe suficiente apoyo en situaciones de cambio.

El análisis de la información permite observar que, para la mayoría de los participantes, existe una percepción favorable sobre el acompañamiento brindado ante situaciones de transformación o

ajustes en la forma de trabajar. Esta percepción podría estar vinculada a la disponibilidad de recursos, información o acompañamiento durante los procesos de cambio. La existencia de un grupo neutro y una minoría en desacuerdo señala que la experiencia de apoyo no ha sido homogénea para toda la población.

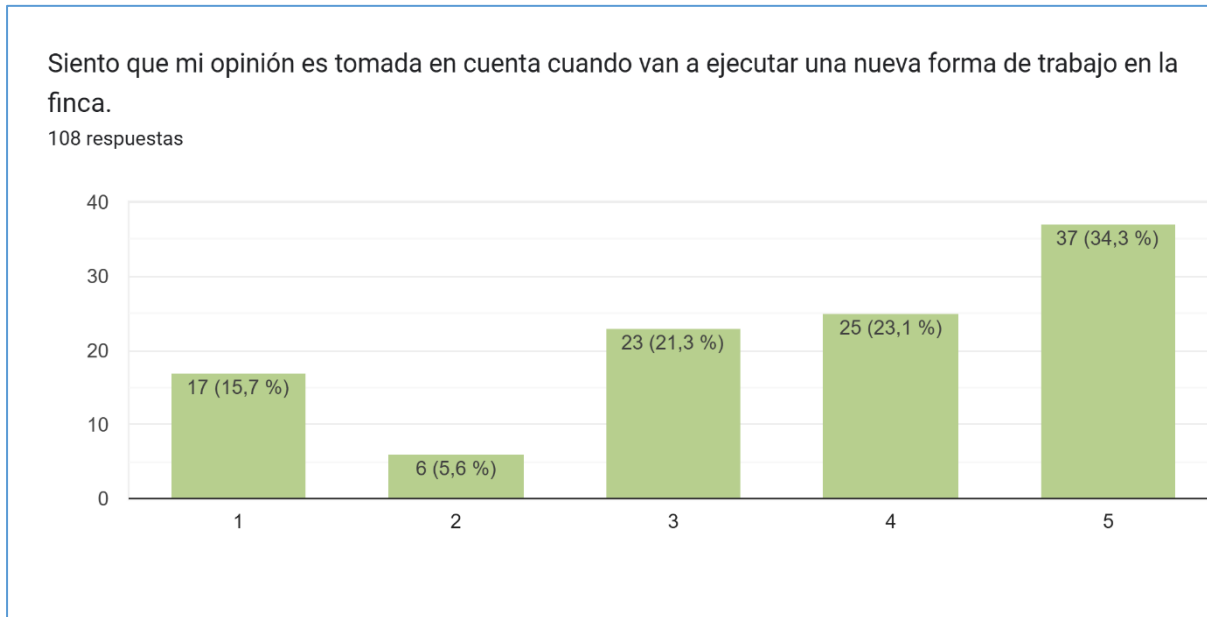


Figura 12: Percepción sobre la consideración de la opinión ante implementación de cambios.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La distribución de las respuestas en la figura 12, refleja una percepción mayoritariamente positiva respecto a la consideración de las opiniones de los colaboradores al implementar nuevas formas de trabajo en la finca. El mayor porcentaje se observa en la opción “Totalmente de acuerdo”, seleccionada por 37 personas (34.3%), seguido de 25 personas (23.1%) que eligieron “De acuerdo”. En conjunto, esto significa que el 57.4% de los encuestados percibe que su opinión sí es tomada en cuenta cuando se introducen nuevas formas de trabajo.

Por otra parte, 23 personas (21.3%) se posicionaron en la opción neutra, lo que indica que una parte significativa de los colaboradores no tiene una postura definida al respecto, o no han experimentado una situación donde su opinión haya sido relevante, o bien consideran que la consideración de opiniones varía según el contexto.

El grupo que percibe que su opinión no es tomada en cuenta está representado por 17 personas (15.7%) que eligieron “Totalmente en desacuerdo” y 6 personas (5.6%) que seleccionaron

“En desacuerdo”. Estos dos grupos suman un 21.3% de la muestra total, mostrando que una proporción de los encuestados no se siente involucrada en el proceso de toma de decisiones respecto a nuevas formas de trabajo.

La predominancia de respuestas favorables, junto con una proporción relevante de respuestas neutras y una minoría en desacuerdo, permite identificar que la mayoría de los colaboradores percibe un nivel adecuado de participación o consulta al momento de implementar cambios en la finca. Sin embargo, también se evidencia la existencia de una variedad de experiencias, donde no todos los colaboradores sienten que su opinión es considerada.

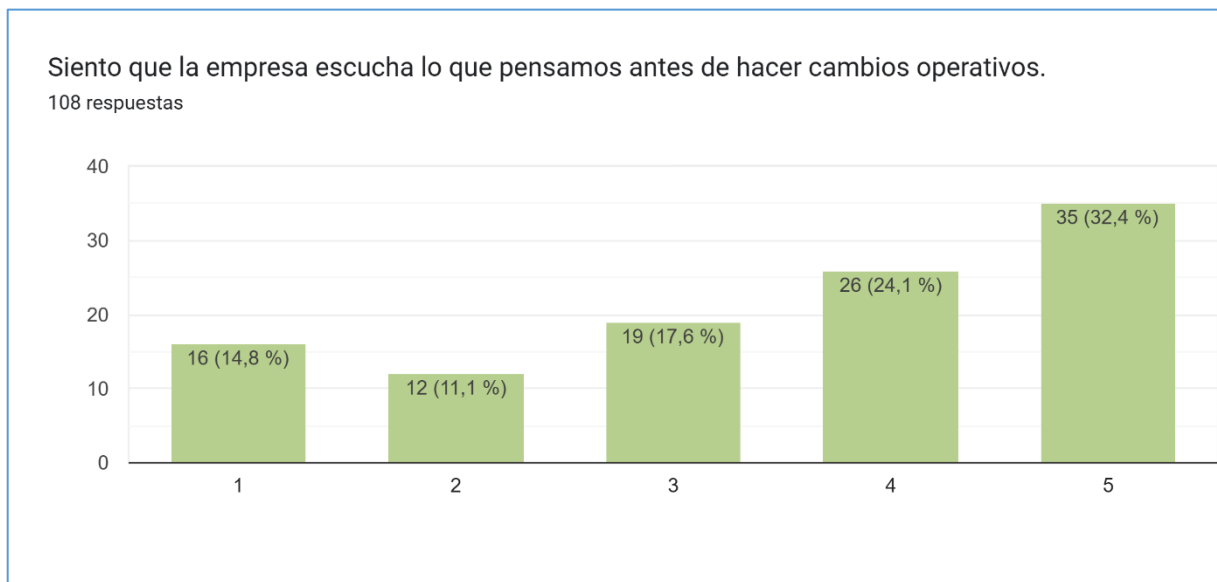


Figura 13: Percepción sobre la escucha antes de realizar cambios.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El análisis de la información recolectada en la figura 13, revela una tendencia principalmente positiva respecto a la percepción de los colaboradores sobre la escucha organizacional antes de implementar cambios operativos. El grupo más representativo corresponde a la opción “Totalmente de acuerdo”, con 35 personas (32.4%), seguido de 26 personas (24.1%) que seleccionaron “De acuerdo”. Estas dos categorías, sumadas, representan un 56.5% del total de las respuestas, lo que señala que más de la mitad de los encuestados considera que la empresa suele escuchar a los empleados antes de ejecutar cambios importantes en las operaciones.

La opción “Neutro” fue elegida por 19 personas (17.6%), lo que muestra la existencia de un grupo relevante que mantiene una postura intermedia o indefinida respecto a la escucha activa por parte de la empresa. Esto puede reflejar experiencias mixtas, falta de participación directa en

procesos de cambio, o una percepción de que la escucha varía dependiendo del contexto o área.

En contraste, el 14.8% (16 personas) expresó estar “Totalmente en desacuerdo” con la afirmación, mientras que un 11.1% (12 personas) indicó estar “En desacuerdo”. En conjunto, el 25.9% de los colaboradores señala no sentir que la empresa tome en cuenta sus opiniones antes de realizar cambios operativos, lo que evidencia la presencia de una minoría que percibe una comunicación unidireccional o limitada.

La mayoría de las respuestas se concentra en los niveles altos de la escala, lo que evidencia una percepción generalizada de apertura y disposición por parte de la empresa para escuchar las opiniones y sugerencias de los empleados. No obstante, la existencia de un grupo significativo en desacuerdo y otro en posición neutral señala que la experiencia sobre la participación puede variar dentro de la organización, dependiendo de factores como el tipo de cambio operativo, el canal de comunicación utilizado o el área de trabajo.

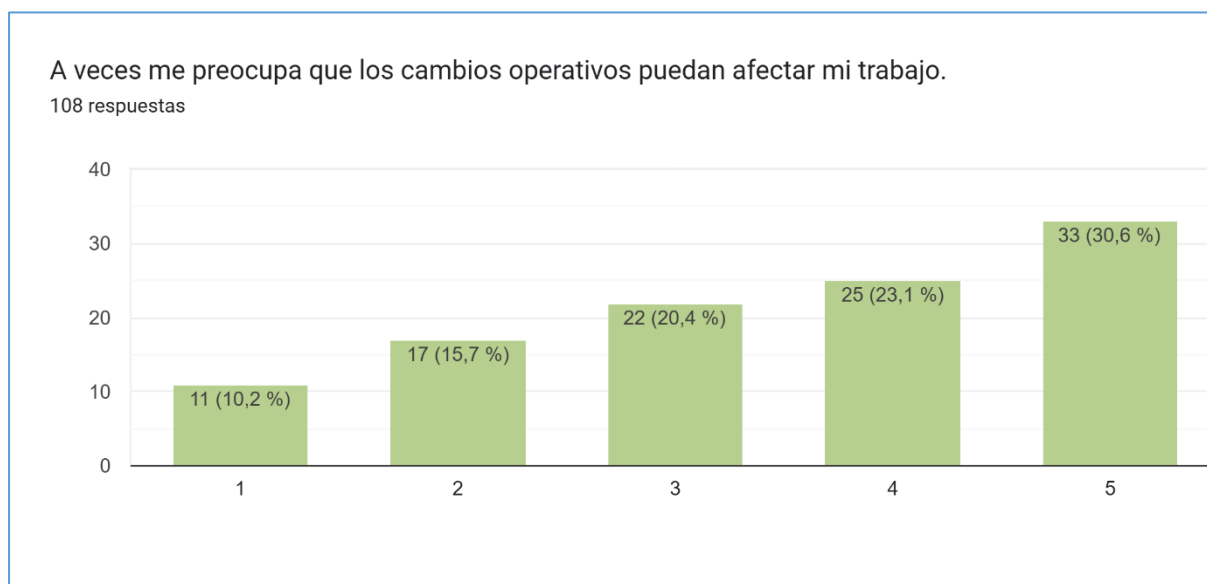


Figura 14: Nivel de preocupación sobre el impacto de los cambios operativos en el trabajo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El análisis de los datos evidencia en la figura 14, muestra una variedad de percepciones en torno a la preocupación sobre el posible impacto de los cambios operativos en el trabajo. El porcentaje más alto se encuentra en la opción “Totalmente de acuerdo”, con 33 personas (30.6%), seguido de 25 personas (23.1%) que eligieron “De acuerdo”. Entre ambas opciones, suman un

53.7% de las respuestas, lo que señala que más de la mitad de los encuestados expresa algún nivel de preocupación ante la posibilidad de que los cambios operativos puedan afectar sus labores.

En la opción neutra, 22 personas (20.4%) indican no tener una postura definida, lo que sugiere que existe un grupo significativo que se mantiene expectante o que no ha experimentado afectaciones directas, pero reconoce que los cambios podrían tener efectos variables.

Por otro lado, el 15.7% (17 personas) respondió “En desacuerdo” y el 10.2% (11 personas) “Totalmente en desacuerdo”, lo que representa un 25.9% que no manifiesta preocupación ante la implementación de cambios operativos.

Esta distribución muestra que la percepción de preocupación es prevalente, aunque existe también una proporción relevante de personas que no considera que los cambios puedan afectar negativamente su trabajo. La presencia de un grupo neutral sugiere que la experiencia frente a los cambios puede ser ambivalente, posiblemente determinada por la naturaleza de los cambios, la comunicación recibida o las experiencias previas dentro de la organización.

La diversidad en las respuestas indica que el tema genera diferentes reacciones entre los colaboradores. Mientras que un sector importante siente preocupación por el posible impacto de los cambios en su entorno laboral, otros mantienen una postura más segura o indiferente ante las modificaciones operativas.

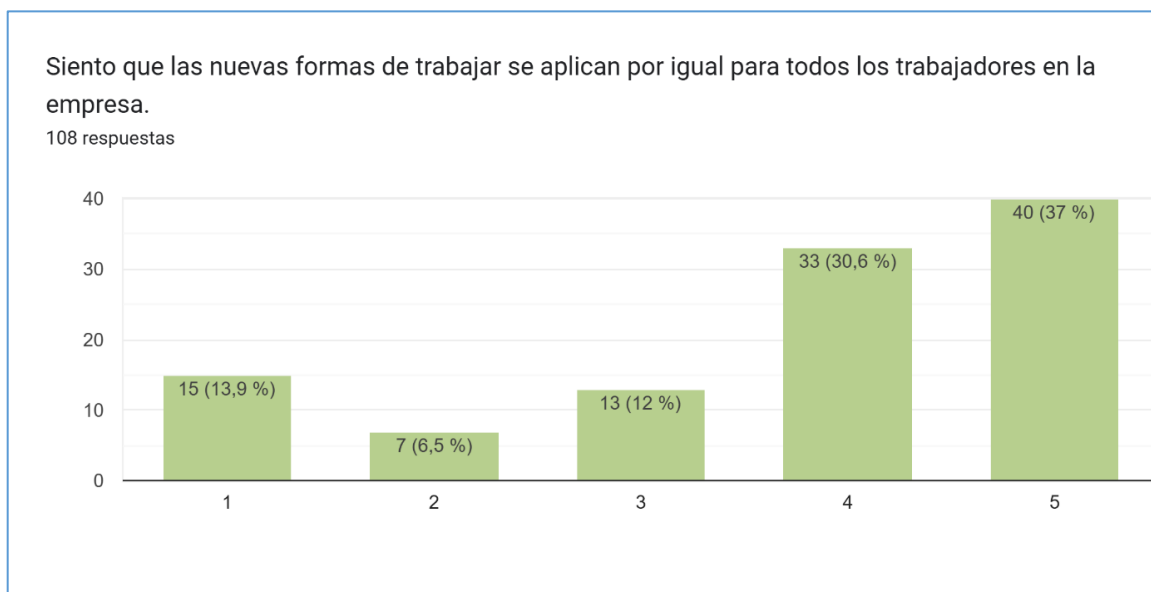


Figura 15: Percepción de equidad en la aplicación de las nuevas formas de trabajo

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Los resultados de recolectadas a través de la figura 15, reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre la equidad en la aplicación de las nuevas formas de trabajo dentro de la empresa. El grupo más numeroso se encuentra en la opción “Totalmente de acuerdo”, elegida por 40 personas (37%), seguido por 33 personas (30.6%) que seleccionaron “De acuerdo”. En conjunto, estas dos opciones suman un 67.6% de las respuestas, lo que indica que más de dos tercios de los participantes perciben que los nuevos métodos de trabajo se implementan de manera igualitaria para todos los empleados.

