



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL
SISTEMA SUCCESSFACTORS EN BANCO ATLÁNTIDA
TEGUCIGALPA.**

SUSTENTADO POR:

DAISY ALEJANDRA CHÁVEZ SOLÍS

MARIELOS JOSE FAJARDO PONCE

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, FM, HONDURAS, C.A.

AGOSTO 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO AUTORIDADES

UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL
SISTEMA SUCCESSFACTORS EN BANCO ATLÁNTIDA
TEGUCIGALPA.**

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

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR
LIC. PATRICIA VILLALTA
LIC. GINA VELASQUEZ**

MIEMBROS DE LA TERNA



FACULTAD DE POSTGRADO

GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA SUCCESSFACTORS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE BANCO ATLÁNTIDA TEGUCIGALPA.

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

DAISY ALEJANDRA CHAVEZ SOLIS

MARIELOS JOSE FAJARDO PONCE

Resumen

La presente investigación está dirigida al Departamento de Recursos Humanos de Banco Atlántida Tegucigalpa, institución financiera que inicia operaciones en la ciudad de La Ceiba el 10 de febrero de 1913. En su afán por brindar soluciones innovadoras, en 2016 se considera la implementación de la herramienta SuccessFactors y se lleva a cabo en junio de 2018. Sin embargo, El departamento de Recursos Humanos se encuentra atravesando por un proceso de cambio debido a la herramienta. Es por esto que este estudio tiene como fin evaluar la resistencia al cambio en la implementación del sistema SuccessFactors del departamento de Recursos Humanos de Banco Atlántida en la ciudad de Tegucigalpa,

mediante la elaboración de un instrumento que permita generar un plan de desarrollo organizacional con el fin de adquirir nuevas habilidades y conocimientos para la ejecución del sistema.

El estudio tiene un alcance descriptivo y explicativo, no experimental, siendo la fuente de información un censo poblacional al Departamento de Recursos Humanos Tegucigalpa, por medio de la aplicación de un cuestionario aplicado a los usuarios de la herramienta, además como soporte a la investigación se entrevistó a los expertos funcionales de SuccessFactors quienes son los encargados de la implementación de la misma.

Los resultados de la investigación proporcionaron valiosa información para el desarrollo de un plan de mejora continua. Dentro de la información más significativa se pueden mencionar la siguiente:

- Falta de inclusión de módulos e información al sistema, lo que provoca que el personal se encuentre laborando con datos desactualizados e inexistentes.
- Se pudo identificar que más allá de un problema de compromiso o colaboración por parte de los trabajadores, se encuentra un problema de desconocimiento de la herramienta que está provocando que el personal no pueda lograr una máxima efectividad en sus procesos por falta de recursos como información y el desarrollo de habilidades y conocimientos mediante planes de capacitación.
- Se identificaron los gerentes de área como agentes de cambio dentro del Departamento de Recursos Humanos

Como solución a esta problemática se recomienda implementar los programas de capacitación enfocados en el desarrollo de habilidades en el uso de herramientas

tecnológicas, capacitación sobre la información personalizada de las funciones de la herramienta SuccessFactors y programas de formación sobre el manejo de la resistencia al cambio y trabajo en equipo, crear un programa de sucesión de agentes de cambio dentro de cada área del departamento, con el fin de descentralizar este tipo de funciones por parte de los gerentes de área.

Palabras claves: Agentes de cambio, compromiso, comunicación, desarrollo organizacional y gestión del cambio.



GRADUATE SCHOOL

CHANGE MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF SUCCESSFACTORS IN THE HUMAN RESOURCES DEPARTMENT OF BANCO ATLÁNTIDA TEGUCIGALPA.

AUTHOR:

DAISY ALEJANDRA CHÁVEZ SOLÍS

MARIELOS JOSE FAJARDO PONCE

ABSTRACT

The present investigation is directed to the Department of Human Resources of Banco Atlántida Tegucigalpa, a financial institution that started operations in the city of La Ceiba on February 10, 1913. In its eagerness to provide innovative solutions, in 2016 the implementation of the tool SuccessFactors and it takes place in June 2018. However, the Human Resources department is going through a process of change because of the system.

Therefore, this study aims to evaluate the resistance of change in the implementation of the SuccessFactors system in the Human Resources department of Banco Atlántida in the

city of Tegucigalpa, by creating an instrument to generate an organizational development plan to acquire new skills and knowledge to execute the system.

The study has a descriptive and explanatory scope, not experimental, being a source of information for a population census of the Department of Human Resources Tegucigalpa, by the application of a questionnaire applied to the users of the tool, as well as support to the investigation the functional experts of SuccessFactors who are responsible for the implementation of it, were interviewed.

The main results of the investigation provides value information for the development of an improvement plan. Among the most significant information can be mentioned the following:

- Lack of inclusion of modules and information to the system, which causes the staff to be working with outdated and non-existent data.
- It was possible to identify that beyond a problem of commitment or collaboration on the part of the workers, there is a problem of ignorance of the tool that is causing staff to be unable to achieve maximum effectiveness in their processes due to lack of resources such as information and the development of skills and knowledge through training plans.
- Area managers were identified as agents of change within the Human Resources Department.

As a solution to the problematic, it is recommended to implement training programs focused in the development of skills and how to use new technological systems by training on personalized information on the functions of the SuccessFactors tool and training programs on the management of resistance of change and teamwork, creating a succession

program of change agents within each department area, in order to decentralize this type of functions on the part of area managers.

Key Words: Change agents, change management, commitment, communication and organizational development.

DEDICATORIA

A mi mejor equipo, mi mamá Suyapa Ponce y mi papá Carlos Fajardo, sin ustedes nada de esto sería realidad.

A mis padres, Hector Ramón Chavez y Daisy Janeth Solís, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me motivaron constantemente para alcanzar mis sueños. Además, se lo dedico a mis hermanos, Héctor Ramón Chávez y Elvynn Fernando Chávez por ser mi apoyo en todo momento y finalmente a mis sobrinos Héctor André y Estaban Matías que me motivan a superarme y ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTO

Inicialmente, agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de esta gran etapa de aprendizaje en nuestras vidas.

Un grato agradecimiento al departamento de Recursos Humanos de Banco Atlántida por abrirnos sus puertas y darnos la confianza para poder desarrollar nuestro proyecto de graduación.

Gracias a los docentes que compartieron sus conocimientos con nosotras, en especial a Licda. Gina Velásquez por su profesionalismo y sobre todo porque fue quien nos acompañó en la asesoría para el desarrollo de la presente investigación. Gracias por impulsarnos a dar lo mejor de nosotras.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, Francisco de Morazán, 17/09/2018
(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

Ing. María del Rosario Portillo Espinal
(Nombre y apellidos del director o Gerente)

Gerente de Gestión de Talento Humano
(Puesto Laboral)

Banco Atlántida
(Empresa o Institución)

Plaza Bancatlan , Bulevar Centroamérica
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): María del Rosario Portillo

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 de Recursos Humanos. Hemos seleccionado como tema Gestión del Cambio en la Implementación del Sistema SuccessFactors en el departamento de Recursos Humanos de Banco Atlántida Tegucigalpa. 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 peticionar que se nos autorice a realizar: Encuestas y entrevistas a la Vicepresidencia de Recursos Humanos de Banco Atlántida Tegucigalpa.

Marielos Fajardo

Firma, nombre y apellidos

No. de cuenta: 11643003

Daisy Chavez

Firma, nombre y apellidos

No. de cuenta: 21643032

Por este medio, Banco Atlántida

(empresa /
institución)

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

María del Rosario Portillo

(Nombre y sello del Director /Gerente)

María del Rosario Portillo

Vo.Bo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.1 INTRODUCCIÓN	22
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	23
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	24
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	25
1.5 JUSTIFICACIÓN	26
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	28
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	28
2.1.1 Análisis de macroentorno.....	28
2.1.4 Análisis del microentorno	31
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO	38
2.2.1 Análisis de las Metodologías	38
2.2.2 Antecedentes de metodologías.....	55
2.2.3 Análisis crítico de las metodologías.....	58
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	60
2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	62
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	64
3.1 GESTIÓN DEL CAMBIO.....	64
3.1.1 Tipo y Nivel de Investigación.....	64
3.1.2 Descripción del ámbito de investigación	65
3.1.3 Población y Muestra	65
3.1.4 Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos	65
3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos.....	66
3.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	68