El grupo neutral representa el 12% (13 personas), lo que señala la existencia de un segmento de colaboradores que no tiene una postura definida o no ha observado diferencias ni equidad marcada en la aplicación de las nuevas formas de trabajo.

En contraste, un 13.9% (15 personas) manifestó estar “Totalmente en desacuerdo” y un 6.5% (7 personas) se mostró “En desacuerdo” con la afirmación. Sumando ambos grupos, se obtiene un 20.4% de los encuestados que perciben que las nuevas formas de trabajar no se aplican de forma igualitaria en la organización.

El análisis de estos datos permite identificar que la percepción de justicia y uniformidad en la aplicación de los nuevos esquemas laborales es predominante entre los colaboradores, aunque existe una minoría significativa que considera que no se da un trato igualitario. Esta diferencia en las percepciones puede estar relacionada con experiencias personales, diferencias entre áreas de trabajo, roles o antigüedad en la empresa.

4.2.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS AL GERENTE Y ADMINISTRADORES

A través de entrevistas estructuradas realizadas por correo electrónico a un gerente y dos administradores de la Finca San Luis, se logró recopilar información clave y detallada sobre los procesos de adaptación al cambio dentro de la organización, las tres personas entrevistadas coinciden en que la comunicación con el personal operativo se da principalmente a través de reuniones informativas y explicaciones verbales directas en el campo. Este enfoque busca ser claro, accesible y participativo.

Se enfatiza la necesidad de transmitir los cambios con transparencia, asegurando que los jornales comprendan no solo el qué, sino también el por qué y el cómo de las nuevas disposiciones. Se reconoce que una comunicación efectiva permite aclarar dudas, disminuir la ansiedad ante lo

nuevo y fomentar una actitud colaborativa en el proceso de implementación. Asimismo, los entrevistados mencionan que las reuniones permiten recoger observaciones o inquietudes, las cuales son consideradas valiosas para el éxito de los cambios.

1. ¿Cómo comunica la empresa a los jornaleros o personal operativo los cambios que se implementan?

El análisis de las respuestas refleja que la comunicación del cambio se realiza principalmente a través de reuniones informativas, instrucciones verbales en el campo y capacitaciones previas a la implementación. Se observa un enfoque claro hacia la comunicación bidireccional, en donde los trabajadores no solo reciben información, sino que también tienen la oportunidad de expresar sus dudas y opiniones. Esta estrategia fortalece la confianza, facilita la comprensión del cambio y promueve un ambiente participativo. La claridad, la empatía y la estructuración del mensaje son elementos esenciales en el proceso, especialmente cuando se trata de población operativa que puede tener diferentes niveles de comprensión. Un proceso de comunicación bien estructurado se vuelve clave para la aceptación de nuevas disposiciones laborales.

2. ¿Qué actitudes o reacciones suelen mostrar los jornaleros cuando se introduce un plan de adaptación?

El análisis de las respuestas sugiere que las actitudes del personal ante un plan de adaptación son diversas y están influenciadas por factores como la edad, la experiencia laboral previa, el nivel educativo y la confianza en la organización. Algunos jornales reaccionan con entusiasmo, mostrando interés en aprender nuevas prácticas. Sin embargo, también hay una proporción significativa que experimenta incertidumbre, temor o resistencia, especialmente cuando los cambios se perciben como amenazas al empleo o a su estabilidad económica. Estas respuestas emocionales reflejan una necesidad de acompañamiento cercano por parte de los líderes, así como de una gestión del cambio que incluya soporte emocional, claridad y tiempo suficiente para la adaptación.

3. ¿Qué considera usted, como los principales obstáculos que enfrenta el personal operativo a la adaptación al cambio?

La información proporcionada indica que los principales obstáculos identificados se relacionan con el miedo al cambio, la percepción de pérdida (de empleo, de beneficios, de estabilidad), la resistencia a salir de lo conocido y la falta de motivación. También se destaca la

influencia de una comunicación deficiente o la ausencia de una estrategia de inclusión y sensibilización previa. Desde una perspectiva organizacional, estos obstáculos representan un desafío importante, ya que pueden frenar procesos de mejora o innovación. Superarlos requiere una estrategia que combine liderazgo transformacional, procesos de inducción efectivos y, sobre todo, una cultura de confianza en la que el trabajador sienta que los cambios son para su beneficio, no en su contra.

4. ¿Qué papel considera que tiene su liderazgo en la aceptación de cambios al personal operativo en la finca?

La coincidencia entre los tres entrevistados revela que el liderazgo es considerado un factor determinante para la aceptación del cambio. Los gerentes y encargados reconocen que su actitud y forma de conducir el proceso influyen directamente en la disposición del personal operativo. Un liderazgo cercano, transparente, empático y ejemplar logra inspirar confianza y reduce significativamente la resistencia al cambio. En este sentido, se promueve un estilo de liderazgo transformacional, donde el líder no solo dirige, sino que también acompaña emocionalmente y da sentido al cambio. Este enfoque permite al personal sentirse parte del proceso y no simplemente ejecutores de decisiones ajenas.

5. ¿Qué programas de formación capacitaciones se ofrecen a los jornaleros para apoyarlo en el plan de adaptación?

El análisis de la información proporcionada indica que la finca ha desarrollado una serie de programas de formación continua enfocados en apoyar la transición del personal operativo ante cambios estructurales o técnicos. Entre ellos destacan las escuelas de campo, talleres prácticos, inducciones, entrenamientos personalizados y evaluaciones de aprendizaje. Estos espacios no solo mejoran las habilidades del personal, sino que también fortalecen su confianza, reducen la incertidumbre y aumentan el sentido de pertenencia. La capacitación se consolida como una herramienta fundamental para el éxito del cambio organizacional, ya que permite que el personal no solo entienda qué hacer, sino también por qué y cómo hacerlo.

6. ¿Cuál cree usted que es la percepción general del grupo sobre los cambios que se aplican en la finca San Luis?

El análisis de las respuestas sugiere una variedad en la percepción del cambio en la finca San Luis es diversa y matizada. Si bien muchos jornales lo ven como una oportunidad de crecimiento

y mejora en las condiciones de trabajo, también hay quienes lo perciben con temor o escepticismo. Esta dualidad refleja tanto el nivel de madurez organizacional como las experiencias previas del personal frente a cambios anteriores. La percepción positiva se potencia cuando hay claridad, acompañamiento y participación; en contraste, la percepción negativa suele surgir cuando el cambio se impone sin diálogo ni soporte. En consecuencia, es fundamental desarrollar una cultura organizacional abierta al cambio, donde se construya una narrativa que enfatice los beneficios compartidos entre la empresa y sus colaboradores.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Sobre las percepciones y actitudes del personal operativo hacia el cambio se constató que los jornaleros del grupo 1 de la finca San Luis presentan percepciones diversas frente a los cambios operativos. Una mayoría manifestó disposición positiva a través de respuestas afirmativas en las encuestas (más del 70% consideró útil la capacitación y el apoyo recibido), sin embargo, también se identificó una proporción significativa con posturas neutras o de resistencia inicial, tal como se evidenció en la Figura 10 (44.5% manifestó dificultad para adaptarse) y en las entrevistas, donde los administradores señalaron la presencia de temor, incertidumbre y dudas sobre la estabilidad laboral. Esto demuestra que el proceso de adaptación no es homogéneo, y confirma la necesidad de atender el componente emocional y cultural del cambio.

2. Respecto al método de adaptación requerido por el personal los resultados revelaron que la capacitación técnica, el liderazgo cercano y la comunicación efectiva son elementos esenciales para facilitar la adaptación del personal operativo. Más del 75% de los jornaleros percibieron positivamente las capacitaciones (Figura 8), y un porcentaje similar manifestó sentirse apoyado por sus superiores (Figura 9). Las entrevistas ratificaron estos datos, indicando que la existencia de talleres y escuelas de banano ha sido clave para fortalecer la confianza y el aprendizaje. No obstante, también se identificaron barreras como la falta de claridad comunicativa entre administradores y jornaleros y la escasa participación en decisiones, lo que limita la efectividad del proceso adaptativo.

3. En relación con la estrategia integral para promover la transición al cambio se evidenció que el éxito de un plan de adaptación depende de una estrategia que articule liderazgo, comunicación bidireccional, formación continua y seguimiento estructurado. La mayoría de los trabajadores valoró la equidad en la aplicación de nuevas metodologías (Figura 15, 67.6%) y la consideración de sus opiniones (Figura 12), aunque con una minoría significativa en desacuerdo. Esto indica que, si bien existen buenas prácticas, aún se requiere institucionalizar procesos más participativos y sostenibles. La estrategia debe contemplar el acompañamiento emocional, la creación de espacios de retroalimentación y

la consolidación de una cultura organizacional abierta al aprendizaje.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Fortalecer la comunicación interna y la participación del personal operativo implementar espacios de diálogo regulares como reuniones mensuales y mecanismos de retroalimentación en los que los jornaleros puedan expresar sus inquietudes y sugerencias antes de la ejecución de cambios. Esto permitirá reducir la incertidumbre, aumentar el sentido de pertenencia y mitigar la resistencia identificada en el análisis cualitativo.

2. Desarrollar un programa continuo de formación técnica y adaptativa Diseñar e implementar un calendario semestral de capacitaciones y entrenamientos enfocados tanto en las habilidades técnicas como en aspectos actitudinales y de liderazgo operativo. Estos programas deben incluir contenidos sobre gestión del cambio, resiliencia, trabajo en equipo y uso de nuevas herramientas, adaptados al perfil educativo del personal, que en su mayoría cuenta con nivel secundario (81.5%).

3. Diseñar e institucionalizar un plan integral de gestión del cambio Establecer una estrategia sistemática que incluya: diagnóstico inicial del clima organizacional, formación de líderes transformacionales, acompañamiento durante la implementación de cambios, y evaluación periódica de resultados mediante indicadores específicos (como nivel de aceptación, productividad y rotación del personal). de esta manera, se logrará enfrentar los desafíos del cambio y promover una cultura organizacional de mejora continua y crecimiento sostenible.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 PLAN DE ADAPTACION AL CAMBIO PARA PERSONAL OPERATIVO DEL GRUPO 1- FINCA SAN LUIS

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El análisis realizado en el grupo 1 de la Finca San Luis ha evidenciado una serie de factores críticos que obstaculizan la adecuada adaptación del personal operativo frente a los cambios implementados en los procesos laborales. Entre los hallazgos más relevantes se destacan percepciones de incertidumbre respecto a la estabilidad laboral (54% manifestó preocupación por el impacto de los cambios en su trabajo), resistencia al cambio (44.5% indicó dificultades para adaptarse) y falta de motivación, lo cual repercute directamente en la eficiencia operativa, la productividad y el clima organizacional.

Asimismo, se identificó una comunicación deficiente entre el personal operativo y el equipo administrativo. Aunque un 75% considera que los cambios son comunicados previamente, un 25% manifestó desacuerdo o posición neutral, lo cual refleja que aún existen brechas en la transmisión del mensaje. Esta situación genera confusión y disminuye el compromiso de los trabajadores. A esto se suma la carencia de programas de formación continua: si bien un 76% valoró positivamente las capacitaciones, persiste un 13% que no las percibe útiles y un 11% que directamente las rechaza, lo cual indica que parte del personal nunca ha recibido una formación efectiva en adaptación al cambio.

Otro aspecto relevante es la escasa participación del personal en la toma de decisiones. Aunque el 57.4% siente que su opinión es considerada, un 21.3% percibe lo contrario y un 21.3% se mantiene neutral. Este distanciamiento genera una percepción de imposición y desconfianza hacia las decisiones adoptadas, disminuyendo el sentido de pertenencia y la disposición al cambio.

En este contexto, se justifica la necesidad de implementar un plan de adaptación al cambio estructurado e integral, que articule acciones orientadas al fortalecimiento de la comunicación interna, el desarrollo de competencias mediante capacitaciones periódicas, el acompañamiento emocional del personal y la promoción de un liderazgo transformacional. Dicho plan permitirá reducir la resistencia al cambio, fomentar un ambiente laboral colaborativo y alinear las prácticas operativas con los estándares de calidad requeridos para certificaciones internacionales. Con ello,

se favorecerá el desempeño organizacional y el bienestar del recurso humano, consolidando una cultura abierta al aprendizaje y capaz de sostener el crecimiento en un entorno agrícola competitivo.¹

6.2.1 RETORNO DE LA INVERSIÓN

Cuando analizamos la investigación necesitamos medir como sería el retorno de la inversión que se realizó en el plan de adaptación, involucra evaluar los beneficios que el plan pueda generar.

La inversión realizada en el plan de adaptación al cambio para el grupo 1 de la finca San Luis representa una estrategia favorable y necesaria desde una perspectiva tanto operativa como financiera. En un entorno agrícola altamente competitivo y sujeto a cambios tecnológicos, climáticos y normativos, la capacidad de adaptación del personal operativo es un requisito clave para la sostenibilidad del negocio bananero.

El plan propuesto tiene un costo estimado de Lps. 801,435.00, monto que se destina a fortalecer la comunicación interna, mejorar las competencias técnicas del personal, reducir la resistencia al cambio y consolidar un liderazgo transformacional. Esta inversión no debe verse como un gasto, sino como un recurso estratégico que permite alcanzar beneficios directos e indirectos, tales como:

- **Aumento en la productividad:** La capacitación técnica y la mejora en la comunicación permiten optimizar los procesos agrícolas, lo que se traduce en mayor eficiencia por hectárea cultivada. Esto implica que, con la misma cantidad de terreno y personal, se puede producir un mayor número de cajas de banano, generando un retorno tangible en exportaciones.

- **Mejor uso de recursos operativos:** Al perfeccionar los procesos y reducir errores o retrabajos, disminuye el tiempo improductivo. El personal capacitado y comprometido requiere menos supervisión, trabaja con mayor autonomía y reduce los desperdicios en campo, lo que mejora el rendimiento general de la finca.

- **Reducción de la resistencia al cambio:** La resistencia al cambio es una de las principales causas de fracaso en procesos de modernización agrícola. El plan contribuye a minimizar actitudes negativas, miedos y desconfianza, favoreciendo un ambiente colaborativo que facilita la implementación de nuevas prácticas y tecnologías.

- **Disminución de accidentes laborales:** El componente formativo incluye temas de seguridad ocupacional, lo cual reduce el riesgo de accidentes, ausencias por lesiones y reclamos laborales,

factores que afectan directamente los costos operativos y el clima laboral.

- Rentabilidad a mediano y largo plazo: Si se considera que un aumento del 5-10% en productividad por hectárea, una reducción del 20% en errores operativos o del 15% en rotación de personal pueden ser atribuidos al plan, los beneficios económicos superan ampliamente el costo inicial de inversión. Aplicando la fórmula del ROI, la finca podría recuperar la inversión en el corto plazo y multiplicar sus beneficios en el largo.

Es importante resaltar la importancia de la productividad, este indicador permite identificar la cantidad de personas utilizados antes y después del plan, como también la importancia de las capacitaciones que se brinden al personal operativo ayudando a crear satisfacción en los empleados y por lo tanto la eficiencia en los procesos operativos será mejor.

La medición de los costos operativos directos e indirectos en la inversión, ayuda a generar un panorama claro como medir el retorno en dicho plan de adaptación, generando de esta manera mejor eficiencia y por tanto mejor rentabilidad en la organización.

Se recomienda realizar un análisis de costo-beneficio y dar seguimiento periodal y de esta manera la estrategia se ajusta conforme a los resultados, también se puede aplicar la fórmula de retorno de la inversión, esta permite conocer cuando dinero la organización ganó o perdió con la inversión realizada.

$$RIO = \frac{GANANCIA - INVERSIÓN}{INVERSIÓN} * 100$$

Figura 16 Formula de retorno de inversión

La inversión realizada en el plan de adaptación no solo es favorable, sino estratégica, porque crea las condiciones necesarias para que los trabajadores adopten el cambio de manera activa y positiva. Esto impacta directamente en la productividad, la calidad del producto, la eficiencia de los procesos y la competitividad general de la finca.

Además, permite alinear el talento humano con las exigencias de certificaciones internacionales, incrementando el valor agregado del banano exportado. En un entorno agrícola donde los márgenes de error son costosos, invertir en las personas es invertir en resultados sostenibles.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

Con la finalidad de fortalecer el plan de adaptación en el grupo 1 de la finca San Luis, se plantea implementar un programa integral que combine acciones de comunicación efectiva, formación técnica continua e instrumentos de evaluación del aprendizaje. Este programa busca atender directamente las causas identificadas de resistencia al cambio, promoviendo una cultura organizacional más receptiva, participativa y alineada con los nuevos procesos operativos.

A continuación, se presentan los objetivos específicos que se persiguen con la implementación de esta propuesta:

1. Reducir en al menos un 30% el nivel de resistencia al cambio en el grupo 1 de jornaleros de la finca San Luis para el cierre del año 2025, mediante estrategias de sensibilización y acompañamiento psicológico.

2. Mejorar los canales de comunicación interna entre el equipo administrativo y el personal operativo en un 40%, a través de reuniones mensuales, boletines informativos y sesiones de retroalimentación que aseguren la comprensión y apropiación de los cambios.

3. Desarrollar las habilidades técnicas y actitudinales del 100% del personal operativo del grupo 1, mediante la implementación de un programa de capacitación continua semestral que aborde temas como nuevas metodologías de trabajo, liderazgo operativo, trabajo en equipo y adaptación al cambio.

4. Evaluar el avance del plan de adaptación al cambio mediante instrumentos de seguimiento (listas de verificación, encuestas de retroalimentación y evaluaciones prácticas) aplicados trimestralmente, con el objetivo de garantizar la mejora progresiva del proceso de adaptación y ajustar oportunamente las estrategias implementadas.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

Para que el plan de adaptación tenga una implementación exitosa depende de los detalles, el involucramiento y la comunicación abierta en todo nivel de la empresa, manteniendo un proceso activo que necesita de adaptabilidad para responder a los retos y desafíos que aparezcan durante el proceso de adaptación.

6.4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Finca San Luis, Es una empresa privada que se dedica a la producción de banano para exportación al extranjero; Estados unidos y Europa, fundada el 4 de junio de 1991, San Luis, Olanchito Yoro, Honduras.

Misión: Producimos, compramos y transportamos banano y otras frutas de la más alta calidad, confiabilidad y seguridad a costos competitivos en forma social y ambientalmente responsable. Operamos dentro del marco legal con los más altos estándares éticos en todas nuestras relaciones de negocio y con nuestros colaboradores.

Visión: Ser la división líder en calidad, productividad y costos en forma consistente, a través de una cultura de excelencia y desarrollo del capital humano.

Valores: Lealdad, Valor, Calidad, Respeto, Integridad, Compromiso, Resultados, Mejora Continua.



Figura 17 Finca San Luis, toma aérea.

Fuente (Dron de la empresa, 2025).

6.4.1.2 ANÁLISIS FODA FINCA SAN LUIS

El estudio permitió poder comprender e identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del plan de adaptación al cambio, garantizando un panorama general que influye en el proceso de cambio, ayudando a desarrollar planes más efectivos, la realización del análisis FODA

ayuda a conocer a fondo las fortalezas y oportunidades, como también las debilidades que puedan existir y que amenazas pueden surgir. Esto permite la mejora y el éxito de la empresa.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal operativo relativamente joven • Logran adaptarse a los cambios • Se brinda estabilidad laboral • Disponibilidad del personal a capacitarse • Compromiso con su trabajo • La comunicación ayuda a la adaptación • Alto nivel de estudio medio • Seguridad en hacer un buen trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa brinda el apoyo necesario • Fuente de empleo se mantiene • Se logran las capacitaciones impartidas • El sistema de comunicación crece • Desarrollo de habilidades en los programas de entrenamiento. • Experimentar nuevas formas de trabajo • Crecimiento personal y familiar
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No hay positivismo • Negatividad en ciertas personas • Existen algunas dudas en poder adaptarse • Comunicación no muy activa entre jornaleros y administradores • El ambiente laboral se vuelve no agradable, lo que genera malestar en algunas personas. • No se estimula el desarrollo profesional • Liderazgo no muy eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio • Las condiciones climáticas afectan las fincas bananeras • Jornaleros con insatisfacción laboral • Bajas producciones de banano • Actitudes negativas • Pérdida de empleo por negatividad • Cierre de operaciones por falta de compromiso a los cambios.

Figura 18 análisis FODA Finca San Luis

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La finca San Luis en el grupo -1, de acuerdo con el análisis FODA, presenta un panorama amplio de las percepciones que se logran apreciar del personal operativo, se tiene la ventaja que se cuenta con un personal de edad promedio muy joven con un nivel académico medio, siendo esto positivo, generando mano de obra calificada y con deseos de aprender y adaptarse a los cambios operativos que vengán a favorecer de manera integral a la producción. Los desafíos que se presentan con enfoques negativos se tienen que enfrentar de manera inteligente, permitiendo la fomentación de la innovación del plan de adaptación.

La mayoría del personal que opera en dicha empresa oscila entre edades de (18-30 años), permitiendo alcanzar un alto rendimiento y buena calidad en los resultados, mejorando cada día su adaptación positiva y su estabilidad laboral. Por consiguiente, se busca cumplir con las políticas de certificación a nivel internacional exigiendo mejorar día a día, adaptándose cada vez al cambio. Por otra parte, esta motivación fortalece al equipo tanto trabajador como administrativo para cumplir con lo establecido de manera efectiva y eficiente. Es muy importante mantener la buena comunicación muy clara y abierta hacia el personal obteniendo un crecimiento sostenido por ambas partes y una buena competitividad fortalecida.

Uno de los pilares más destacados es la efectividad de las capacitaciones impartidas a todo el personal cada vez que sea necesario, lo que permite a los empleados adquirir nuevos conocimientos y reforzar sus competencias, fortaleciendo el crecimiento personal de sus habilidades y destrezas. Este proceso formativo va de la mano con el sistema de comunicación que crece y se fortalece, facilitando la coordinación interna y promoviendo una cultura organizacional más abierta y participativa. La empresa presenta un entorno favorable para el desarrollo integral de sus colaboradores, al brindar el apoyo necesario para enfrentar los retos del entorno laboral. Esta disposición se refleja en la estabilidad laboral que ofrece, manteniéndose como una fuente de empleo confiable que fortalece la economía de muchas familias. Además, los programas de entrenamiento no solo se enfocan en lo técnico, sino también en el desarrollo de habilidades blandas, esenciales para un desempeño más completo. Estos espacios permiten a los colaboradores experimentar nuevas formas de trabajo, adaptarse a cambios e innovar en sus funciones diarias. Finalmente, todo este proceso contribuye no solo al crecimiento profesional, sino también al desarrollo personal y familiar de cada trabajador, generando un impacto positivo más allá del entorno laboral.

A pesar de los esfuerzos por mantener un entorno laboral funcional, se evidencian ciertas debilidades que afectan tanto el clima organizacional como la eficiencia general del equipo. Una de las principales limitantes es la falta de positivismo y la presencia de actitudes negativas en ciertos colaboradores, lo cual repercute directamente en la motivación y cohesión del grupo. Además, existen dudas y resistencia por parte de algunos empleados para adaptarse a nuevas formas de trabajo o cambios implementados. Esta incertidumbre limita la capacidad de evolución del equipo y retrasa procesos clave dentro de la organización. Otro aspecto crítico es la debilidad en la comunicación, especialmente entre los jornaleros y los administradores. La falta de un dialogo

fluido y constante impide una adecuada coordinación y comprensión mutua, lo que puede traducirse en errores, descontento y pérdida de confianza. Estas condiciones contribuyen a un ambiente laboral poco agradable, generando malestar en algunas personas e impactando negativamente en la productividad. Asimismo, se percibe una falta de estímulo hacia el desarrollo profesional, lo cual limita el crecimiento individual de los empleados y la posibilidad de aprovechar al máximo su potencial. Por último, un liderazgo ineficiente acentúa estas problemáticas, ya que no proporciona la dirección, motivación ni el ejemplo necesario para guiar al equipo de forma efectiva. Esto debilita la estructura organizacional y dificulta la toma de decisiones acertadas.

En toda empresa u organización las amenazas estarán presentes, dentro de la finca San Luis la resistencia al cambio es uno de los grandes desafíos, y esto viene a impedir muchas veces las innovaciones y adaptaciones de nuevas tecnologías, repercutiendo en la productividad de la empresa. A esto hay que agregarles las condiciones climáticas que afectan las plantaciones de banano condicionando la producción y volúmenes de cajas asignadas para el mercado extranjero. En muchas ocasiones los jornaleros presentan insatisfacción laboral creyendo que los cambios solo se hacen con el propósito de afectándolos a ellos, mostrando baja motivación y perdiendo de vista los objetivos trazados.

Cuando hay falta de compromiso por el personal a adaptarse a los cambios, esto genera un entorno negativo, presentan riesgo para que empresa retire sus operaciones de dicho lugar, afectando a las familias y sociedad con pérdida de empleo por tanto la economía se verá afectada.

6.4.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ADAPTACIÓN

El plan de adaptación al cambio propuesto para el grupo 1 de jornaleros de la finca San Luis está diseñado como una estrategia integral orientada a minimizar la resistencia al cambio, fortalecer las competencias del personal operativo y garantizar la sostenibilidad de los nuevos procesos agrícolas implementados. Este plan parte del diagnóstico obtenido en la etapa de investigación, en el cual se identificaron debilidades como: incertidumbre laboral, comunicación deficiente, escasa participación en la toma de decisiones, falta de capacitación formal y liderazgo poco efectivo.

El plan se estructura en cinco ejes estratégicos, que abordan los factores clave que obstaculizan la adaptación del personal:

1. Comunicación efectiva y bidireccional: Se pretende establecer canales formales y

constantes de diálogo entre la administración y los jornaleros. Para ello, se llevarán a cabo reuniones informativas mensuales, boletines impresos y digitales, así como espacios de retroalimentación directa en campo, con el fin de asegurar que cada cambio sea comprendido, valorado y aceptado.

2. Capacitación técnica y actitudinal continua: Se implementará un programa de formación estructurado en módulos, que incluirá temas como adaptación al cambio, buenas prácticas agrícolas, liderazgo operativo, trabajo en equipo, salud ocupacional y certificaciones internacionales. Las capacitaciones se desarrollarán en formato presencial, con énfasis práctico, mediante escuelas de campo, simulaciones y evaluaciones periódicas.

3. Acompañamiento emocional y motivacional: Reconociendo el impacto emocional de los cambios, se promoverán sesiones de orientación individual, apoyo psicológico si fuera necesario, así como dinámicas grupales de integración, con el objetivo de fortalecer la autoestima, la motivación y el sentido de pertenencia del personal operativo.

4. Participación en la toma de decisiones: El plan incluye la creación de comités de adaptación integrados por jornaleros y representantes administrativos, donde se podrá dialogar sobre propuestas de mejora, identificar obstáculos y evaluar el avance del plan. Esto busca transformar la percepción de imposición en corresponsabilidad.

5. Evaluación y mejora continua del proceso: Se implementará un sistema de monitoreo basado en indicadores como la participación en capacitaciones, la reducción de quejas relacionadas con cambios, el cumplimiento de metas productivas y la percepción de equidad y apoyo. Esta información será analizada trimestralmente para ajustar el plan de manera oportuna.

En conjunto, el plan no solo busca facilitar la adopción técnica de nuevos métodos de trabajo, sino también construir una cultura organizacional receptiva al aprendizaje y a la innovación, alineando el comportamiento del personal con los objetivos estratégicos de eficiencia, sostenibilidad y certificación internacional de la finca.

6.4.1.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN

Estrategia 1: Comunicación abierta y bidireccional

Objetivo específico: Garantizar que el 100% de los jornaleros del grupo 1 comprendan el contenido, el propósito y el impacto del plan de adaptación antes de su implementación operativa.

Responsables: Gerente de finca, administradores, y el superintendente de relaciones laborales.

Duración y frecuencia: Se llevará a cabo una jornada de socialización de 2 horas durante las primeras cuatro semanas del periodo 1 del año agrícola, en sesiones presenciales por cuadrillas. Se repetirá una sesión de refuerzo al cierre del primer mes.

Método: Se utilizarán reuniones grupales en el aula de capacitación de la finca (ubicada en la sede administrativa), con apoyo visual en presentaciones proyectadas y materiales impresos (instructivos de buenas prácticas). Se entregará un folleto resumen del plan a cada trabajador.

Recursos necesarios:

- Espacio: Aula de capacitación con capacidad para 40 personas.
- Mobiliario: Sillas plásticas, proyector, pizarra acrílica.
- Materiales: 120 folletos impresos (uno por trabajador más reserva).
- Refrigerios: Café, pan y agua embotellada para cada jornada (120 unidades).
- Personal logístico: 1 auxiliar administrativo y 1 encargado de audio/video.