3.2.1 Tipo y Nivel de Investigación.....	68
3.2.2 Descripción del ámbito de investigación	68
3.2.3 Población y Muestra	69
3.2.4 Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos	69
3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos.....	70
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	72
4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	72
4.2 PROCESO ACTUAL	75
4.2.1 Descripción de los procesos.....	75
4.2.2 Análisis de Personal.....	76
4.2.3 Organigrama Vicepresidencia de Recursos Humanos	78
4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO.....	79
4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	100
4.5 PROPUESTA DE MEJORA	106
4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS	109
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
5.1 CONCLUSIONES	114
5.2 RECOMENDACIONES.....	115
CAPÍTULO VI REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
CAPÍTULO VII ANEXOS.....	122
CAPÍTULO VIII GLOSARIO.....	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tipos de cambio estratégico.....	42
Figura 2 Formas verbales y no verbales de expresar resistencia al cambio	44
Figura 3 Estrategias para superar la resistencia al cambio	45
Figura 4 Fases del proceso de cambio.....	47
Figura 5 Fuerzas positivas y negativas que impulsan el cambio.....	48
Figura 6 Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación	50
Figura 7 Sistema de adquisición de habilidades y competencias.....	51
Figura 8 Proceso de capacitación y desarrollo	53
Figura 9 Evolución del desarrollo organizacional: grupos T	56
Figura 10 Evolución de los factores decisivos para el éxito en una Organización.	58
Figura 11 Organigrama Vicepresidencia de Recursos Humanos	78
Figura 12 Área del departamento al que pertenece	86
Figura 13 Edad del personal encuestado	87
Figura 14 Antigüedad laboral en Banco Atlántida	88
Figura 15 Nivel universitario del personal encuestado	89
Figura 16 Recepción de capacitación sobre la herramienta SuccessFactors.....	90
Figura 17 Temas de capacitación que necesitan mayor énfasis para la implementación de la herramienta.	91
Figura 18 Método eficiente para el desarrollo de una capacitación.....	92
Figura 19 Habilidades o beneficios que el personal espera adquirir con la implementación de SuccessFactors.	93
Figura 20 Percepción del personal ante la implementación del sistema SuccessFactors....	94
Figura 21 Tiempo de adaptación al sistema SuccessFactors.....	95
Figura 22 Principales problemas de implementar el sistema de SuccessFactors.	96
Figura 23 Alteraciones en las funciones del personal por la implementación de la herramienta SuccessFactors.....	97
Figura 24 Manera en que la implementación del sistema SuccessFactors afecta las posiciones de trabajo.	98

Figura 25 Forma de enfrentar un proceso de cambio.....	99
Figura 26 Comunicación Organizacional sobre un proceso de cambio.	100
Figura 27 Percepción la efectividad en la implementación de la herramienta SuccessFactors	128
Figura 28 la probabilidad de que la organización haga una exitosa implementación de SuccessFactors.....	129
Figura 29 Limitación del contacto social con los compañeros de trabajo.....	130
Figura 30 Reducción del trabajo manual.....	130
Figura 31 Genero.....	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Área del departamento al que pertenece.....	86
Tabla 2 Edad del personal encuestado.....	87
Tabla 3 Antigüedad laboral en Banco Atlántida.....	88
Tabla 4 Nivel universitario del personal encuestado.....	88
Tabla 5 Recepción de capacitación sobre la herramienta SuccessFactors.	89
Tabla 6 Temas de capacitación que necesitan mayor énfasis para la implementación de la herramienta.	90
Tabla 7 Método eficiente para el desarrollo de una capacitación.....	91
Tabla 8 Habilidades o beneficios que el personal espera adquirir con la implementación de SuccessFactors.....	92
Tabla 9 Percepción del personal ante la implementación del sistema SuccessFactors.	93
Tabla 10 Tiempo de adaptación al sistema SuccessFactors.	94
Tabla 11 Principales problemas de implementar el sistema de SuccessFactors.....	95
Tabla 12 Alteraciones en las funciones del personal por la implementación de la herramienta SuccessFactors.....	96
Tabla 13 Manera en que la implementación del sistema SuccessFactors afecta las posiciones de trabajo.	97
Tabla 14 Forma de enfrentar un proceso de cambio.....	98
Tabla 15 Comunicación Organizacional sobre un proceso de cambio.....	99
Tabla 16 Relación de variables: Métodos de Capacitación y Edad.....	103
Tabla 17 Relación de variables: Temas de Capacitación y Área del Departamento de Recursos Humanos.	104
Tabla 18 Relación de variables: Respuesta del personal ante el proceso de cambio y percepción de la herramienta SuccessFactors.	105
Tabla 19 Cronograma de actividades	109
Tabla 20 Presupuesto de propuesta de mejora.....	113
Tabla 21 Percepción la efectividad en la implementación de la herramienta SuccessFactors	128

Tabla 22 la probabilidad de que la organización haga una exitosa implementación de SuccessFactors.....	129
Tabla 23 Limitación del contacto social con los compañeros de trabajo	129
Tabla 24 Reducción del trabajo manual	130
Tabla 25 Genero	131

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

En la actualidad las empresas viven en constante crecimiento debido a la globalización empresarial, fomentando nuevos cambios en la empresa. La exigencia de un mercado lleno de competidores fomenta en las empresas la adaptación a las nuevas tecnologías. El desarrollo de nuevas herramientas en las empresas exige que los procesos de cambio fomenten una mejora continua en toda la organización. La empresa al ser parte de los procesos de cambio fomenta la participación y desarrollo personal de sus colaboradores.

Es necesario considerar la cultura organizacional de la empresa, ya que tiene que ver con los comportamientos de los colaboradores. En algunas organizaciones se puede identificar que el problema inicial surge de las personas porque son los usuarios que se pueden ver afectados por las nuevas tendencias. La resistencia al cambio es un proceso en el cual puede generar incertidumbre en las personas que lo están viviendo, generando un ambiente complicado por el proceso de cambio. Es necesario acompañar el proceso de cambio con programas de capacitación para poder desarrollar las habilidad y conocimientos necesarios para la adaptación de las herramientas tecnológicas.

Es necesario tener una buena administración del cambio ya que este consiste en fomentar el éxito en las organizaciones a través de considerar cambios y actividades que ayuden a las organizaciones a adoptar cambios. La influencia del entorno o incluso de la misma interacción de los líderes hacia los usuarios puede establecer un proceso rígido hacia el cambio. La comunicación es de suma importancia en el proceso de cambio ya que reduce la ansiedad en los colaboradores y sobre todo se puede tomar en cuenta las percepciones de

los colaboradores. En función a lo anterior la alta dirección de las empresas ha identificado la necesidad de generar capacitaciones para poder sobrellevar el cambio.

La presente investigación tiene como fin la implementación de un programa de capacitación que se ajuste a una herramienta tecnológica como es SuccessFactors. El departamento de recursos humanos de Banco Atlántida, Tegucigalpa, son quienes están viviendo el proceso de cambio. Es por esto que a través de la investigación se podrá implementar un programa de capacitación para el mejor uso de la herramienta.

1.2 Antecedentes del problema

Banco Atlántida ha sido una institución financiera que ha prestado sus servicios a todos los hondureños durante 105 años. Se ha caracterizado por ser un Banco tradicional, pero al estar en constante cambio ha iniciado en los recientes años a implementar nuevos procesos en diferentes áreas de la empresa, así como en su imagen corporativa quien le ha hecho frente a las exigencias del mercado. Uno de los cambios por el cual está atravesando Banco Atlántida es la implementación de la herramienta SuccessFactors la cual tuvo inicio en el mes de junio del 2018 en el área de recursos humanos. Esta herramienta radica en la combinación del desarrollo de los empleados con los objetivos de la empresa. Al ser un Banco con bastante trayectoria el departamento de Recursos Humanos ha experimentado diferentes cambios ya que el flujo de personal era menor que el que actualmente se maneja.

El departamento de Recursos Humanos contaba con procesos manuales para poder realizar las gestiones que se solicitaban en ese momento. Recientemente se puede mencionar la separación de las funciones de la parte de reclutamiento y selección y capacitación del

personal. Ambas eran manejadas por el mismo equipo de personas, sin embargo, al crecer la institución tanto en las operaciones como en las personas, se dio la necesidad de hacer dicha separación y/o especialización de funciones. El impacto del cambio se ha visto durante los últimos años con el desarrollo y la adaptación de las herramientas tecnológicas.

Banco Atlántida observa constantemente la realidad social, tomando en cuenta los tiempos actuales donde se han generado cambios en la economía, mercados, sociedades y los individuos. Las herramientas tecnológicas van presentado un progreso efectivo si las personas muestran una buena asimilación de estas. Anteriormente se efectuaban gestiones del cambio a medida que el impacto de este genera un problema tanto en los procesos, los colaboradores y estructura, a diferencia de hoy en día que es el objetivo es anticipar el cambio. Es por eso por lo que el área de recursos humanos se está adaptando para poder contrarrestar la resistencia al cambio que ha generado posturas negativas ante los nuevos procesos.

1.3 Definición del problema

1.3.1 Enunciado del problema

Desde sus inicios el departamento de Recursos Humanos de Banco Atlántida ha desempeñado funciones como recepción de hojas de vida, permisos o ausencias, pruebas psicométricas, entre otras, estas funciones se han realizado de forma manual o con formatos creados por los encargados de dichas tareas, no fue sino hasta en junio del año 2018 que se implementó el Proyecto SuccessFactors el cual busca tecnificar los procesos que el departamento de Recursos Humanos de Banco Atlántida. Esto ha generado que el

departamento atraviere un cambio de herramientas tecnológicas, generando que los usuarios que operan este proyecto manifiesten algún grado de resistencia ante su implementación.

1.3.2 Preguntas de investigación

1. ¿Qué áreas del Departamento de Recursos Humanos necesitan capacitarse para el desarrollo de habilidades y/o conocimientos en SuccessFactors?
2. ¿Cuáles son los principales aspectos en el Departamento de Recursos Humanos que impiden la eficiente implementación de la herramienta SuccessFactors?
3. ¿Quiénes son los agentes de cambio dentro de la organización que estimulan o catalicen comportamientos y acciones que conduzcan al cambio?
4. ¿Cuál es el plan de acción para la implementación el proyecto de SuccessFactors?