Resultado esperado: Al menos el 90% del grupo 1 debe registrar comprensión del contenido según una evaluación escrita tipo verdadero/falso aplicada al final de la sesión.

Estrategia 2: Capacitación técnica y actitudinal

Objetivo específico: Asegurar que el 100% de los trabajadores del grupo 1 participen en al menos tres capacitaciones prácticas y desarrollen habilidades requeridas para aplicar correctamente los cambios operativos.

Responsables: Coordinador de relaciones laborales, supervisores de campo, y personal técnico de capacitación de la finca.

Duración y frecuencia: Se desarrollarán 6 talleres durante el primer año de manera intercalada 2, 4 y así sucesivamente, con duración de 2 horas por sesión. Cada grupo de 36 trabajadores asistirá en horarios rotativos (mañana, medio día y tarde), para no afectar la jornada productiva.

Temas de capacitación:

- Nuevas metodologías de trabajo agrícola.
- Técnicas de trabajo en equipo y liderazgo colaborativo.
- Gestión del cambio y adaptación organizacional.
- Normas de calidad exigidas por certificaciones internacionales

Método: Formación teórico-práctica utilizando metodología de “escuelas de campo” en el área de prácticas de la finca y aula equipada. Cada taller incluye una explicación teórica, una práctica supervisada y una evaluación individual.

Recursos necesarios:

- Espacio: Aula de formación para las introducciones teóricas y zonas de cultivo designadas para la práctica.
- Materiales: Manuales técnicos impresos (uno por trabajador), hojas de asistencia, listas de cotejo de evaluación, rotafolios y papelógrafos.
- Instructores: 2 facilitadores internos (Gerente y un administrador de finca).
- Refrigerios: Jugo, pan dulce y frutas para los asistentes (por cada jornada).
- Insumos prácticos: Herramientas agrícolas básicas, kits de protección personal.

Evaluación: Al finalizar cada módulo, se aplicará una prueba práctica en campo y una hoja de retroalimentación individual. Un trabajador será considerado apto si obtiene al menos 90% en desempeño técnico.

Resultados esperados:

- Lograr que el 100% de los jornaleros participen en al menos tres talleres.
- Mejorar en un 30% el puntaje promedio en evaluaciones prácticas en comparación con la línea base.
- Reducir en un 25% los errores operativos reportados en las tareas que fueron objeto de capacitación, según supervisión técnica posterior.

6.4.1.5 ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO

1. Estrategia: Manejo de la resistencia a la adaptación

Objetivo: Disminuir la resistencia al cambio mediante espacios de socialización y retroalimentación continua que refuercen la confianza y reduzcan la incertidumbre del personal.

Cómo se implementa:

Periodos 1 al 3: Se organizarán reuniones presenciales cada periodo (1 por periodo) en un aula equipada, con materiales visuales y refrigerio.

Cada sesión será facilitada por relaciones laborales y administradores, enfocándose en:

- Explicación sencilla del plan y sus beneficios.
- Discusión abierta de temores, dudas y sugerencias.

- Ejercicios participativos de empatía y trabajo en equipo.

Responsables: Relaciones laborales, administradores.

Recursos: Aula, rotafolios, proyector, refrigerios, hojas de retroalimentación.

Indicadores: Participación por sesión, número de sugerencias registradas, reducción de reportes de inconformidad en encuestas internas.

2. Estrategia: Apoyo administrativo activo

Objetivo: Acompañar al personal en su proceso de adaptación con visitas de campo, supervisión directa y orientación técnica constante.

Cómo se implementa:

Desde el Periodo 1 hasta el 13 (todo el año):

Una visita semanal por cuadrilla, realizada por el administrador o encargado de prácticas.

En cada visita se evaluará:

- Uso correcto del nuevo método.
- Dudas no resueltas.
- Ánimo y disposición del jornalero.

Se utilizará una ficha de seguimiento con escala del 1 al 5, y se brindará retroalimentación inmediata.

Periodo 2 en adelante: Se identificará un “jornalero referente” por cuadrilla que actúe como mentor, recibiendo un refuerzo formativo mensual (en escuelas de banano).

Responsables: Administradores, supervisores, relaciones laborales.

Recursos: Ficha de evaluación, bitácora por cuadrilla, transporte interno, sombrillas o carpas móviles para condiciones climáticas adversas.

Indicadores: Total de visitas realizadas, nivel de cumplimiento por trabajador, retroalimentación de los mentores.

3. Estrategia: Fortalecimiento del liderazgo

Objetivo: Desarrollar habilidades de liderazgo transformacional en los niveles directivos y mandos medios para facilitar la aceptación del cambio.

Cómo se implementa:

Periodo 1: Se imparte un taller intensivo de liderazgo organizacional y gestión emocional, con duración de 8 horas, dividido en dos sesiones.

Periodos 2 a 6: Se activa el programa de Círculos de Liderazgo Semanal, con 20 minutos de

conversación entre administradores y pequeños grupos de jornaleros.

Se documentarán temas abordados y se elaborarán reportes mensuales de percepción del equipo.

Periodo 7 a 13: Se mantiene la rutina de círculos, y se complementa con encuestas semestrales de percepción sobre el liderazgo y espacios de apoyo emocional cada 2 periodos, facilitados por un profesional externo en desarrollo organizacional.

Responsables: Gerente, administradores, facilitador externo, relaciones laborales.

Recursos: Aula, teléfono institucional, plantillas de reporte, refrigerios livianos.
Indicadores: Evaluaciones de desempeño de líderes, participación en círculos, percepción de seguridad y confianza del personal (evaluada trimestralmente).

6.4.2 DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA

Para realizar la mejora, se necesita llevar a cabo varias actividades antes de la implementación, las cuales son complementarias a cada estrategia. Con la finalidad de tener una empresa más eficiente, se realizó una estructura de cinco fases.

6.4.2.1 FASE DE INICIO

La fase de inicio tiene como objetivo generar una base sólida para la implementación del plan de adaptación al cambio en la finca San Luis. En esta etapa, se busca que el equipo directivo y administrativo comprenda con claridad los propósitos del plan, sus principales estrategias, y la metodología que se propone aplicar con el personal operativo.

Para ello, se propone llevar a cabo una reunión de presentación con el gerente, administradores y personal de relaciones laborales. Durante este espacio, se socializarán los objetivos generales del plan, que incluyen mejorar la eficiencia operativa, reducir la resistencia al cambio y fortalecer el liderazgo y el clima laboral entre los jornaleros del grupo 1.

Asimismo, se explicarán las tres estrategias centrales diseñadas: el manejo de la resistencia, el acompañamiento administrativo continuo y el fortalecimiento del liderazgo. Cada una será descrita con sus componentes esenciales, tiempos estimados de ejecución y responsables sugeridos, con el fin de que todos los involucrados conozcan lo que se espera realizar y puedan brindar sus observaciones o sugerencias.

También se presentará la metodología de trabajo propuesta, la cual contempla un cronograma de 13 periodos de 28 días, donde se organizarán actividades periódicas como reuniones, capacitaciones, visitas de campo y espacios de retroalimentación. Esta estructura permitirá monitorear avances y hacer ajustes según las condiciones de la finca y la respuesta del personal.

Aunque en esta etapa aún no se cuenta con documentos formales como actas o fichas técnicas, se enfatizará la necesidad de elaborarlos conforme avance la ejecución. Se propondrá que los administradores documenten los acuerdos alcanzados y que se definan claramente los encargados de coordinar cada eje estratégico.

Finalmente, esta fase también servirá para identificar las necesidades logísticas básicas para poner en marcha el plan, como los espacios físicos disponibles, el tiempo requerido dentro de la jornada laboral y los recursos mínimos necesarios para las primeras actividades.

Esta etapa es clave para asegurar que la implementación se inicie con claridad, compromiso y organización, reduciendo así las barreras internas que podrían dificultar el desarrollo del cambio propuesto.

6.4.2.2 FASE DE PLANIFICACIÓN Y PREPARACIÓN

La fase de planificación y preparación tiene como objetivo organizar y coordinar, de forma anticipada, todas las actividades necesarias para asegurar una ejecución eficaz del plan de adaptación al cambio en el grupo 1 de jornaleros de la finca San Luis. Esta fase se desarrollará durante un periodo de 10 días al inicio del proceso, y su función es garantizar que todos los involucrados comprendan el plan, sus etapas y su rol dentro del mismo.

Durante estos 10 días, se realizarán reuniones presenciales diarias con la participación del equipo de administradores de finca, el personal de relaciones laborales y representantes del grupo 1 de jornaleros. Estas reuniones se llevarán a cabo en la sala de reuniones de la finca, en horarios previamente acordados que no interfieran con las labores operativas.

Actividades principales:

Revisión del plan de adaptación: Se revisarán y explicarán los objetivos generales y específicos del plan, así como las tres estrategias a implementar: manejo de la resistencia al cambio, apoyo administrativo y fortalecimiento del liderazgo. Se aclararán los pasos a seguir y los resultados esperados.

Asignación de roles y responsabilidades: Se definirá con claridad quién estará a cargo de

cada estrategia y actividad. Los administradores de finca serán los responsables directos de coordinar las acciones en campo, mientras que el personal de relaciones laborales acompañará el proceso desde el enfoque de gestión humana.

Construcción del cronograma operativo: En conjunto con los líderes del grupo 1, se elaborará una planificación detallada por periodos (13 en total), donde se establecerán fechas tentativas para reuniones, capacitaciones, visitas, evaluaciones y retroalimentación. Esta información se registrará en una hoja de planificación compartida.

Identificación de recursos necesarios: Se discutirá qué materiales, espacios y condiciones logísticas se requerirán para implementar cada actividad, incluyendo aulas, proyectores, materiales impresos, refrigerios y personal de apoyo.

Estrategia de comunicación interna: Se acordarán los canales, medios y responsables de mantener una comunicación constante con los jornaleros. Esto incluye la socialización del plan a través de reuniones informativas, carteles en puntos estratégicos de la finca y mensajes vía WhatsApp si fuera necesario.

Refuerzo del compromiso emocional: Se fomentará el acompañamiento por parte de los líderes desde el primer día, promoviendo un ambiente de confianza y cercanía con el personal. Esto se considera esencial para mantener la motivación y reducir la incertidumbre durante el proceso de cambio.

Al finalizar esta fase, todo el equipo administrativo y operativo deberá contar con una comprensión clara del plan de adaptación, un cronograma tentativo aprobado, responsabilidades definidas y condiciones básicas garantizadas para iniciar la ejecución. Esta etapa no solo organiza los recursos, sino que también prepara emocionalmente al equipo para enfrentar el cambio con actitud positiva y colaborativa.

6.4.2.3 FASE DE ACTIVIDADES DE CONTROL

La fase de actividades de control tiene como finalidad garantizar que las estrategias del plan de adaptación se estén ejecutando de forma efectiva, organizada y con resultados medibles. Esta etapa se desarrolla de manera continua a lo largo de toda la implementación del plan y tiene un enfoque práctico que permite corregir a tiempo cualquier desvío o debilidad detectada.

Para comenzar, se diseñarán instrumentos de seguimiento específicos como listas de

verificación, fichas de observación en campo y encuestas breves. Estos serán elaborados por el personal de relaciones laborales y revisados por los administradores, asegurando que respondan a las necesidades reales del proceso.

Una vez validados, los instrumentos serán utilizados directamente en el campo por los administradores y supervisores, quienes harán visitas programadas al grupo 1 de jornaleros. Durante estas visitas, se registrará el cumplimiento de las actividades planificadas, el grado de participación del personal y la calidad de la implementación. En el caso de las capacitaciones o reuniones informativas, se aplicarán formularios sencillos de retroalimentación para conocer la opinión de los trabajadores y su nivel de comprensión.

Toda la información recolectada será almacenada de manera organizada, ya sea en archivos físicos o digitales. Cada cuatro semanas, al cerrar un periodo, se realizará una reunión de revisión interna entre el equipo administrativo, en la cual se analizarán los avances del plan, se identificarán logros, dificultades y posibles ajustes. Este espacio también permitirá reforzar aquellas estrategias que estén funcionando bien y rediseñar aquellas que enfrenten obstáculos.

Una parte esencial de esta fase es la comunicación de los resultados. Por ello, después de cada reunión de análisis, se informará a los jornaleros sobre los principales hallazgos. Esta práctica no solo promueve la transparencia, sino que refuerza el compromiso del personal operativo con el proceso de cambio.

A lo largo del año, se elaborarán informes de control periódicos (preferentemente uno cada trimestre), donde se consolidarán los datos recopilados, se describirán buenas prácticas identificadas, se evaluará el impacto del plan y se formularán recomendaciones concretas. Estos informes serán útiles para la toma de decisiones por parte de la gerencia y para garantizar la continuidad del proceso con base en evidencia objetiva.

6.4.2.4 CONTINUIDAD Y MEJORA

Esta fase tiene como objetivo garantizar que el plan de adaptación al cambio se mantenga vigente, actualizado y funcional, incluso después de haber finalizado su primer ciclo de implementación. A través de una evaluación estructurada, se busca consolidar los aprendizajes obtenidos, identificar los aspectos que deben fortalecerse y asegurar que las buenas prácticas

continúen de manera sostenible.

Al finalizar los 13 periodos del plan, se llevará a cabo una revisión integral del proceso de adaptación. Esta revisión será liderada por el equipo de relaciones laborales, en conjunto con los administradores de finca. Para ello, se propone diseñar dos herramientas básicas de evaluación:

Formato de Evaluación Final por Estrategia

Este instrumento será diseñado en formato de tabla y contendrá criterios específicos para valorar cada una de las estrategias implementadas (comunicación, capacitación, liderazgo, manejo de resistencia, apoyo administrativo).

Incluirá aspectos como:

- Actividades realizadas (sí / no / parcialmente).
- Nivel de participación del personal (alta / media / baja).
- Obstáculos enfrentados y cómo se resolvieron.
- Resultados observados en el comportamiento del personal.
- Recomendaciones para mejorar.

Este formato podrá ser llenado por los administradores o supervisores responsables al cierre de cada estrategia. Se sugiere que se imprima en papel o se digitalice para archivarse por periodo.

Encuesta de percepción final dirigida a los jornaleros

También se propone el diseño de una encuesta breve (de 8 a 10 preguntas) en escala tipo Likert, más una o dos preguntas abiertas. Esta encuesta permitirá conocer:

- El nivel de satisfacción con las actividades implementadas.
- Qué tanto sintieron apoyo por parte de sus superiores.
- Qué aspectos valoraron más del proceso.
- Qué mejorarían en una futura implementación.

Ambos instrumentos serán utilizados al concluir el ciclo completo del plan (aproximadamente después de 364 días). Los datos recopilados serán analizados por relaciones laborales y presentados en un informe de mejora continua, el cual sintetizará:

- Resultados generales por estrategia.
- Aspectos positivos y debilidades detectadas.
- Recomendaciones para un segundo ciclo de implementación.
- Posibilidad de escalar el plan a otros grupos de jornaleros.