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo General

Evaluar el proceso de cambio en la implementación del sistema SuccessFactors en del departamento de Recursos Humanos de Banco Atlántida Tegucigalpa, mediante un plan de desarrollo organizacional que permita la ejecución eficiente del sistema.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Detallar las áreas del Departamento de Recursos Humanos que necesitan mayor énfasis en la capacitación para el desarrollo de habilidades y/o conocimientos en SuccessFactors.
2. Determinar los principales aspectos en el Departamento de Recursos Humanos que impiden una eficiente implementación de la herramienta SuccessFactors.

3. Establecer los agentes de cambio dentro de la organización que estimulen o catalicen comportamientos y acciones que conduzcan al cambio.
4. Proporcionar un plan de acción que permita un eficiente proceso de cambio en la implementación el proyecto de SuccessFactors.

1.5 Justificación

En un mercado globalizado las tendencias al cambio son cada vez mayores en especial en el rubro financiero. Actualmente, la innovación tecnológica, los cambios organizativos y productivos, la internacionalización de los mercados o la entrada de nuevos competidores hacen que las empresas estén en continuo cambio para permanecer en el mercado. De lo contrario, el propio entorno acabará con ellas. Por ello, la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio resulta cada vez más indiscutible. En las empresas “lo único que permanece constante es el cambio”.

Por lo tanto, al estar expuesto ante nuevos retos que estimulen cambios, es necesario implementar una adecuada administración del factor humano para que conduzca a la transición y la implementación de éste dentro de la organización. Es preciso recordar que el personal necesita tiempo para ajustarse, comprender y comprometerse con el cambio, se les debe apoyar para enfrentarse a él, de tal forma que se perciba como un aliado, es necesario que el personal conozca y se sienta parte valiosa del proceso. Es por lo que se afirma que son muchos los factores que afectan directa o indirectamente a la organización.

Es entonces que surge la necesidad de proponer una solución formativa en cuanto al desarrollo de competencias. La gestión del cambio reduce la incertidumbre y genera

competencias en los colaboradores que están a cargo del funcionamiento de los proyectos que sostienen el negocio. Los programas de desarrollo organizacional y programas de capacitación permiten a los colaboradores desarrollar conocimientos, actitudes y habilidades.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1 Análisis de macroentorno

Las empresas hoy en día hacen frente a nuevos desafíos y sobre todo aprovechar las oportunidades que ofrecen las herramientas tecnológicas. Según Forbes "El índice de digitalización en recursos humanos desarrollado por IDC se basa en 4 dimensiones: Procesos y Herramientas "Core" en Recursos Humanos, Gestión del talento , optimización del trabajo y transformación digital." («La tendencia del mercado apunta hacia la digitalización de los recursos humanos», s. f.) Hoy en día las empresas toman patrocinio en la implementación de tecnologías para la sostenibilidad del negocio. Las implementaciones de las herramientas tecnológicas se están manejando a nivel mundial para la optimización de procesos.

Se considera que hoy en día la inversión y el uso de tecnología en recursos humanos en Latinoamérica se ha vuelto de suma importancia para el desarrollo profesional de las personas. Hoy en día no solo las empresas están mejorando el uso de la tecnología, sino que también las personas. Según Jorge Becerra " Las tecnologías digitales pueden mejorar las relaciones entre la empresa, sus clientes, sus productos y otros participantes de la industria. (Becerra, s. f.)"

2.1.2 Administración y Proyectos Estratégicos

El término de estrategia es utilizado desde los inicios de los tiempos en diferentes campos, pero siempre tiene un fin en común que es el logro de los objetivos específicos. "La estrategia de una organización consiste en la dirección establecida por los administradores más los

movimientos competitivos y enfoques de negocios que emplean para competir con éxito. ”
(Thompson, Strickland III, & Janes, 2018, p. 35)

Las estrategias se implementan de acuerdo con las ventajas competitivas que se estén presentando en el mercado. Escalante (2009) en su artículo de estrategias competitivas define que “ Una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. ” (p.4). En función de lo anterior, es esencial conocer cómo se está desempeñando el mercado en relación con las nuevas tendencias, para mejorar procesos actuales y así poder permanecer competitivos.

Existen empresas que con la ayuda del departamento de proyectos implementan diferentes herramientas que van de la mano con la estrategia de la empresa. “Los proyectos organizacionales, que son aquellos que cualquier organización debe realizar para conseguir un objetivo determinado, el cual puede ser social (sin fines de lucro) o material (obtener un beneficio económico). ” (Gallardo & Maldonado, 2016, p. 10) Es por esto que es necesario la claridad del área en donde se van a desarrollar estas competencias.

Se pueden encontrar tipos de proyectos, para comprender en qué consisten cada uno de ellos, se recopilamos algunas definiciones, las cuales se detallan a continuación:

Proyectos simples: fáciles de concretar, porque se necesitan pocos recursos humanos, materiales o tiempo para la obtención de la información necesaria para la toma de decisiones. Por ejemplo, realizar un evento social para festejar “fin de año” en una empresa.

Proyectos complejos: al contrario de los anteriores, requieren diversos elementos para su concreción, como por ejemplo la elección de un nuevo producto para su fabricación. (Gallardo & Maldonado, 2016, p. 10)

Las diferencias de proyectos en las empresas se pueden evaluar de acuerdo con el nivel de complejidad que presente. El grado de dificultad que represente cada uno dependerá de las competencias y conocimientos de los colaboradores.

2.1.3 Diseño y Cultura Organizacional

Precedentemente las compañías se manejaban desde el punto de vista de la estabilidad y el cambio resultaba algo incierto. Hoy en día las empresas se han visto expuestas a transformaciones radicales, en donde el cambio es la única constante. “El diseño organizacional es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia” (Huamán Pulgar-Vidal & Ríos Ramos, 2015, p. 35).

La cultura organizacional de una empresa es un determinante para el análisis del enfoque de la empresa. “La cultura organizacional al ser un valor intangible y principalmente cualitativo, puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible, según la manera en que sea gestionada por la dirección de la empresa” (Marín, 2009, p. 25). La cultura organizacional puede manifestarse de acuerdo a las costumbres que tiene la empresa.

Ivancevich, Konopaske, & Matteson, (2006) afirman que:

La estructura y el diseño de la organización han sido siempre factores importantes que influyen en el comportamiento de los individuos y grupos que componen la organización; las nuevas reglas de operación en el ambiente global de negocios de hoy otorgan todavía más importancia a las consideraciones de estructura y diseño. Los directores de la actualidad se enfrentan a diversas posibilidades estructurales. (p. 531)

La organización debe proporcionar a los colaboradores el diseño de una estructura definida apropiadamente, a su vez las funciones deben estar totalmente claras ya que, de esta

manera, se fijan los parámetros de cómo lograr la estrategia establecida. La empresa y los colaboradores deben estar alineados al enfoque estratégico definido por los inversionistas.

2.1.4 Análisis del microentorno

La gestión de recursos humanos en las empresas se encuentra en constante cambio y adaptación para poder estar a la altura y ser capaces de competir con las tendencias del mercado actual. Es por eso por lo que se están implementando software y herramientas tecnológicas que permiten el desarrollo de la gestión de procesos. El uso de los recursos de nuevas plataformas es lo que representa la globalización generando un impacto en las personas. Cegarra Sánchez, (2012) afirma que: “La Tecnología se puede definir como el conjunto de conocimientos propios de un arte industrial, que permite la creación de artefactos o procesos para producirlos” (p.11).

Hay organizaciones que ofrecen software que permiten la gestión de los procesos. Una de las empresas reconocidas es SAP que se encarga de optimizar los procesos de recursos humanos. En cuanto a su actual forma de ejecución y sus opciones de mejora se desarrollaron diferentes módulos. Los módulos proponen una implementación de tres fases.

Según (SAP, 2016, p. 4) la solución para el área de RRHH tiene los siguientes módulos lo cuales se detallan a continuación:

Fase 1, duración 6.5 meses

Perfil del Empleado que permite lo siguiente:

- Almacenar información ampliada de los trabajadores muy cercana a la información que posee una hoja de vida como es el caso de experiencia fuera de la compañía,

experiencia dentro de la compañía, idiomas, educación formal, cursos realizados, certificaciones, etc.

- Adicionalmente permite gestionar información como hobbies, participación en la comunidad, y cualquier información que el Banco Atlántida desee almacenar de sus trabajadores.
- Permitirá almacenar los reconocimientos públicos por trabajos bien logrados u otro tipo de reconocimientos de tal manera que se maneje lo que se conoce como compensación emocional como parte de las ventajas que ofrece la herramienta.
- Es un espacio para que los trabajadores hablen sobre ellos mismos y que la organización los conozca.
- Creación de seguridad basada en roles para EP (**RBP- Role Based Permissions**)

Central de Empleado permite:

- Transacciones HR: (fecha efectiva, autoservicios de empleados, autoservicios de gerentes, nuevas contrataciones, cambios /transferencias, promociones, terminaciones de contrato)
- Gestión de Posiciones (creación de posiciones y rastreo de información asociada, mantenimiento de relación jerárquica, seguimiento de vacantes, validación de puestos y descripciones de puesto, creación de requisiciones)
- Transacciones de HR con soporte de workflow
- Extracción de datos hacia otros sistemas vía API's o procesos programados vía SFTP.
- PII (Personal Identity Information) Protección de datos

- Se realizará la creación de los campos estándar y custom necesarios para crear la integración entre SuccessFactors y SAP Onpremise para la gestión de objetos de fundamento, información biográfica, Información personal, Información laboral, direcciones y números de teléfono.
- Creación de seguridad basada en roles para EC (RBP- Role Based Permissions)
- Time-off se crearán las ausencias asociadas al Banco Atlántida con impacto en nómina entre ellas, vacaciones, ausencias por enfermedad, ausencia por incapacidad, ausencia por permiso del jefe, etc.
- Beneficios: Se activará el módulo de beneficios y se brindará capacitación para la creación de reglas para el disfrute de beneficios y su respectiva asignación al módulo. No se incluye la creación de programas de beneficios, integración con programas de beneficios u otra actividad fuera de la capacitación indicada.