Con base en ese informe, se convocará a una reunión de cierre con la gerencia y los administradores, donde se discutirá si se continuará con el plan, si se realizarán ajustes, o si se integrarán algunas actividades como prácticas permanentes de la finca.

Nota aclaratoria:

Los formatos específicos para la evaluación final del plan y la encuesta de percepción no se incluyen en este documento por una razón metodológica. Dado que este trabajo corresponde a una propuesta de implementación y no a una ejecución real en curso, dichos instrumentos se presentan únicamente como modelos sugeridos. Su diseño definitivo dependerá del contexto operativo, los recursos disponibles y las decisiones tomadas por la administración de la finca San Luis al momento de ejecutar el plan.

Además, se considera apropiado que dichos formatos se elaboren de manera participativa en coordinación con el equipo directivo y de relaciones laborales de la empresa, a fin de asegurar su pertinencia, aplicabilidad y validación interna. No obstante, en esta propuesta se describe con claridad la estructura, propósito y modo de aplicación de cada herramienta, lo cual permite su posterior desarrollo sin dificultad.

6.4.2.5 PLANES DE DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

El desarrollo de las estrategias propuestas en este plan de adaptación al cambio se plantea en torno a tres áreas clave: gestión del cambio, comunicación y capacitación, y liderazgo con acompañamiento administrativo. Cada una de estas áreas responde a necesidades detectadas durante el diagnóstico y busca facilitar la transición del personal operativo del grupo 1 hacia nuevas formas de trabajo de manera gradual, estructurada y participativa.

En el área de gestión del cambio, se propone implementar espacios de diálogo abiertos entre los jornaleros y los responsables del proceso. Esto incluye la organización de reuniones quincenales, dirigidas por los administradores y el equipo de relaciones laborales, en las cuales se

explique con claridad el propósito de los cambios, se escuchen las dudas del personal y se aborden de manera directa las posibles resistencias. Como apoyo visual y práctico, se propone diseñar materiales sencillos como carteles y folletos explicativos que puedan ser distribuidos en los puntos de mayor afluencia dentro de la finca. El objetivo es que el cambio no sea percibido como una amenaza, sino como una oportunidad para mejorar las condiciones de trabajo y los resultados productivos.

En cuanto a comunicación y capacitación, se plantea organizar sesiones mensuales enfocadas en el desarrollo de habilidades técnicas relacionadas con los nuevos procesos operativos. Estas capacitaciones serían facilitadas por el equipo técnico de la finca, con el apoyo del área de relaciones laborales, y se realizarían en espacios adecuados para el aprendizaje, como aulas o zonas acondicionadas al aire libre. Las sesiones incluirían contenidos prácticos, demostraciones y ejercicios participativos que permitan a los trabajadores entender y aplicar lo aprendido. Al finalizar cada sesión, se aplicaría una pequeña evaluación diagnóstica para medir el nivel de comprensión y se recogerían sugerencias para mejorar futuras capacitaciones.

Por último, en el área de liderazgo y acompañamiento en campo, se contempla fortalecer el rol de los líderes intermedios a través de un taller inicial donde se aborden temas como comunicación efectiva, resolución de conflictos y motivación del personal. Una vez capacitados, los administradores y supervisores realizarán visitas semanales al área de trabajo para acompañar directamente a los jornaleros, observar su adaptación, resolver dudas y brindar apoyo emocional si es necesario. Estas visitas incluirían el uso de una ficha de observación práctica que permita registrar avances, detectar necesidades y ajustar el proceso. A su vez, se propone implementar las llamadas “escuelas de banano”, que son espacios informales de aprendizaje práctico, en los que se refuerzan en tiempo real las nuevas metodologías de trabajo.

Cada una de estas estrategias será adaptada en función de las condiciones reales del campo, la disponibilidad de recursos y la respuesta del personal durante la ejecución. Aunque todavía no se cuenta con los formatos ni materiales impresos, su diseño está previsto como parte de la implementación, y se ha descrito con claridad su estructura y uso, permitiendo su elaboración posterior sin dificultad.

En conjunto, estas acciones buscan asegurar que el proceso de cambio sea comprendido, acompañado y aceptado por quienes lo protagonizan, promoviendo una cultura organizacional más abierta, colaborativa y resiliente.

Tabla 3 Plan de mejora de la comunicación del personal operativo del grupo 1- de la finca San Luis

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Estrategia	Actividad	Responsables	Dirigido	Duración	Frecuencia	Modalidad
Comunicación	Socialización	Gerencia de finca San Luis, administradores, relaciones laborales	Empleados jornaleros de finca	2 horas	Estas se realizan las primeras cuatro semanas	Presencial
	Implementación de plan	Gerencia de finca San Luis, administradores, relaciones laborales	Empleados jornaleros de finca	2 horas	Estas se realizan las primeras cuatro semanas	Presencial

Las actividades de socialización e implementación resultan fundamentales, ya que marcan el punto de partida para el éxito del plan propuesto. Estas acciones se presentan a la empresa como parte de la fase inicial del proceso. Las reuniones se desarrollarán durante las primeras cuatro semanas del primer periodo del año, de forma presencial en las instalaciones de la finca San Luis, contando con la participación de los empleados jornaleros, gerentes, administradores y personal de relaciones laborales.

Tabla 4 Plan de capacitación para el personal operativo del grupo 1- de la finca San Luis

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Estrategia	Actividad	Responsables	Dirigido	Duración	Frecuencia	Modalidad
Capacitación	Inicio de capacitaciones	Gerencia de finca San Luis, administradores, relaciones laborales	Empleados jornaleros de finca	2 horas	Se realizan durante seis periodos en el año de manera intercalada	Presencial
	Capacitaciones en el campo	Gerentes y relaciones laborales	Empleados jornaleros de finca	1 hora	Se realizan durante seis periodos en el año de manera intercalada	Presencial
	Seguimiento de capacitaciones	Gerencia de finca San Luis, administradores, relaciones laborales	Empleados jornaleros de finca	2 horas	Se realizan durante seis periodos en el año de manera intercalada	Presencial

Las capacitaciones representan un pilar fundamental para el éxito del plan de adaptación al cambio. Estas actividades se llevarán a cabo de manera intercalada durante seis periodos del año, específicamente en los periodos 2, 4, 6, 8, 10 y 12. El personal jornalero constituye el eje central de estas sesiones, ya que está directamente involucrado en la aplicación de los nuevos procesos. La responsabilidad de ejecutar y coordinar estas capacitaciones recae en la gerencia, el equipo de relaciones laborales y los administradores de finca, quienes garantizarán su adecuada planificación, desarrollo y seguimiento.

Tabla 5 Plan de manejo de resistencia al cambio para el personal operativo del grupo 1- de la finca San Luis

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Estrategia	Actividad	Responsables	Dirigido	Duración	Frecuencia	Modalidad
Manejo de resistencia al cambio	Socialización de confianza	Gerencia de finca San Luis, relaciones laborales, administradores	Empleados jornaleros de finca	1 horas	Se realiza durante los primeros tres periodos del año	Presencial
	Reuniones de retroalimentación	Gerentes y relaciones laborales	Empleados jornaleros de finca	1 hora	Se realiza durante los primeros tres periodos del año	Presencial

Las actividades de socialización de confianza y las reuniones de retroalimentación que la empresa realice tienen como objetivo reducir el impacto de la resistencia al cambio durante la ejecución del plan. Con ello se busca evitar actitudes negativas que puedan afectar el desarrollo adecuado de las acciones propuestas. Estas actividades se llevarán a cabo durante los primeros tres periodos del año, bajo la responsabilidad directa del gerente, el equipo de relaciones laborales y los administradores de finca.

Tabla 6 Plan del apoyo administrativo para el personal operativo del grupo 1- de la finca San Luis

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Estrategia	Actividad	Responsables	Dirigido	Duración	Frecuencia	Modalidad
Apoyo administrativo	Visitas de campo	Gerencia de finca San Luis, relaciones laborales, administradores	Empleados jornaleros de finca	1 horas	Se realiza durante los trece periodos del año	Presencial
	Escuelas de aprendizaje e inducciones	Evaluador de PA, administradores	Empleados jornaleros de finca	1 hora	Se realiza durante los trece periodos del año	Presencial
	Evaluaciones de practicas	Evaluador de PA	Empleados jornaleros de finca	1 hora	Se realiza durante los trece periodos del año	Presencial

El apoyo administrativo y las actividades que lo acompañan son esenciales para el éxito del plan, ya que permiten evaluar el nivel de aprendizaje y adaptación de los jornaleros durante su implementación. Entre estas acciones se incluyen visitas de campo, escuelas de banano e inducciones, todas ellas complementadas con evaluaciones prácticas. Estas actividades se desarrollarán de manera continua a lo largo de los trece periodos del año, asegurando un acompañamiento permanente y efectivo por parte del equipo administrativo.

Tabla 7 Plan de liderazgo por el personal administrativo para el personal operativo del grupo 1- de la finca San Luis

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Estrategia	Actividad	Responsables	Dirigido	Duración	Frecuencia	Modalidad
Liderazgo	Resolución de dudas	Gerencia de finca San Luis, relaciones laborales, administradores	Empleados jornaleros de finca	1 horas	Se realiza durante los trece periodos del año	Presencial
	Ayuda psicológica	RRHH, relaciones laborales	Empleados jornaleros de finca	1 hora	Se realiza durante los trece periodos del año	Presencial
	Acompañamiento en el proceso	Administradores de finca	Empleados jornaleros de finca	1 hora	Se realiza durante los trece periodos del año	Presencial

Las actividades orientadas a demostrar un liderazgo sólido con el grupo 1 de jornaleros en la finca San Luis tienen como propósito fomentar el compromiso y promover actitudes positivas entre los colaboradores. Estas acciones se desarrollarán de forma continua durante todo el año y contarán con la participación de la gerencia, el equipo de relaciones laborales, el personal de recursos humanos, los administradores de finca y los propios empleados jornaleros.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Para garantizar que la propuesta de adaptación al cambio en la finca San Luis se implemente de forma efectiva y organizada, se plantea un sistema de control basado en indicadores concretos, criterios de evaluación y herramientas accesibles. Estas medidas no solo permitirán verificar el cumplimiento de las estrategias propuestas, sino también realizar ajustes oportunos cuando sea necesario, asegurando la mejora continua.

El sistema de control se aplicará de manera paralela al desarrollo del plan y se enfocará en las tres áreas estratégicas: gestión del cambio, comunicación y capacitación, y liderazgo con acompañamiento en campo.

En la gestión del cambio, uno de los aspectos fundamentales será observar el nivel de asistencia del personal a las reuniones de socialización. Se propone utilizar listas de asistencia para cada encuentro y establecer como meta una participación mínima del 80%. Si esta baja del 60%, se activarán medidas de refuerzo, como cambios en el horario, mensajes de recordatorio o el uso de incentivos simbólicos. Además, se emplearán fichas de observación para que los administradores evalúen la actitud del personal frente al cambio, en una escala del 1 al 5. Se considerará positivo que al menos el 70% de los trabajadores muestren actitudes neutrales o favorables (es decir, 3 en adelante); si se detecta una mayoría en niveles bajos, se implementarán nuevas sesiones de acompañamiento.

En el área de comunicación y capacitación, se medirá la asistencia a cada sesión técnica y la comprensión de los temas impartidos. La meta será lograr una participación del 85% en cada jornada de capacitación. Al finalizar cada sesión, se aplicará una evaluación breve con preguntas cerradas para medir la comprensión de los contenidos. Se considerará como satisfactorio que el 75% de los asistentes respondan correctamente al menos cuatro de cinco preguntas. Si el porcentaje de aprobación baja del 60%, se revisará la metodología, los contenidos o los facilitadores.

En cuanto al liderazgo y acompañamiento, se llevará un control de las visitas semanales realizadas por los administradores al área de trabajo. Cada visita será registrada en una bitácora, donde se anotarán las observaciones, dudas atendidas y situaciones detectadas. La meta es cumplir con el 100% de las visitas programadas. Si por alguna razón se omite una o más visitas al mes, se deberá justificar y retomar el ritmo previsto. Además, se aplicará una encuesta de percepción al personal operativo cada seis periodos, en la cual se consultará cómo perciben el acompañamiento de sus líderes. Si la satisfacción promedio es igual o superior a 4 sobre 5, se considerará positiva; si baja a 3 o menos, se activará un nuevo taller de fortalecimiento del liderazgo.

Para recopilar toda esta información se utilizarán herramientas sencillas como listas de asistencia, fichas de observación en campo, encuestas impresas y bitácoras de visitas. Toda la información será procesada mensualmente por el área de relaciones laborales, que consolidará los datos en un informe de

control. Este informe servirá como insumo para las reuniones de seguimiento, donde se analizarán los avances, las dificultades y las acciones de mejora necesarias.

Este sistema de control está pensado para ser práctico, adaptado a las condiciones reales de la finca y suficientemente flexible para responder a los desafíos que puedan surgir durante la implementación del cambio. Más que un mecanismo de supervisión, busca ser una herramienta de acompañamiento y aprendizaje continuo para toda la organización.

Tabla 8 Indicadores de control del plan

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Área estratégica	Indicador	¿Cómo se medirá?	Meta esperada
Gestión del cambio	Asistencia a reuniones de socialización	Lista de asistencia firmada en cada reunión	≥ 80% de participación
Gestión del cambio	Actitud hacia el cambio (percepción en campo)	Ficha de observación con escala del 1 al 5 aplicada mensualmente	≥ 70% con actitud positiva / neutra
Comunicación y capacitación	Participación en capacitaciones técnicas	Lista de asistencia por sesión	≥ 85% participación
Comunicación y capacitación	Nivel de aprendizaje post capacitación	Cuestionario de 5 preguntas	≥ 75% de aprobados
Liderazgo y acompañamiento	Cumplimiento de visitas semanales al campo	Bitácora de visitas firmada por administración responsable	100% de visitas realizadas
Liderazgo y acompañamiento	Percepción del liderazgo por parte del personal	Encuesta de satisfacción semestral (escala 1-5)	Promedio ≥ 4 puntos

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

Tabla 9 Cronograma de implementación de estrategias

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Estrategia	Periodos												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	28 días	28 días	28 días	28 días	28 días	28 días	28 días	28 días	28 días	28 días	28 días	28 días	28 días
Comunicación													
Capacitaciones													
Manejo resistencia a la adaptación													
Apoyo administrativo													
Liderazgo													

La presente propuesta de cronograma ha sido estructurada tomando como base el sistema de trabajo interno de la finca San Luis, el cual opera bajo un modelo anual dividido en 13 periodos operativos de 28 días cada uno. Esta forma de organización responde a la planificación productiva de la empresa y es ampliamente utilizada para la distribución de jornadas, evaluación del rendimiento y asignación de recursos.