SuccessFactors Móvil permite:

- Navegar a través del organigrama de la empresa y obtener información de carácter público como su cargo, el área donde trabaja y el correo electrónico.
- Colaborar en la red social de la compañía
- Realizar aprobación de requisiciones de puesto, ofertas de salario y resultado de entrevistas.
- Llevar el desempeño a un nivel más alto con la funcionalidad de desempeño continuo.
- Realizar aprobaciones de flujos de trabajo asociados a Employee Central

Reportes permite:

- Activación de las consolas estándar de informes, informes ad hoc e informes ORD.

- Capacitación de hasta Ocho (8) horas en la construcción de informes personalizados; adicionales, a las capacitaciones de informes que posee cada uno de los módulos.

Fase 2, duración 6 meses

Gestión de Objetivos permite:

- Asesoría con las mejores prácticas para la implementación y administración de un modelo de gestión de objetivos basado en nuestra experiencia como EPI-USE.
- Alineación del proceso de definición de objetivos contratado con una persona externa con la información requerida por SuccessFactors para su correcto funcionamiento, (hasta 20 horas de alineación).
- Habilitación de una (1) plantilla de plan de objetivos cuyas opciones y funcionalidades, incluye un modelo de objetivos con manejo de sub-objetivos o tareas según desee Banco Atlántida.
- Formulación de cálculo estándar predefinido para cada campo calculado con las etiquetas, basado en las mejores prácticas.
- Capacitación al administrador de la plataforma SuccessFactors en el cliente, con explicación práctica sobre la preparación de la información para la carga masiva del modelo de objetivos. No está incluido la implementación de integración o conexión con otra fuente o sistema externo para obtener información de objetivos.
- Configuración del asistente SMART, la alineación y la derivación de objetivos, así como la carga inicial de la biblioteca estándar de objetivos de SuccessFactors. Se explicará al administrador sobre el manejo y actualización de esta biblioteca para personalizarla con la biblioteca de objetivos que están construyendo.

- Habilitación de todos los reportes y gráficos estándar (Dashboard 2.0) del módulo que estén incluidos al momento de activar la instancia SuccessFactors. Durante la capacitación se dedica una sesión para revisar los reportes estándar disponibles y se instruirá a los participantes sobre cómo crear reportes y gráficos adicionales con los datos que contenga este módulo.

Gestión del Desempeño ofrece:

- Asesoría en las buenas prácticas de medición del desempeño que aplican otras empresas con el fin de llevar al Banco Atlántida a un proceso de revisión objetivo y consensuado con el fin de evitar ambigüedades y aumentar el desempeño de sus trabajadores.
- Configuración de una (1) plantilla de desempeño con la funcionalidad estándar en SuccessFactors, la cual comprende la sección introductoria, la sección de información del evaluado, la sección de evaluación de objetivos, la sección de valoración de competencias (si se desea), la sección de ubicación del evaluado en los nueve (9) cuadrantes, la sección de resumen y la sección de firmas.
- Configuración de un (1) flujo con los pasos de planeación, seguimiento de mitad de año, autoevaluación, evaluación y firmas. La configuración estándar del módulo de gestión del desempeño permite únicamente la evaluación directa entre jefe y colaborador, o, en otras palabras, un (1) evaluado y un (1) evaluador.
- Configuración de funcionalidad del clasificador de prioridades (StackRanker) que sirve para agilizar la valoración de competencias de manera comparativa para el rol jefe. Esta funcionalidad solo sirve para calificar competencias y no objetivos, y se

configura en secciones del formulario de evaluación de desempeño a nivel de competencia, no a nivel de indicador conductual.

- Configuración de una planilla de evaluación de 360° para la revisión de competencias.
- Habilidad del desempeño continuo para realizar un proceso de coaching con el fin de incrementar las posibilidades de conseguir los objetivos planteados.
- Habilidad de todos los reportes y gráficos estándar (Dashboard 2.0) del módulo Gestión de Desempeño que estén incluidos al momento de activar la instancia SuccessFactors para el cliente. Durante la capacitación se dedica una sesión para revisar los reportes estándar disponibles y se instruye a los participantes sobre cómo crear reportes y gráficos adicionales con los datos que contenga este módulo.
- Capacitación al administrador del módulo en la carga de histórico de calificación de desempeño de los trabajadores.

Capacitación y Aprendizaje (LMS) ofrece:

- Funcionalidad estándar de aprendizaje para incluir cursos, programas de estudio, cursos programados, catálogos de cursos, perfiles de asignación y generación de informes.
- Configuración de usuarios administradores y roles de gestión.
- Instalación de los paquetes de idiomas adquiridos.
- Configuración un dominio y se configurará el conector con perfil del empleado.
- Configuración un catálogo público y un perfil de asignación.
- Construcción de un tipo de certificado aplicable a todos los cursos impartidos por LMS

- Capacitación en la gestión de certificados usando la funcionalidad estándar provista por el sistema.

Plan de carrera permite:

- Asesoramiento en buenas prácticas para la gestión de actividades de desarrollo alineados con procesos de evaluación de competencias.
- Configuración de un (1) plan de desarrollo que podrá ser usado para gestionar las actividades de mejoramiento planteadas para el trabajador.
- Instrucción en la construcción de la línea de crecimiento y ascenso en la compañía.
- Habilitación de las consolas gráficas asociadas a este módulo.

FASE 3, duración de 6 meses:

Gestión de Compensación:

- Creación de formulario que contendrá los componentes de compensación pertinentes del salario usado para incremento anual.
- Creación de formulario que contendrá los componentes de compensación pertinentes del salario usado para incremento anual, pero para ejecutivos.
- El formulario contendrá los campos relevantes que se muestran a los usuarios.
- El formulario contendrá campos editables que reflejan las entradas que se le realizarán los planificadores de compensación para proporcionar recomendaciones.
- El formulario será configurado para incluir los usuarios para los que el planificador tiene responsabilidad de analizar.
- El formulario será configurado para incluir los presupuestos si es necesario y puede además hacer presupuestos por grupos según requerimiento de Banco Atlántida.

- Creación de formulario que contendrá directrices que reflejan proceso de pago variable, las directrices comunes incluyen la configuración de las matrices de mérito (debe ser provisto por el cliente), así como las restricciones sobre otros elementos de compensación.
- El consultor de servicios profesionales proporcionará una visión general de las capacidades de administración de compensación dentro de la aplicación.

Gestión de Sucesión:

- Asesoría en la construcción de un modelo adecuado de sucesión por cargos y personas críticas en la compañía.
- Configuración de un modelo de sucesión con habilitación de las opciones estándar: organigrama de sucesión, gráfica de descendencia, búsqueda de talentos, reportes matrices (matriz desempeño por potencial y matriz “Cómo versus Qué”), y adicionalmente la habilitación de los campos estándar del módulo provenientes del perfil del colaborador.
- Activación de la funcionalidad para búsqueda de talento la cual solo utiliza campos definidos en el perfil del colaborador como filtros.

2.2 Teoría de Sustento

2.2.1 Análisis de las Metodologías

2.2.1.1 Cambio Organizacional

En la actualidad las organizaciones se ven envueltas en un entorno de constante cambio al cual deben adaptarse, de no hacerlo corren el riesgo de desaparecer del mercado.

Al hablar de entorno no nos referimos únicamente al entorno económico, político, social, cultural, científico, administrativo, tecnológico, sino también a la expectativa que tiene el personal que trabaja en la organización, ya que estos se ven directamente afectados y puede repercutir tanto en su desempeño como en su satisfacción laboral. Es por esto por lo que las empresas se ven obligadas a gestionar el cambio de manera que se pueda eliminar, reducir o convertir en una oportunidad de mejora.

2.2.1.2 Gestión del Cambio

Jiménez (2013) define **cambio organizacional** como “Modificar lo que hace, mejorando su actuación, siendo más productivo o generando más valor a sus clientes a través de diversas herramientas como nuevas tecnologías, nuevos procesos y nuevas herramientas de gestión” (p. 3). El cambio no debe enfocarse en un periodo de tiempo determinado, al contrario, debe reconocerse que es un elemento que está presente de forma permanente en la organización y es decisión de la empresa actuar ante la situación y proveer soluciones o permanecer igual, lo que muchas veces lleva al estancamiento y el declive de las organizaciones. Las empresas hoy en día se han visto en la necesidad de planificar el cambio y gestionarlo de manera que afecte de la menor forma posible sus procesos, su personal y su estructura. Es por esta necesidad que la herramienta gestión del cambio se ha vuelto popular en los últimos años, sirviendo como un instrumento para disminuir o eliminar los efectos negativos que el cambio mismo traiga consigo.

(Daft, 2011) define: “**Gestión del cambio** como una herramienta facilitadora del tránsito de la formulación a la implementación estratégica” (p. 12). Los cambios en su

mayoría son vistos como un desafío, y es responsabilidad de los agentes del cambio ya sean internos o externos el preparar al personal para enfrentarlo, viéndolo como un aliado más que como una amenaza.

2.2.1.3 Impacto del Cambio en la Organización

El proceso de implementación del cambio tecnológico causa un impacto tanto en el comportamiento del personal como en la estructura organizacional, lo que condiciona al departamento de Talento Humano en planificar y desarrollar la gestión del cambio enfocado en ambos aspectos.

(Franklin & Krieger, 2010) afirma que el **comportamiento organizacional**: “Es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de esta” (p. 9).

La implementación de un cambio genera un impacto directo en los colaboradores, y la respuesta de cada uno es diferente, existen quienes ven el cambio como una oportunidad de mejora o como un reto, sin embargo, la mayoría del personal lo percibe como una amenaza ya sea por desconocimiento, miedo o simplemente no se adecuan fácilmente al él y es aquí donde se debe evaluar el comportamiento organizacional para atacar esas percepciones de negatividad y convertirlas en fortaleza.

Otro de los aspectos que se ve afectado por la implementación del cambio es la **estructura organizacional** la cual (Nelson & Campbell, 2013) la define como “el resultado de los sistemas de comunicación, autoridad y roles, así como flujo de trabajo” (p. 7). Un cambio puede generar la apertura o cierre de una nueva posición, es decir la implementación de un nuevo sistema de información puede disminuir la carga de trabajo que requiera el cierre

de una posición o por el contrario puede necesitar una persona especializada para operarlo, además, un cambio conlleva modificar las funciones de una posición o la reestructuración de un departamento. Todo esto se ve condicionado por el cambio y es debido a esta razón, que la estructura misma de la organización está en constante revisión.

2.2.1.4 Tipos de cambio estratégico

Dentro de las de las organizaciones se efectúan cambios de manera constante, algunos de ellos se hacen con una previa planificación y su implementación resulta más sencilla, ya que con antelación pueden identificarse aspectos como postura del personal ante el cambio, las posibles amenazas que se presentarán, recursos disponibles y trabajar en las soluciones para ese tipo de problemas. No obstante, existen cambios que condicionan a las organizaciones ya que se presentan de manera inesperada y es en este punto donde se generan grandes volúmenes de resistencia al cambio.

Sin importar cuál sea el caso (Robbins & Coulter, 2018) afirma que:

Los gerentes enfrentan cuatro principales áreas de cambio: estrategia, estructura, tecnología y personal.

Los cambios en la estrategia implican modificaciones en la forma en que los gerentes se aseguran del éxito de la compañía.

Los cambios en la estructura incluyen cualquier modificación de las variables estructurales, como las relaciones jerárquicas, los mecanismos de coordinación, el empoderamiento de los empleados o el rediseño de los puestos de trabajo.

Los cambios tecnológicos abarcan las modificaciones que ocurren en la forma de desempeñar el trabajo o en los métodos y los equipos utilizados para llevarlo a cabo.

Los cambios en el personal se refieren a las modificaciones en las actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos de individuos o grupos. (p. 213)



Figura 1Tipos de cambio estratégico

Fuente: (Robbins & Coulter, 2018)

2.2.1.5 Resistencia al cambio

Sin importar la planificación ante un cambio, siempre existirá resistencia, con frecuencia las personas crean barreras por diferentes razones. La gente se resiste a los cambios no por capricho, ni siquiera por miedo, ya que el miedo es algo que se origina en la desinformación; la resistencia al cambio es incomprensión de lo que pasa y en esto los gerentes son los protagonistas excluyentes. (Rabouin, 2008, p. 146)

2.2.1.6 Razones de la resistencia al cambio

(Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2011) identifican cuatro grandes razones por las cuales las personas se resisten al cambio, estas varían desde el desconocimiento hasta el miedo. **El egoísmo miope** representa el temor que por naturaleza las personas poseen de

perder algo que valoran, un cambio para este grupo de personas puede significar la pérdida de poder, de recursos, prestigio, puesto de trabajo, entre otros aspectos. Otra razón que genera la resistencia al cambio son los **malentendidos y falta de confianza**, este aspecto representa el desconocimiento de la importancia y motivo del cambio, sin embargo, las **diferencias en las evaluaciones** están directamente relacionadas a la percepción de cada individuo, las consecuencias y los posibles efectos que le afectaran directamente. El último aspecto identificado es la **baja tolerancia al cambio**, es el miedo de no ser capaz de poseer o desarrollar las nuevas habilidades necesarias para sobrellevar el proceso de cambio. (p. 476).

La responsabilidad del agente de cambio es identificar estos factores y gestionarlos de manera que pueda implementar una estrategia para combatirlos, una buena gestión puede reducir los niveles de estrés e incertidumbre, la comunicación efectiva puede resultar indispensable para reducir sus preocupaciones y lograr una negociación efectiva con los colaboradores.

2.2.1.7 Formas verbales y no verbales de expresar resistencia al cambio

Las distintas formas de manifestación de la resistencia se refuerzan mutuamente. Cuando una persona no comprende la razón de un cambio y el rol que desempeñara en él, no da crédito a las aseveraciones bienintencionadas que hacen los protagonistas, teme las consecuencias negativas que pueden tener. (Zimmermann, 2004, p. 232)

La evaluación de las expresiones verbales y no verbales puede ser un elemento esencial para conocer la postura del personal en tiempos de cambio, y determinar las acciones

implementar para solucionarlo. Es importante conocer la opinión de los colaboradores ya que ellos pueden ser grandes aliados para que el proceso de cambio sea más eficaz.

	acto verbal (actuar)	acto verbal (hablar)
Activo (ataque)	Irritación - excitación -agitación -disputa -rumores -sabotaje -retención de información	oposición-protesta -reproche -protesta -amenaza -formalismo obstinado
Pasivo (huida)	desanimo -enojo -distracción -ira-cansancio -distancia -angustia existencial -enfermedad-ausencia.	Evasión - desviación silencio-menosprecio de otras personas-ridiculización- comentarios necios, sarcásticos

Figura 2 Formas verbales y no verbales de expresar resistencia al cambio

Fuente: (Zimmermann, 2004)

2.2.1.8 Respuesta al cambio

Existen muchas acciones que se pueden llevar a cabo para solucionar la resistencia al cambio (Blandez Ricalde, 2014) afirma que:

Algunas estrategias para vencer la resistencia al cambio son:

- Incrementar la capacitación del personal
- Trabajar para que los intereses individuales sean los intereses de la organización.
- Incrementar el compromiso del personal hacia la empresa.
- Negociar con los trabajadores para que entiendan que la empresa pertenece a todos, y entender que, si a la empresa le va mal, entonces a los empleados y a sus familias también (p. 95).

ENFOQUE	CONTENIDO	CUÁNDO UTILIZARLA
Comunicación y educación	Explicar la necesidad y la lógica del cambio a las personas, los grupos y la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • El cambio es eminentemente técnico. • Las personas necesitan información para comprender el cambio. • La información sobre el cambio es ambigua e inexacta.
Participación e involucramiento	Solicitar a las personas que ayuden a diseñar y aplicar el cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas deben sentirse involucradas en el cambio. • El cambio requiere información proveniente de las personas.
Facilitación y apoyo	Ofrecer capacitación, apoyo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • El cambio implica a varios departamentos. • El cambio requiere la reasignación de recursos. • Las personas se resisten debido a problemas emocionales o de adaptación personal.
Negociación y acuerdo	Negociar con los resistentes y aceptar sugerencias.	<ul style="list-style-type: none"> • El grupo tiene poder para la aplicación. • El grupo puede perder algo con el cambio.
Manipulación y cooptación	Dar a las personas clave funciones importantes en el diseño y la aplicación del cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas tienen poder para resistirse al cambio. • Las otras estrategias de cambio no funcionan bien. • Las otras estrategias de cambio tienen un costo muy elevado.
Coacción	Amenazar con la pérdida del puesto o de un ascenso, con una transferencia o incluso con la pérdida del empleo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la rapidez es esencial para enfrentar la crisis. • Los iniciadores del cambio tienen poder sobre las personas. • Otras tácticas de cambio no han dado resultados.

Figura 3 Estrategias para superar la resistencia al cambio

Fuente: (Chiavenato, 2007, p. 429)

2.2.1.9 Agentes de cambio

Unos de los pasos principales en la implementación de un cambio es la identificación de los agentes de cambio.

El agente de cambio es cualquier miembro de una organización que pretende promover, ampliar, dar apoyo, iniciar, implantar o producir el cambio. Puede tratarse de una persona concreta o, más habitualmente, de un equipo de personas que trabajan coordinadamente para llevar a la práctica una visión compartida del cambio. (Gallardo, Pérez, & Galipienso, 2015, p. 25)

Dentro de la organización existen personas que se adecuan fácilmente a los cambios, los cuales con habilidades de gestión desarrolladas pueden facilitar al resto del personal la

transición desde la situación actual hasta la situación deseada por la empresa. Estas personas representan la cultura de la organización, y poseen la habilidad de influir en el resto de los colaboradores. Erróneamente se cree que los agentes de cambio deben ser personas con conocimientos técnicos o de posiciones gerenciales, sin embargo, deben ser aquellas personas que sepan gestionar el cambio.