Por esta razón, el cronograma de implementación del plan de adaptación al cambio se construye alineado a esta lógica interna. Cada actividad y estrategia ha sido ubicada dentro de uno o varios de estos periodos, lo cual permite una mejor integración con las rutinas de trabajo ya establecidas, sin interferir en las labores productivas del grupo 1.

Además, este enfoque por periodos facilita la calendarización progresiva de reuniones, capacitaciones, visitas de campo y espacios de retroalimentación, permitiendo evaluar resultados de forma mensual y hacer los ajustes necesarios a lo largo del año.

Tabla 10 Presupuesto

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Concepto	Actividades	Unidad de medida	Cantidad de personas	Precio unitario	Frecuencia (veces/año)	Total
Comunicación	Socialización	Merienda	111	Lps. 50.00	1	Lps. 5,550.00
	Implementación del plan	Materiales	108	Lps. 450.00	1	Lps. 48,000.00
Capacitación	Inicio de capacitaciones	Desayuno + almuerzo	111	Lps. 150.00	6	Lps. 99,900.00
	Presentación de programas de capacitación	Folletos + merienda	111	Lps. 75.00	6	Lps. 49,950.00
	Seguimiento de capacitaciones	Hojas de capacitación	108	Lps. 20.00	6	Lps. 12,960.00
Manejo de resistencia al cambio	Socialización del tema	Desayuno + merienda	111	Lps. 100.00	3	Lps. 33,300.00
	Reuniones de retroalimentación	Hojas de aprendizaje	108	Lps. 10.00	3	Lps. 3,240.00
Apoyo administrativo	Visitas de campo	Botes de agua	111	Lps. 15.00	13	Lps. 21,645.00
	Escuelas de aprendizaje	Papelógrafos	3	Lps. 400.00	13	Lps. 15,600.00
	Evaluaciones de practicas	Hoja de evaluación	108	Lps. 10.00	13	Lps. 14,040.00
Liderazgo	Resolución de dudas	Merienda	111	Lps. 50.00	13	Lps. 72,150.00
	Pago de entrenamiento	Pago por hora	108 personas * 4 horas	Lps. 50.00 /hora	13	Lps. 280,800.00
	Refrigerio de acompañamiento	Almuerzo	111	Lps. 100.00	13	Lps. 144,300.00
TOTAL,						Lps. 801,435.00

6.6.1 Justificación del presupuesto estimado

El monto total presupuestado para la implementación del plan de adaptación al cambio en el grupo 1 de la Finca San Luis asciende a Lps. 801,435.00. Este total corresponde a una estimación construida sobre los siguientes criterios:

1. Precios locales de proveedores: Todos los costos unitarios utilizados en las distintas actividades del plan (como meriendas, materiales, hojas de evaluación, refrigerios, papelógrafos, etc.) se han establecido tomando como base los precios promedio actuales ofrecidos por proveedores locales en el municipio de Olanchito y zonas aledañas. Esta decisión se debe a que los insumos y servicios requeridos (alimentación, impresiones, materiales didácticos, capacitaciones, entre otros) se adquieren directamente en la región, lo cual permite una planificación realista y ajustada a las condiciones del entorno.
2. Presupuesto disponible y políticas internas de la empresa: Las cantidades propuestas se han alineado con los rangos históricos y reales del presupuesto anual asignado a actividades de formación, desarrollo organizacional y bienestar laboral por parte de la administración de la finca. El objetivo ha sido garantizar la viabilidad financiera del plan sin comprometer otros rubros operativos.
3. Cantidad y frecuencia de las actividades: La distribución del presupuesto toma en cuenta no solo el número total de trabajadores beneficiados (108 a 111 personas, dependiendo de la actividad), sino también la frecuencia con la que cada acción se llevará a cabo a lo largo del año (por ejemplo, algunas capacitaciones se repiten seis veces, otras actividades se programan para los 13 periodos anuales de corte agrícola).
4. No se incluyen ajustes por inflación ni otros factores externos: Es importante aclarar que el presupuesto expuesto no contempla aumentos por inflación, ni variaciones imprevistas en los precios de insumos durante el transcurso del año 2025. Tampoco incluye costos asociados a eventualidades externas como interrupciones por clima, transporte de personal, fluctuaciones cambiarias o emergencias logísticas.

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 11 concordancia de tesis con la propuesta

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
PLAN DE ADAPTACION AL CAMBIO PARA PERSONAL OPERATIVO DEL GRUPO 1-FINCA SAN LUIS	Proponer un plan estratégico de adaptación a cambios operativos a través del análisis de condiciones laborales, competencias directivas y procesos operativos con el fin de mejorar la eficiencia, sostenibilidad y competitividad en el grupo 1 de jornales de la finca en el departamento de producción	1, Identificar las percepciones y comportamientos de los empleados de grupo 1 de jornales en la finca San Luis, respecto a la adopción y aceptación de los cambios operativos en la producción agrícola. 2, Determinar un método de adaptación a los empleados del grupo 1 de jornales ante los cambios operativos en la producción de banano.	Modelo de las ocho etapas de John Kotter Teoría del cambio de Kurt Lewis	Comportamiento de los empleados Método de adaptación al cambio Estrategias de adaptación al cambio	150 colaboradores	Encuesta Entrevista	1. Percepciones y actitudes hacia el cambio: Los jornaleros del grupo 1 muestran percepciones mixtas ante los cambios operativos: aunque una mayoría supera el 70% y valora positivamente las capacitaciones y el apoyo recibido, un 44.5% también reporta dificultades de adaptación. Las entrevistas revelan temor e incertidumbre laboral, evidenciando que el proceso no es uniforme y requiere atención al componente emocional y cultural. 2. Método de adaptación requerido: La capacitación técnica, el liderazgo cercano y la comunicación efectiva resultan fundamentales para facilitar la adaptación. Más del 75% considera útiles las capacitaciones	PLAN DE ADAPTACION AL CAMBIO PARA PERSONAL OPERATIVO DEL GRUPO 1-FINCA SAN LUIS	1, Implementar un programa de comunicación abierta entre la empresa y jornaleros respecto al plan de adaptación que se presenten la finca San Luis. 2, Diseñar programas de entrenamiento y capacitaciones enfocadas para el desarrollo de sus habilidades en

	agrícola, ante los cambios y desafíos del entorno.	3, Diseñar una estrategia integral en grupo 1 de jornales de la finca San Luis, que pueda implementar y promover una transición exitosa hacia los nuevos cambios operativos agrícolas.					<p>y se siente respaldado por sus superiores. Sin embargo, persisten debilidades como la falta de comunicación clara y la escasa participación del personal en decisiones.</p> <p>3. Estrategia integral de adaptación: El éxito del plan de cambio depende de una estrategia que combine liderazgo efectivo, comunicación bidireccional, formación continua y seguimiento estructurado. Aunque el 67.6% percibe equidad en la implementación y muchos se sienten escuchados, aún es necesario institucionalizar prácticas más participativas, apoyar emocionalmente al personal y fortalecer una cultura organizacional receptiva al aprendizaje.</p>	<p>la adaptación del plan.</p> <p>3, Establecer evaluaciones de acompañamiento que permitan ver el avance del plan de adaptación al personal operativo.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anania, G. (2011). Implicaciones de los cambios en la política comercial para exportaciones de banano exportaciones de banan.
- ARGUETA, M., & CANALES, M. (2022). ANÁLISIS DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO DEL DEPARTAMENTO DE TI DE LA COMPAÑÍA FARINTER. *TESIS DE POSTGRADO*.
- Argueta, T. P. (2015). Iniciativa para la exportacion de banano congelado en el bajo aguan. *Tesis de posgrado*.
- Bass, M. B., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*.
- Burner, B. (2004). *Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal*. *Journal of Management Studies* 41(6), 977-1002.
- Burner, B. (2017). Kurt Lewin and the Harwood Studies: The foundations of OD. *The Journal of Applied Behavioral Science*.
- Bustamante, M. A. (2022). Modelo sintetizado de cuestionario de clima organizacional para el sector salud en Chile y Ecuador. *Información Tecnológica* .
- Castillo, G., Fernanda, M., Rodríguez, M., & Antonio., P. (2020). *Aplicación del modelo de Lewin en procesos de cambio organizacional en el sector agrícola*. *Psicología Organizacional*,
- Cedeño, L. A., & Paredes, M. L. (2021). *Resistencia al cambio en el sector agroindustrial ecuatoriano*. *Revista de Estudios Organizacionales*.
- Cepeda, B., & Daniela, M. (2021). *Gestión del Cambio para la Implementación de la Firma Electrónica Avanzada en CENABAST*. Santiago.
- Chiang Vega, M., Núñez Partido, A., & Martín Rodrigo, M. (2022). Clima organizacional y compromiso laboral: un análisis desde la percepción de los colaboradores. . *Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional*.
- Chiang, M., Núñez, L., & García, A. (2021). *Comportamiento organizacional y gestión del talento humano*. . Editorial Alfaomega.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *The Journal of Applied*

Behavioral Science.

- GlobalG.A.P. (s.f.). *Good Agricultural Practice*. Obtenido de <https://www.globalgap.org/>
- Hernández, C., Marcela, A., Salazar, J., & Andrés, R. (2018). Cambio cultural y resistencia organizacional en empresas agrícolas. *Revista Latinoamericana de Administración*.
- Hernández, C., Marcela, A., Salazar, J., & Andrés, R. (2018). *Cambio cultural y resistencia organizacional en empresas agrícolas*. Latinoamericana de Administración.
- Hernandez, M. (2020). *Adaptación del recurso humano ante cambios operativos en la industria agrícola hondureña*. Tegucigalpa : Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Hiatt, J. (2006). *A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications.
- Hussain, S. (2018). *Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change*. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127.
- Janiukštis, A. K. (2024). Impact of organisational climate on employee well-being and healthy relationships at work: A case of social service centres. *Administrative Sciences*.
- Jiménez, C. N. (s.f.). GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. *Ivestigación Doctoral*.
- Jiménez, H. J. (2008). Elaboración de un Plan Estratégico para una Exportadora de. *TESIS DE GRADO*.
- Jorge Sánchez, R. M. (2023). Gestión del cambio organizacional: Estrategias para la adaptación efectiva. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Administrativas.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger., L. A. (2008). Choosing strategies for change. En H. B. Review.
- Lewis, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*. *Human Relations*,.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. En H. R. Review.
- Marcela, C. H. (s.f.).
- Morin, E. (2008). L'engagement au travail: Une question de mobilisation de soi. En R. i. psychosociologie.
- Olivera Garay, Y. J. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los

- trabajadores . Revista Científica de la UCSA.
- Ordoñez, J. L. (2019). Rediseño del sistema de transporte de racimos de banano para la recolección en el campo caso de estudio. *Tecnología en March*.
- Ore, H., Olortegui, E., & Dora Ponce. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas:.
- Ossorio, A. -A. (2003). *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires.
- Paredes-Zempual, D. I.-M.-F. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa* .
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*.
- Restrepo, J., & Gómez, L. (2020). *Gestión del cambio organizacional en fincas bananeras del Magdalena Medio*. *Revista Colombiana de Ciencias Agrícolas*, .
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. . *Business Communication Quarterly*.
- S. Cummings, T. B. (2016). *Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management*. *Human Relations*, .
- Sánchez, Y., Villafuerte, C., Flores, J., & Neyra, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. *Revista venezolana de gerencia*.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Schlesinger, J. P. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*.
- Serrano, A. (2002). Estrategia para la implementación de un sistema de gestión ambiental en Zamorano, Honduras. Ceiba: Escuela Agrícola Panamericana Zamorano.
- Silla, J. M., & González-Romá, V. (2020). Organizational climate: A review on research progress and future perspectives. . *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Vilma, L., & Víctor, M. (1973). El enclave bananero en Honduras.
- Waddell, D., & Soha, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. En M. Decision.
- Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. New York, NY: John Wiley &

Sons.

Zamorano, E. A. (2005). Plan estratégico Zamorano 2006–2010. Ceiba .

Zamorano, E. A. (2021). Plan ambiental de la Escuela Agrícola Panamericana Zamorano. Ceiba:
Dirección Ambiental Institucional.

ANEXOS

Anexo 1 | Entrevista dirigida a gerentes y administradores

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES Y ADMINISTRADORES

Nombre opcional: _____

Cargo: _____

Años en la empresa: _____

1. ¿Cómo comunica la empresa a los jornaleros o personal operativo los cambios que se implementan?
2. ¿Qué actitudes o reacciones suelen mostrar los jornaleros cuando se introduce un plan de adaptación?
3. ¿Qué considera usted, como los principales obstáculos que enfrenta el personal operativo a la adaptación al cambio?
4. ¿Qué papel considera que tiene su liderazgo en la aceptación de cambios al personal operativo en la finca?
5. ¿Qué programas de formación capacitaciones se ofrecen a los jornaleros para apoyarlo en el plan de adaptación?
6. ¿Cuál cree usted que es la percepción general del grupo sobre los cambios que se aplican en la finca San Luis?

Anexo 2 | Respuestas de entrevista dirigida a gerentes y administradores

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES Y ADMINISTRADORES

Nombre opcional: Denis Ochoa

Cargo: Gerente

Años en la empresa: 17

7. ¿Cómo comunica la empresa a los jornaleros o personal operativo los cambios que se implementan?

Como organización, creemos firmemente en la importancia de una comunicación transparente y directa con el personal operativo. Por eso, cuando se va a implementar un cambio, lo primero que hacemos es organizar reuniones informativas donde explicamos detalladamente en qué consisten las nuevas disposiciones, por qué se realizan y cómo impactarán el trabajo diario. Estos espacios también nos sirven para resolver dudas, escuchar inquietudes y recoger sugerencias, lo que ayuda a generar confianza y compromiso por parte de los jornales.

8. ¿Qué actitudes o reacciones suelen mostrar los jornaleros cuando se introduce un plan de adaptación?

Las reacciones suelen ser mixtas. Por un lado, hay trabajadores que se emocionan con la idea de aprender algo nuevo y mejorar sus habilidades; muestran entusiasmo, hacen preguntas y hasta proponen ideas. Pero también existen aquellos que se sienten amenazados, especialmente los más antiguos. En ellos noto inseguridad y una especie de temor a lo desconocido, lo que a veces se traduce en desinterés o resistencia.

9. ¿Qué considera usted, como los principales obstáculos que enfrenta el personal operativo a la adaptación al cambio?

Uno de los principales obstáculos es el temor por perder su empleo o beneficios. Muchos trabajadores asocian el cambio con recortes o con pérdida de estabilidad, lo que genera inseguridad. A esto se suma la falta de información o de comprensión sobre el propósito del cambio, lo que puede hacer que se formen ideas equivocadas que alimentan la resistencia.

10. ¿Qué papel considera que tiene su liderazgo en la aceptación de cambios al personal operativo en la finca?