“El agente de cambio requiere, más que experiencia técnica, habilidades interpersonales y gestión de personas, en comunicación, negociación, influencia y venta de ideas” (Gallardo et al., 2015, p. 25)

2.2.1.10 Tipos de agentes de cambios

(J. Gibson et al., 2011) afirma que existen tres agentes de cambios

Agentes de cambio externos: Los agentes de cambio externos son empleados temporales de la empresa, ya que sólo se comprometen con ella mientras dure el proceso de cambio. Se originan en varios tipos de entidades, entre las que se incluyen universidades, empresas de consultoría y agencias de capacitación.

Agente de Cambio Interno: El agente de cambio interno es un individuo que trabaja para la organización y que sabe algo acerca de sus problemas.

Agentes de cambio externos-internos: Este método intenta utilizar los recursos y conocimientos base tanto de los agentes externos como internos; incluye designar a un individuo o grupo pequeño de la organización para que trabaje junto con el agente externo como puntas de lanza en el esfuerzo del cambio. (p. 474)

No existe un agente de cambio que sea más importante que otro, la elección dependerá del tipo de cambio que se implemente y la situación o contexto en que la empresa se encuentre. Un agente de cambio interno puede brindar grandes aportes ya que posee un alto conocimiento de la cultura, procedimientos y del personal. Sin embargo, un agente externo puede brindar soluciones innovadoras y nuevas perspectivas de los problemas.

2.2.1.11 Fases del Cambio

Descongelación	Cambio	Recongelación
Tarea del administrador: Crear el sentimiento de que se necesita un cambio	Tarea del administrador: Implantar el cambio	Tarea del administrador: Estabilizar el cambio
Por medio de: <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos para la creatividad y la innovación, los riesgos y los errores. • Buenas relaciones con las personas involucradas. • Ayuda a las personas que tienen un comportamiento poco eficaz. • Minimización de las resistencias al cambio que se manifiestan. 	Por medio de: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de comportamientos nuevos y más eficaces. • Elección de cambios adecuados para las tareas, las personas, la cultura, la tecnología y/o la estructura. • Acción para poner en práctica los cambios. 	Por medio de: <ul style="list-style-type: none"> • Creación de aceptación y de continuidad de los nuevos comportamientos. • Estímulo y apoyo necesarios para los cambios. • Uso de recompensas contingentes del desempeño y del refuerzo positivo.

Figura 4 Fases del proceso de cambio

Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 412)

(Dessler, 2015) En su libro Administración de Recursos Humanos expone las fases del proceso del cambio propuestas por Lewin:

Descongelar significa reducir las fuerzas que luchan por mantener el *estatus quo*, por lo general, al mostrar un problema o un suceso provocativo que lleve a la gente a reconocer la necesidad de un cambio y a la búsqueda de soluciones nuevas.

Moverse significa desarrollar nuevas conductas, nuevos valores y nuevas actitudes. El gerente puede lograr esto mediante cambios estructurales en la organización, mediante capacitación convencional y actividades de desarrollo y, en ocasiones, usando otras técnicas de desarrollo organizacional.

Volver a congelar significa establecer un reforzamiento para asegurarse de que la organización no regrese a las viejas formas de hacer las cosas. (p. 209)

Cada una de las etapas de la implementación del cambio requiere una previa planificación y evaluación constante, todas representan un eslabón importante para asegurar la efectividad del cambio, es necesario durante todo el proceso mantener una comunicación

bilateral efectiva con los involucrados, de modo que se pueda obtener un feedback por parte de ellos. Este proceso muchas veces es lento y genera modificaciones en la cultura organizacional, la estructura, los procesos, por lo cual se debe brindar un periodo de adaptación considerable.

2.2.1.12 Fuerzas que impulsan el cambio

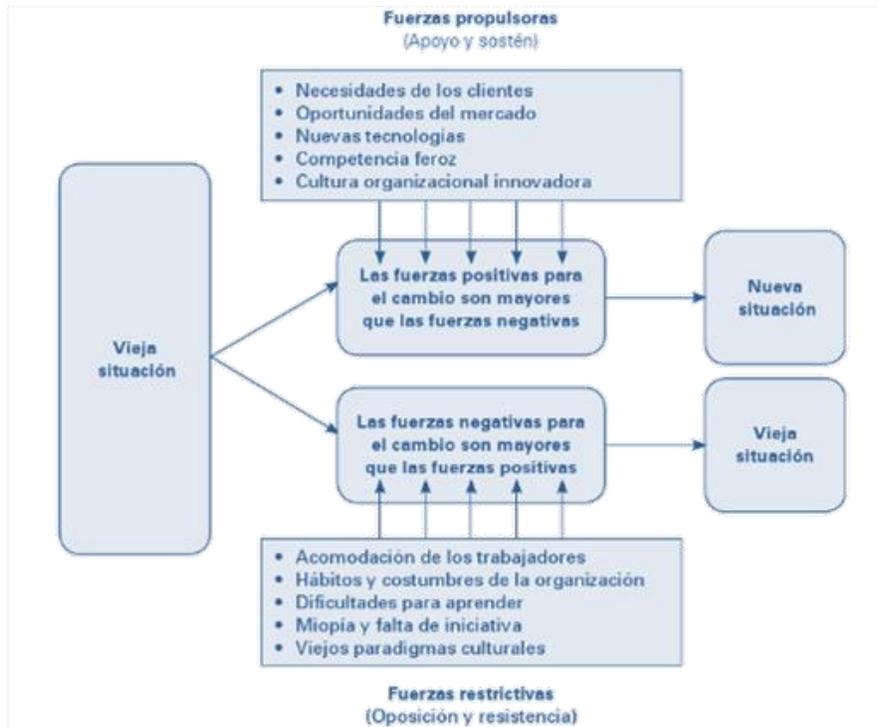


Figura 5 Fuerzas positivas y negativas que impulsan el cambio

Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 412)

El proceso de cambio ocurre en un campo de fuerzas con actuación dinámica en varios sentidos. Por un lado, están las fuerzas positivas de apoyo y sostén del cambio, del otro las fuerzas negativas de oposición y resistencia al cambio. En toda organización existe un equilibrio dinámico de fuerzas positivas que apoyan e impulsan los cambios y de fuerzas negativas que lo restringen e impiden. (Chiavenato, 2009, p. 411)

El cambio dentro de la organización puede estar impulsado por factores que provienen tanto del interior como del exterior de la compañía, sin embargo, en cada uno de ellos habrá fuerzas positivas o de apoyo, cuando las fuerzas positivas son más grandes que las negativas, el cambio tiene éxito. Por otro lado, un proceso de cambio puede fracasar si no se gestionan bien las fuerzas externas.

2.2.1.13 Desarrollo y Capacitación

(Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) afirma que desarrollo organizacional:

Es el proceso mediante el cual la organización decide evaluar las conductas, valores, creencias y actitudes de la gente en busca de enfrentar la resistencia al cambio, mediante el diagnóstico, provocando un cambio en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia. (p. 10)

Debido al constante cambio que se genera en las organizaciones, el personal debe modificar, mejorar y ampliar sus conocimientos y habilidades, lo que lleva a mejorar los procedimientos y rentabilidad de la organización. Además, brinda una ventaja sobre los competidores y sirve como método de motivación a los colaboradores.

(Chiavenato, 2007) define capacitación como:

“La transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (p. 386).

2.2.1.14 Los tipos de cambios de conducta

La capacitación debe desarrollarse de forma continua, permitiendo a los colaboradores ser más productivos en sus puestos de trabajo y desenvolverse de una manera más efectiva, brindando soluciones creativas y proponiendo ideas innovadoras que generen mayor

rentabilidad a la organización. La capacitación facilita implementar planes de carrera dentro de la empresa, creando condiciones de trabajo satisfactorias. Chiavenato menciona en su libro Administración de Recursos Humanos cuatro cambios de conducta que se desarrollan mediante la implementación de un programa de capacitación, como ser la transmisión de la información, el desarrollo de habilidades, aptitudes y conceptos.

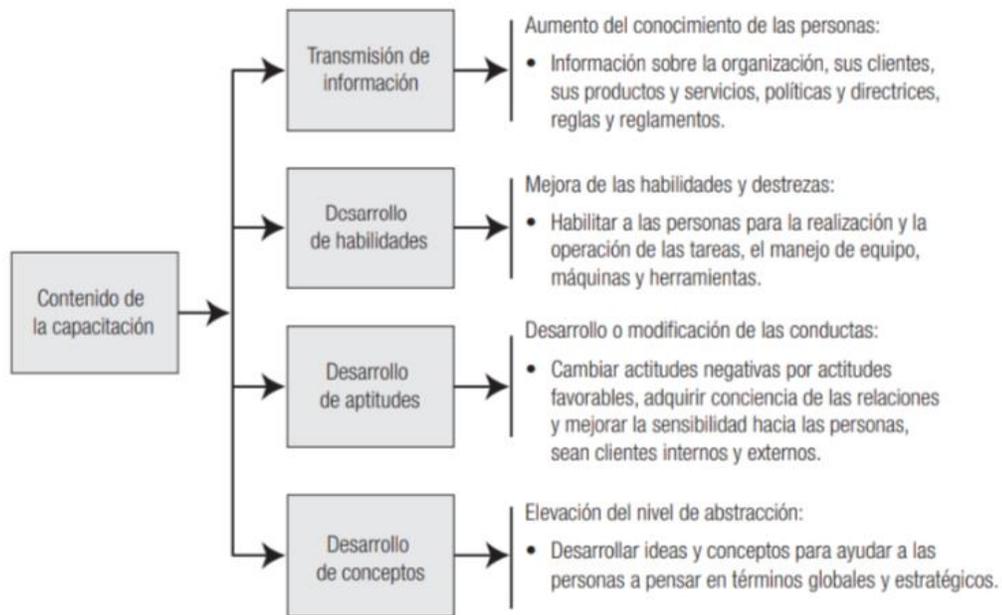


Figura 6 Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación

Fuente: (Chiavenato, 2007)

2.2.1.15 Desarrollo de habilidades y competencias

La adquisición de nuevas habilidades y competencias dirigida a los colaboradores requiere de un proceso muy estructurado, y el apoyo total de la gerencia, es necesario brindar los recursos necesarios para que el proceso se desarrolle de una manera eficaz. Es preciso identificar los objetivos de la capacitación, así como el tipo de capacitación y hacia quien ira dirigida. Una capacitación para que sea efectiva y cumpla con los objetivos establecidos debe ser previamente planificada, tomando en cuenta aspectos como el diseño del programa,

variables individuales, método de desarrollo, recursos disponibles y una evaluación final que permita identificar los aspectos a mejorar o cambiar para próximas capacitaciones.

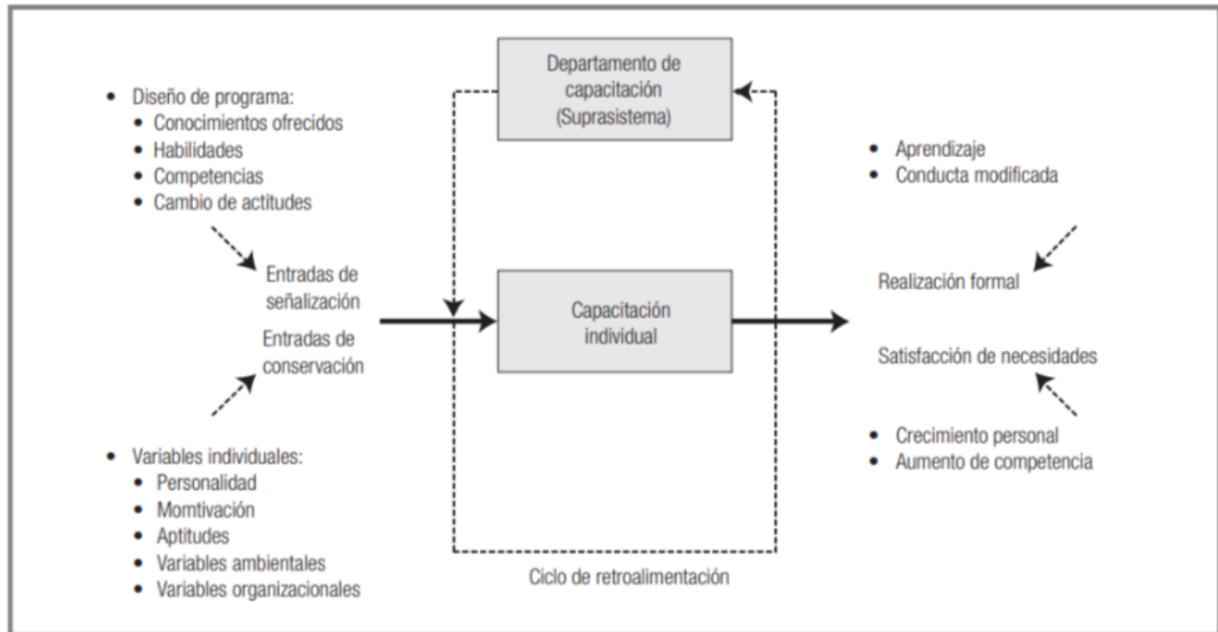


Figura 7 Sistema de adquisición de habilidades y competencias.

Fuente: (Chiavenato, 2007)

2.2.1.16 Métodos más frecuentes para el desarrollo de personas

Los métodos más usuales para el desarrollo de recursos humanos son los siguientes.

Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

- Coaching / Mentoring: Es un método en el cual el coach realiza preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de sus objetivos.

- Rotación de puestos: Es el proceso interno destinado a rotar las funciones de trabajo de los empleados a lo largo de su vida profesional en la empresa, con el fin de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos.
- Asignación a comités / nuevos proyectos
- Asignación como asistente de posiciones de dirección

Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo

- Cursos formales de capacitación o formación: Son las acciones formativas que lleva a cabo una empresa orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades, aptitudes y conductas de sus trabajadores brindadas por expertos.
- Lecturas guiadas
- Capacitación online: Son cursos que se realizan de forma no presencial a través de un dispositivo con conexión a Internet, se utilizan TIC
- Seminarios externos
- Método de estudio de casos
- Juegos gerenciales
- Programas relacionados con universidades
- Role-playing
- Licencias sabáticas
 - Actividades outdoors o fuera del ámbito laboral. (Alles, 2007, p. 120)

El método utilizado varía dependiendo del tipo de capacitación, quienes son los participantes, recursos disponibles, situación o contexto en que la empresa se encuentre. Los

métodos de desarrollo presentados por Alles en su libro Desarrollo del talento humano basado en competencias son métodos modernos, efectivos y de fácil acceso para implementarse.

2.2.1.17 Proceso de desarrollo y capacitación

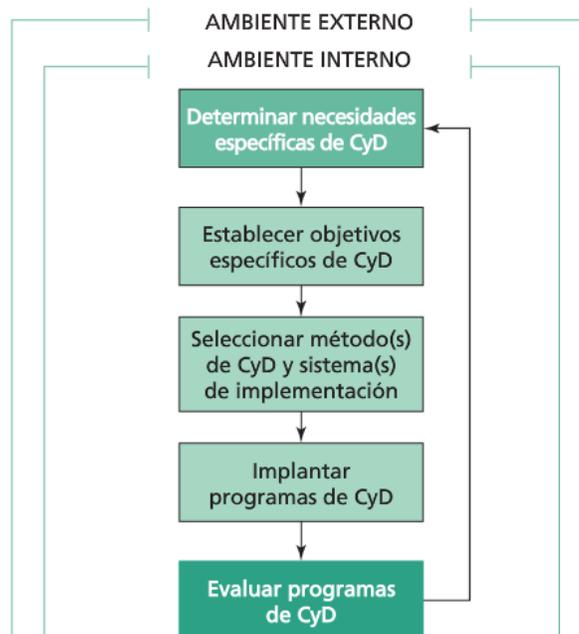


Figura 8 Proceso de capacitación y desarrollo

Fuente: (Mondy, 2010)

Un proceso de Desarrollo y Capacitación debe realizarse de una manera organizada y evaluando todos los aspectos que influyen o participan en el mismo, tal como se muestra en la figura 1, los pasos para que su implementación sea exitosa deben cumplirse los siguientes pasos:

- **Determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo:** La detección de necesidades deben cubrir una necesidad dentro de la compañía, esas pueden ser por un problema identificado previamente o por lograr una ventaja

competitiva ante los competidores. Es necesario realizar una evaluación de tres aspectos fundamentales el primero es el análisis en la organización, tomar en cuenta aspectos como la estrategia organizacional, la filosofía y la cultura empresarial, el segundo aspecto es el análisis de las tareas, al realizar una revisión de las descripciones de trabajo y hacia cuales tareas debe estar orientada la capacitación y el tercer aspecto es el análisis de las personas, se debe determinar que personas son las adecuadas para capacitar de modo que mediante ellas se puedan cumplir los objetivos organizacionales.

- **Establecimiento de objetivos específicos de capacitación:** Un plan de desarrollo y capacitación debe realizarse con un fin en específico y orientado al cumplimiento de la estrategia organizacional.
- **Selección del Método de capacitación y desarrollo:** El realizar el análisis de la organización, de las tareas y las personas, permite identificar el método de aprendizaje cual más eficaz para el personal, el cual puede variar dependiendo de las personas que recibirán la capacitación, los recursos disponibles incluso por el tipo de capacitación que se brindará. Algunos de estos pueden ser: Estudios de casos, modelado del comportamiento, representación de funciones, juegos de negocios, rotación de puestos, trabajo como becario o capacitación de aprendices.
- **Implementación de capacitación y desarrollo:** La implementación de un programa de capacitación y desarrollo puede variar dependiendo de factores internos y externos, algunos ejemplos de los sistemas de implementación pueden ser universidades

corporativas, colegios y universidades, colegios comunitarios, educación superior en línea, sistema de vestíbulo, videos, aprendizaje electrónico (e-learning), simuladores.

- **Evaluación de los programas de capacitación y desarrollo:** Seguido de toda implementación de un programa de capacitación y desarrollo es necesario evaluar los resultados en relación a los objetivos planteados, de esta manera se puede conocer el impacto positivo o negativo hacia el personal y la organización. (Mondy, 2010).