Mi liderazgo tiene un rol esencial. Yo creo firmemente que el ejemplo arrastra. Si el equipo me ve

comprometido, claro en el mensaje, accesible para resolver dudas y dispuesto a acompañarlos durante el proceso, entonces ellos tienden a confiar más en lo que se está implementando. El liderazgo no es solo dar órdenes, es guiar y conectar emocionalmente con la gente.

11. ¿Qué programas de formación capacitaciones se ofrecen a los jornaleros para apoyarlo en el plan de adaptación?

Ofrecemos talleres prácticos donde se enseñan nuevas técnicas de trabajo agrícola, así como también charlas sobre seguridad laboral y trabajo en equipo. Estas capacitaciones son vitales para que los jornales se sientan seguros al momento de enfrentar nuevas tareas o procesos.

12. ¿Cuál cree usted que es la percepción general del grupo sobre los cambios que se aplican en la finca San Luis?

La percepción es mayormente positiva, especialmente cuando los cambios se comunican con antelación y se explican bien. Muchos trabajadores entienden que los cambios son necesarios para mejorar la producción y para que todos puedan seguir creciendo dentro de la finca.

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES Y ADMINISTRADORES

Nombre opcional: Mario Cardona

Cargo: Administrador de finca

Años en la empresa: 7

1. ¿Cómo comunica la empresa a los jornaleros o personal operativo los cambios que se implementan?

Generalmente, los cambios se comunican mediante instrucciones verbales en el campo, acompañadas de pequeñas reuniones al inicio o final de la jornada. Yo me aseguro de que los mensajes sean lo más claros posible y, si es necesario, los repito para que no queden dudas. Me gusta involucrar a los trabajadores, darles la oportunidad de expresar su opinión, porque cuando ellos sienten que han sido escuchados, están más dispuestos a adaptarse a lo nuevo.

2. ¿Qué actitudes o reacciones suelen mostrar los jornaleros cuando se introduce un plan de adaptación?

Cada vez que iniciamos un proceso de cambio, es natural observar cierta tensión entre el personal. Algunos adoptan una actitud proactiva y colaborativa, preguntan cómo pueden apoyar o qué necesitan hacer distinto. Sin embargo, no podemos ignorar que también hay quienes se muestran

desconfiados, principalmente por miedo a que el cambio les afecte negativamente en lo económico o en su estabilidad laboral.

3. ¿Qué considera usted, como los principales obstáculos que enfrenta el personal operativo a la adaptación al cambio?

En mi experiencia, la resistencia nace del sentimiento de imposición. Cuando el trabajador siente que no fue tomado en cuenta o que el cambio se decidió desde arriba sin consultarlos, lo ve como algo externo y ajeno. Además, la baja autoestima o la falta de capacitación también influyen, porque muchos sienten que no están preparados para asumir nuevas formas de trabajo.

4. ¿Qué papel considera que tiene su liderazgo en la aceptación de cambios al personal operativo en la finca?

Yo soy el primer filtro del cambio ante el equipo. Si yo lo transmito con actitud positiva, empatía y paciencia, el grupo responde mejor. El liderazgo que ejerzo día a día es más cercano, trato de entender los temores de los jornales y acompañarlos, no imponer. Me esfuerzo por comunicar con transparencia, y eso hace que el proceso de adaptación sea menos traumático.

5. ¿Qué programas de formación capacitaciones se ofrecen a los jornaleros para apoyarlo en el plan de adaptación?

La finca cuenta con un plan de formación continua. Incluye inducciones para el personal nuevo, capacitaciones específicas para cada cambio y evaluaciones que nos permiten ver si los conocimientos fueron comprendidos. Estos programas han dado buenos resultados, pues han elevado el nivel de competencia del equipo.

6. ¿Cuál cree usted que es la percepción general del grupo sobre los cambios que se aplican en la finca San Luis?

Yo diría que hay una combinación de sentimientos. Algunos lo ven como una oportunidad de mejorar, otros como una amenaza. Pero en general, con el tiempo y la información adecuada, la mayoría termina aceptándolo y entendiendo que es por el bien común.

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES Y ADMINISTRADORES

Nombre opcional: Oscar Martínez

Cargo: Administrador de finca

Años en la empresa: 5

1. ¿Cómo comunica la empresa a los jornaleros o personal operativo los cambios que se implementan?

Antes de implementar cualquier cambio importante, trabajamos en estructurar un plan de comunicación. Comenzamos capacitando a los encargados de cuadrilla para que luego ellos sean replicadores del mensaje. Además, nos apoyamos en boletines internos o carteles cuando es necesario. La clave está en garantizar que el mensaje llegue de forma clara, comprensible y en un lenguaje que ellos manejen bien, lo cual ayuda a minimizar malentendidos.

2. ¿Qué actitudes o reacciones suelen mostrar los jornaleros cuando se introduce un plan de adaptación?

Muchos jornales sienten temor cuando se les habla de cambios. Algunos piensan que estos procesos solo traen más trabajo o control, y eso provoca actitudes negativas. He notado que cuando el cambio no se comunica bien, genera incertidumbre. Sin embargo, cuando se les da una explicación completa y se les acompaña, la mayoría termina aceptándolo con buena actitud.

3. ¿Qué considera usted, como los principales obstáculos que enfrenta el personal operativo a la adaptación al cambio?

La falta de motivación es un factor crítico. Si el personal no entiende el propósito del cambio o no se siente valorado dentro del proceso, lo ve como una carga adicional. También influye la falta de hábitos de aprendizaje; algunos trabajadores tienen poca disposición para capacitarse, y eso se convierte en una barrera cuando se requieren nuevas habilidades.

4. ¿Qué papel considera que tiene su liderazgo en la aceptación de cambios al personal operativo en la finca?

Veo mi papel como el de un facilitador. Debo ser el primero en entender, aceptar y aplicar el cambio para luego guiar a los demás. Liderar implica construir confianza, y eso solo se logra cuando uno se muestra coherente, empático y disponible. Un liderazgo efectivo puede convertir una situación difícil en una oportunidad de crecimiento para todos.

5. ¿Qué programas de formación capacitaciones se ofrecen a los jornaleros para apoyarlo en el plan de adaptación?

Además de las capacitaciones técnicas, también promovemos espacios de retroalimentación donde los jornales pueden expresar lo que les funciona y lo que no. Las escuelas de campo han sido muy

útiles, ya que permiten una enseñanza práctica y cercana a la realidad del trabajo diario. Esto genera mayor seguridad en ellos.

6. ¿Cuál cree usted que es la percepción general del grupo sobre los cambios que se aplican en la finca San Luis?

La percepción depende mucho de cómo se maneje el cambio. Si hay buena comunicación, acompañamiento y participación, entonces se ve como algo positivo. Pero si se hace de forma brusca o sin consultar, se genera desconfianza. Por eso trabajamos en mejorar continuamente la forma en que implementamos los cambios.

Anexo 3 | Encuesta dirigida a jornaleros



Sección 1 de 4

Plan de adaptación al cambio Finca San Luis

B *I* U ↻ ✕

El propósito de esta encuesta es conocer la percepción del personal de la Finca San Luis sobre los cambios operativos implementados en la organización.

La información recopilada será totalmente anónima y en ningún momento se solicitarán datos personales a los participantes.

Esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación desarrollado por estudiantes de UNITEC.

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Sección 2 de 4

Instrucciones

Las respuestas de esta encuesta son personal y anónimas.
Selecciona una opción por cada pregunta.
La escala de las respuestas corresponde a la siguiente manera.

1. **Totalmente en desacuerdo**
2. **En desacuerdo**
3. **Neutro**
4. **De acuerdo**
5. **Totalmente de acuerdo**

☰

Años de edad *

1. 18 a 25
2. 26 a 30
3. 31 a 39
4. +40

Nivel educativo *

1. Primaria (escuela)
2. Secundaria (colegio)
3. Ninguno

Siento que los cambios ayudan a mejorar la eficiencia en el trabajo *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

La empresa comunica y explica los cambios operativos antes de que antes de ejecutarlos *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Las charlas o entrenamientos que recibo me ayudan a entender la nueva metodología de trabajo. *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Creo que los cambios ayudan a que la finca tenga mejores resultados de producción *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Mi jefe me ayuda y anima a que ejecute los cambios operativos de manera positiva *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Me ha costado acostumbrarme a las nuevas formas de trabajar. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⋮

En la finca me apoyan (por ejemplo, con charlas, entrenamientos o capacitaciones) cuando hay cambios. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hablar con mis compañeros me ayuda a entender y adaptarme a los cambios. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Siento que mi opinión es tomada en cuenta cuando van a ejecutar una nueva forma de trabajo en la finca. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Los cambios han hecho que trabajemos mejor, obteniendo mejor rendimiento. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuando hay cambios operativos en la finca, el ambiente es bueno. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Siento que la empresa escucha lo que pensamos antes de hacer cambios operativos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A veces me preocupa que los cambios operativos puedan afectar mi trabajo. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En la finca siempre nos animan a aprender cosas nuevas metodologías de trabajo. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Siento que las nuevas formas de trabajar se aplican por igual para todos los trabajadores en la empresa. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 4 | Carta de autorización de la empresa

ANEXOS

ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Olanchito Yoro 20/05/2018
(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

Denis Ochoa Soto
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Ejecente de zona
(Puesto Laboral)

PP.OAJDASA
(Empresa o Institución)

Productora de bananas
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Denis Calixto Ochoa Soto

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección
Empresarial. Hemos seleccionado como tema Plan estratégico de adaptación o cambios operativos en grupo Finca San Luis, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Encuestas, entrevistas
sondeos etc.

(encuestas, sondeos, etc.)

A la espera de su aprobación, me suscribo de

Usted. Atentamente,

[Firma] Alejo Figuerro
Firma, nombre y apellidos

No. de cuenta: 12353079

[Firma] Luis G. Luis Galar
Firma, nombre y apellidos

No. de cuenta: 12353032

Por este medio, _____

(empresa / institución)

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

Denis Calixto Ochoa [Firma]


**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

Estimados Señores:

Yo, MEYDIN JARED FIGUEROA LANZA y LUIS DAVID GALEAS MARTINEZ, Saba y Tocoa, autores del trabajo de postgrado titulado: PLAN DE ADAPTACION AL CAMBIO PARA EL PERSONAL OPERATIVO DEL GRUPO 1- FINCA SAN LUIS, presentado y aprobado en julio 2025, como requisito previo para optar al título de máster en DIRECCIÓN EMPRESARIAL y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

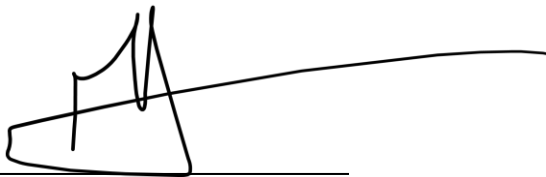
1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca

y/o la página Web de la Universidad.

- 2) Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual se suscribe el presente documento en la ciudad de Tocoa, a los 05 días del mes de julio del año 2025.



MEYDIN JARED FIGUEROA LANZA

12353079



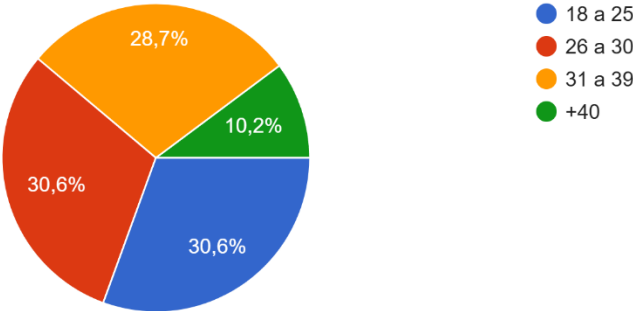
LUIS DAVID GALEAS MARTINEZ

12353032

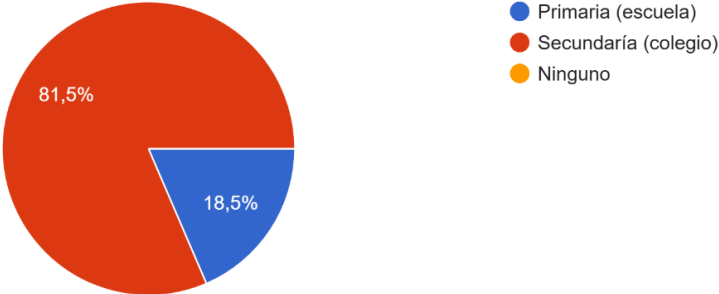
*** La autorización firmada se encuentra adjunta a mí expediente**

Anexo 6 | Grafico resultados de encuestas aplicadas a jornaleros

Años de edad
108 respuestas

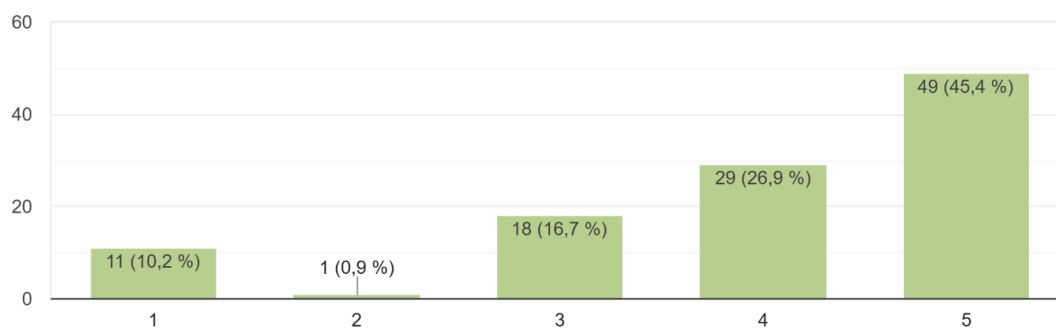


Nivel educativo
108 respuestas



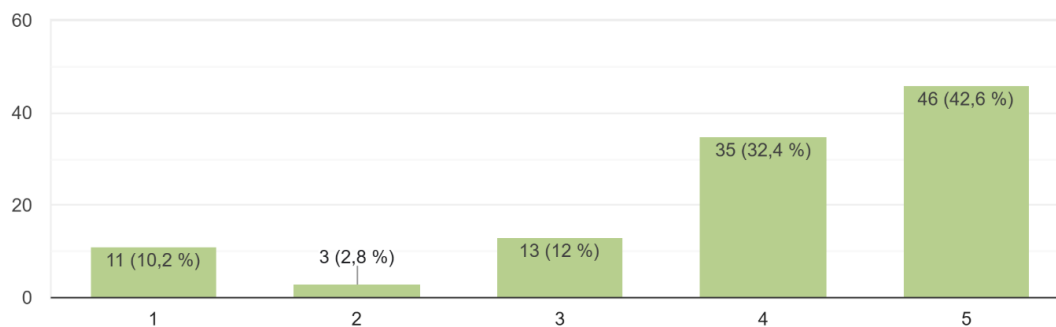
Siento que los cambios ayudan a mejorar la eficiencia en el trabajo

108 respuestas



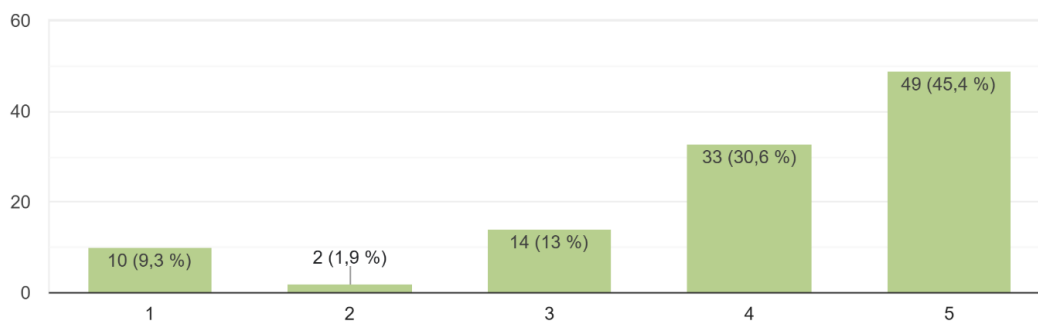
La empresa comunica y explica los cambios operativos antes de que antes de ejecutarlos

108 respuestas



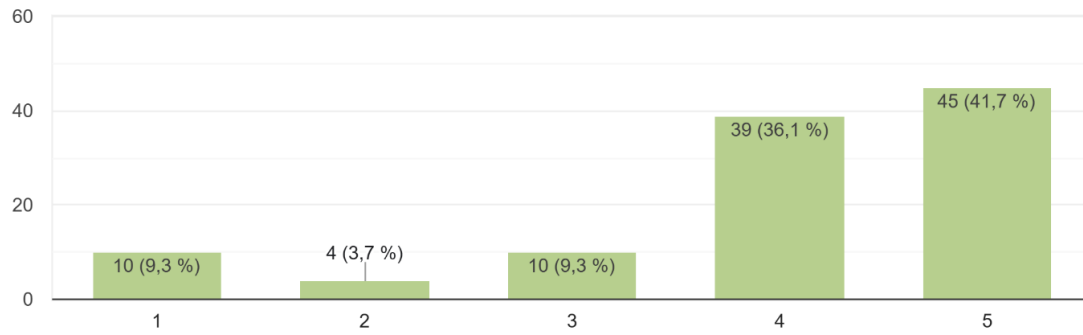
Las charlas o entrenamientos que recibo me ayudan a entender la nueva metodología de trabajo.

108 respuestas



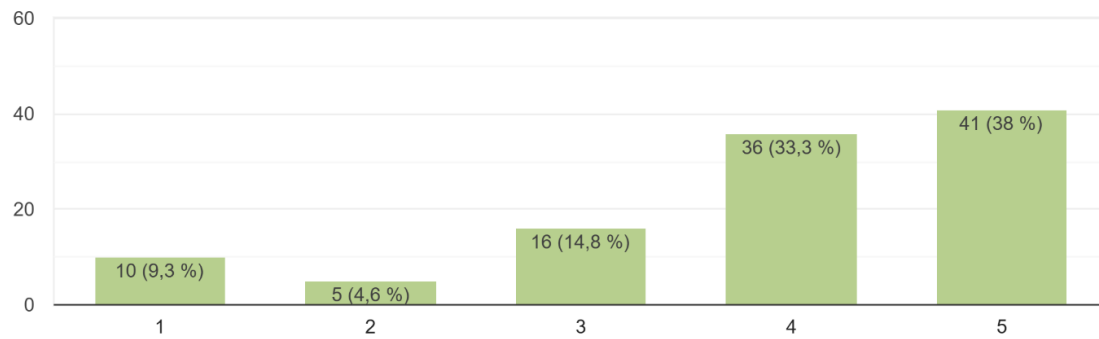
Creo que los cambios ayudan a que la finca tenga mejores resultados de producción

108 respuestas



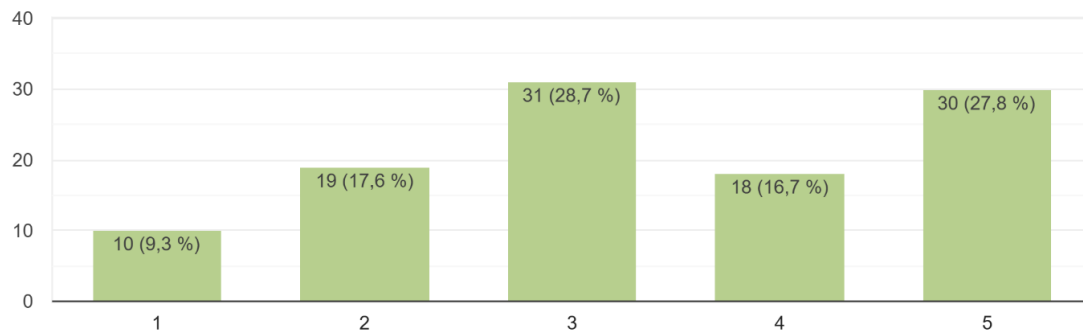
Mi jefe me ayuda y anima a que ejecute los cambios operativos de manera positiva

108 respuestas



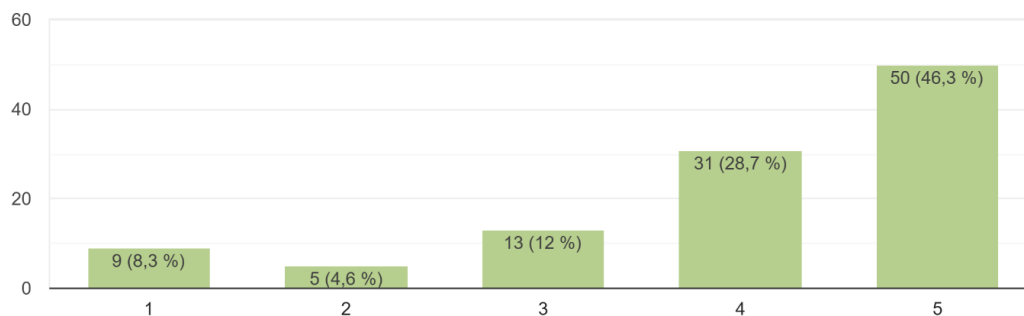
Me ha costado acostumbrarme a las nuevas formas de trabajar.

108 respuestas



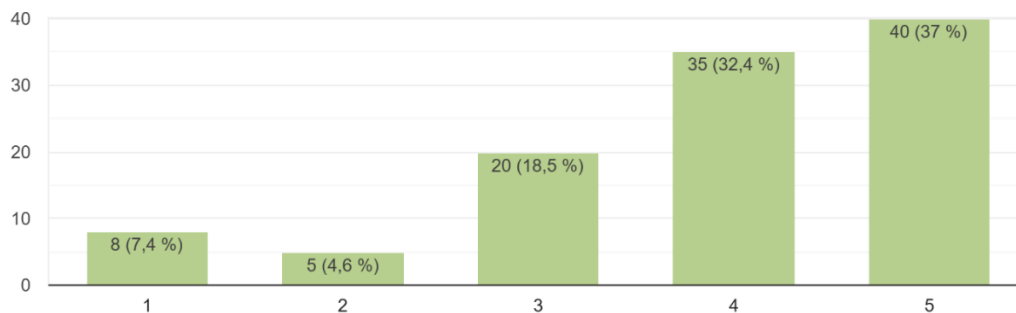
En la finca me apoyan (por ejemplo, con charlas, entrenamientos o capacitaciones) cuando hay cambios.

108 respuestas



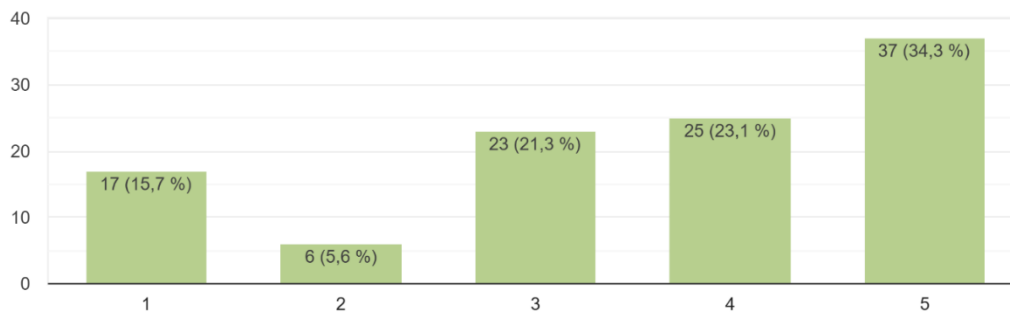
Hablar con mis compañeros me ayuda a entender y adaptarme a los cambios.

108 respuestas



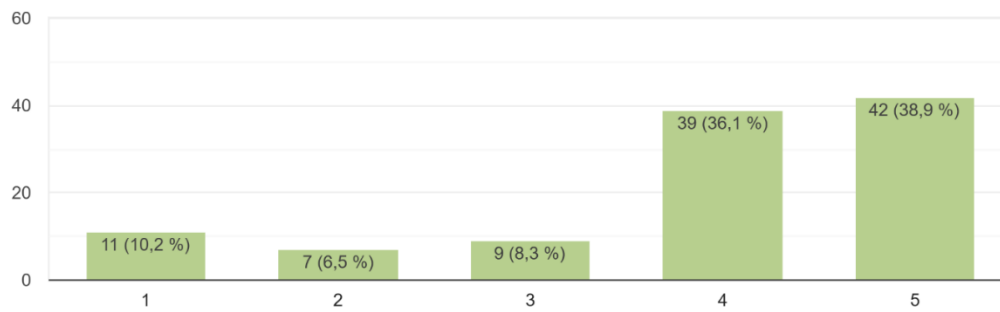
Siento que mi opinión es tomada en cuenta cuando van a ejecutar una nueva forma de trabajo en la finca.

108 respuestas



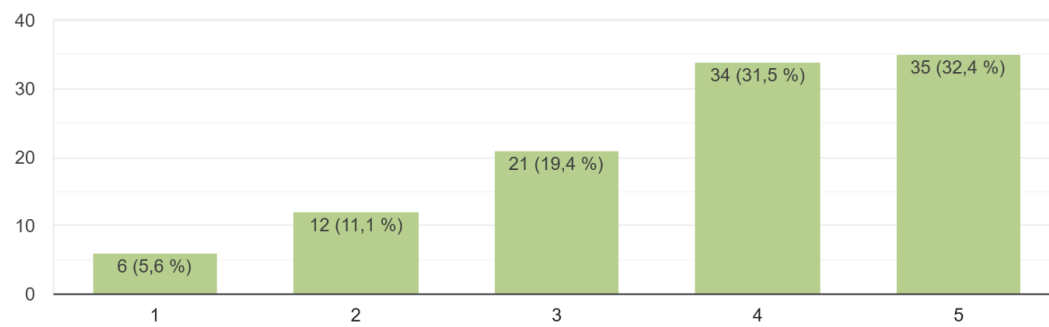
Los cambios han hecho que trabajemos mejor, obteniendo mejor rendimiento.

108 respuestas



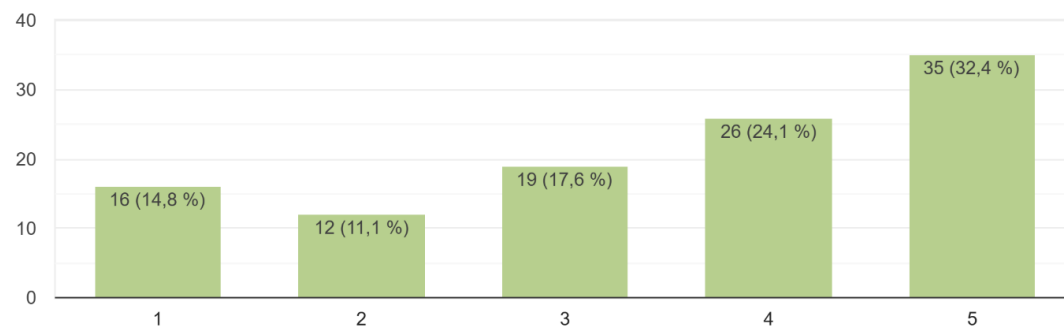
Cuando hay cambios operativos en la finca, el ambiente es bueno.

108 respuestas



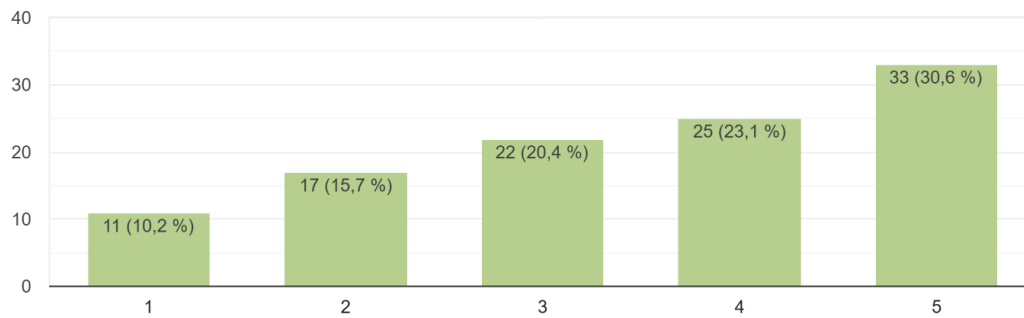
Siento que la empresa escucha lo que pensamos antes de hacer cambios operativos.

108 respuestas



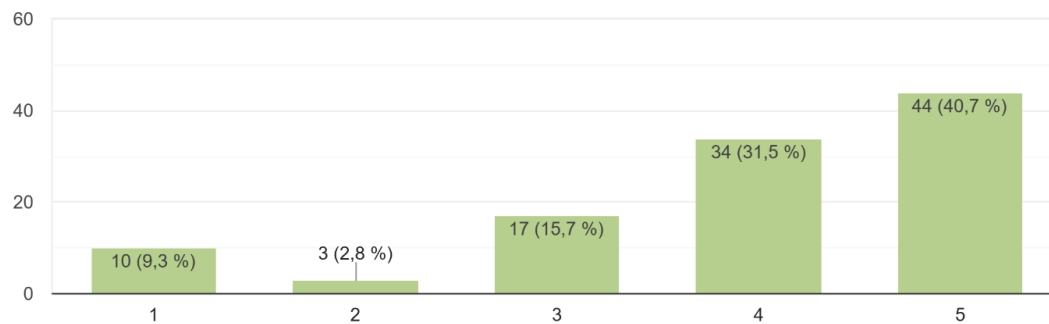
A veces me preocupa que los cambios operativos puedan afectar mi trabajo.

108 respuestas



En la finca siempre nos animan a aprender cosas nuevas metodologías de trabajo.

108 respuestas



Siento que las nuevas formas de trabajar se aplican por igual para todos los trabajadores en la empresa.

108 respuestas