2.2.2 Antecedentes de metodologías

2.2.2.1 Origen y evolución desarrollo organizacional

Según (Hernández et al., 2011)

“El origen del desarrollo organizacional se encuentra en los estudios sobre la conducta y las relaciones humanas” (p. 12). Existen amplias investigaciones sobre el desarrollo organizacional, los aportes más significativos sobre el tema se le acreditan a Elton Mayo, Mary Parker Follet, Henry Gantt y Hugo Munsterberg. Como común denominador en sus aportes todos se interesaron en la búsqueda de estrategias que humanizaran los procesos productivos. Una de las principales contribuciones brindadas fue que los colaboradores presentan mayor rendimiento cuando están motivados.

Otros autores ubican los orígenes del DO en 1924, con los estudios realizados por Elton Mayo y sus colegas en la empresa Western Electric, de Hawthorne. Esta famosa serie de indagaciones referentes a la conducta humana intentaba averiguar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados. (Hernández et al., 2011, p. 13)

Según (Hernández et al., 2011) los investigadores concluyeron que el personal obtendría mejores resultados si ellos sienten que la gerencia o empresa se interesa por su bienestar, a este fenómeno se le denominó el efecto de Hawthorne.

Así, el concepto de desarrollo organizacional se fue creando con base en las primeras respuestas a estas interrogantes, pero también con los estudios sobre la motivación humana, que centra su preocupación en el conocimiento de cuáles son las necesidades de las personas que pueden ser satisfechas al interior de las organizaciones de trabajo y en la forma en que ellas perciben, consciente o inconscientemente la manera de satisfacerlas. (Hernández et al., 2011, p. 13)

El siguiente paso en la evolución del desarrollo organizacional fueron los aportes sobre la teoría T, la teoría X y la teoría Y.

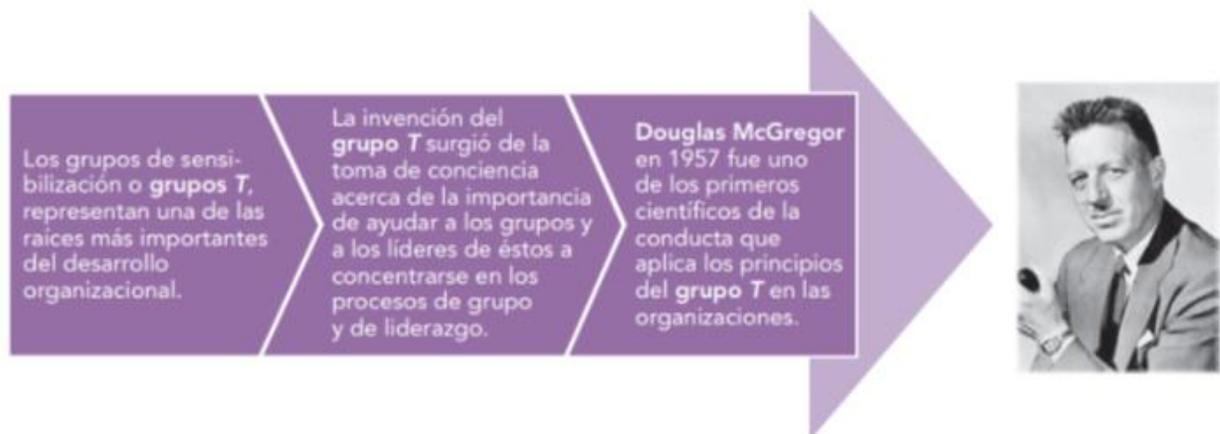


Figura 9 Evolución del desarrollo organizacional: grupos T

Fuente: (Hernández et al., 2011)

Teoría de los grupos T

(Hernández et al., 2011) afirma que:

“Los grupos T tienen como objetivo para sus participantes el desarrollo de las siguientes capacidades: el entendimiento de sí mismos; el ser sensibles a los otros; el ser capaz de escuchar, de comunicarse, de entender y diagnosticar los problemas del grupo” (p. 13).

Los grupos de sensibilización estaban enfocados en desarrollar las relaciones humanas, el trabajo en equipo, el objetivo de estos grupos era realizar cambios en la conducta.

Teoría X

(Hernández et al., 2011) afirma que:

“La teoría X se asume que los individuos poseen una tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo” (p. 16).

En la teoría X, se creía que el desempeño de un colaborador únicamente se modificaba mediante la recompensa. Que el colaborador únicamente se veía motivado por la remuneración.

Teoría Y

(Hernández et al., 2011) afirma que:

“En la teoría Y, los subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción, por lo que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización” (p. 16).

Según (Daft, 2011)

En la década de 1970, el desarrollo organizacional evolucionó como un terreno separado que aplicaba las ciencias conductuales en un proceso de cambio planeado en toda la organización, con la meta de incrementar la efectividad organizacional. En la actualidad, el concepto se ha ampliado para examinar la forma en que las personas y los grupos pueden cambiar a una cultura de adaptación en un entorno complejo y turbulento. El desarrollo organizacional no es un procedimiento paso a paso para resolver un problema específico, sino más bien un proceso de cambio fundamental en los sistemas humano y social de la organización, como la cultura organizacional. (p. 432)

2.2.3 Análisis crítico de las metodologías

2.2.3.1 Beneficio del Desarrollo Organizacional

(Guízar Montúfar, 2013) afirma que:

Entre las razones que existen para apoyarse en el Desarrollo Organizacional, son las siguientes:

- El desarrollo organizacional ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
- El desarrollo organizacional provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
- Muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
- El desarrollo organizacional ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios. (p. 8)

VIEJOS FACTORES DE ÉXITO	NUEVOS FACTORES DE ÉXITO
Tamaño <ul style="list-style-type: none">• Cuanto mayor sea el tamaño, mayor serán la escala y las eficiencias.	Velocidad <ul style="list-style-type: none">• Cuanto mayor sea la velocidad para responder a los clientes, ofrecer nuevos productos y servicios y cambiar estrategias, mayor será el éxito.
Claridad de las funciones <ul style="list-style-type: none">• La responsabilidad de cada puesto u órgano es precisa y clara. La claridad no produce flexibilidad.	Flexibilidad <ul style="list-style-type: none">• La organización debe moverse con rapidez, adquirir nuevas competencias, cambiar e innovar continuamente.
Especialización <ul style="list-style-type: none">• Las tareas de la organización se dividen por áreas y niveles. La especialización no produce integración.	Integración <ul style="list-style-type: none">• La organización debe funcionar como un todo sistémico e integrado. Unir, no separar.
Control <ul style="list-style-type: none">• El trabajo debe ser controlado para comprobar que los planes se ejecutan. El control no produce innovación.	Innovación <ul style="list-style-type: none">• El mundo cambia rápidamente y la organización debe aplicar procesos de innovación creativa para adaptarse o anticipar cambios.

Figura 10 Evolución de los factores decisivos para el éxito en una Organización.

Fuente: (Chiavenato, 2007, p. 436)

2.2.3.2 Características del desarrollo organizacional

Según (GR Consultores, s. f.)

“El Desarrollo Organizacional posee una serie de características, entre las que podemos destacar las siguientes:

- Proceso dinámico y continuo
- Interacción de personas y grupos
- Renovación y corrección constante”

2.2.3.3 Ventajas del Cambio Organizacional

- Al lograrse el cambio, se vuelve duradero
- Mayor participación de los colaboradores
- Fomenta la Motivación
- Surgen líderes
- Se dan acciones para contrarrestar la resistencia al cambio
- El proceso del cambio conlleva tiempo, permitiendo realizar un trabajo de mayor calidad
- Se detectan las necesidades para poder combatir las

2.2.3.4 Desventajas del cambio organizacional

- No incluir a todos los involucrados en el proceso de adaptación
- Falta de Comunicación

- Los objetivos deben estar precisos
- Falta de Capacitación o Preparación
- No tomar las acciones correspondientes al cambio
- Se debe consolidar los cambios ya que se corre el riesgo de regresar al estado inicial

2.3 Conceptualización

2.3.1 Motivación

(Gan & Triginé, 2012) afirma: “Motivación alude a dos palabras claves:

- Motivos o energía interna que nos impele a una determinada acción.
- Motor o aquello que nos mueve al logro de una finalidad” (p. 240).

El líder debe lograr una sólida relación con los participantes del cambio, y una forma de lograrlo es haciendo uso de las herramientas de motivación y negociación. Donde ambos logren un compromiso.

2.3.2 Cambio Tecnológico

La tecnología en los últimos años se ha convertido en una ventaja competitiva para muchas empresas, ya que permiten mejorar sus procedimientos y funciones. Además, que facilitan el acceso a la información volviendo los procesos más interactivos y ágiles.

“Los sistemas de información hacen posible que las empresas administren toda su información, tomen mejores decisiones y mejoren la ejecución de sus procesos de negocios”

(Laudon & Laudon, 2012, p. 43)

Las funciones designadas al departamento de recursos humanos han evolucionado, y cada vez se vuelven más indispensables para la empresa, sus responsabilidades a lo largo del

tiempo han incrementado generando alta carga laboral, es por lo cual que surgen los sistemas de información como facilitadores del trabajo, y permiten un control más eficiente de la información y los procesos.

(Rabouin, 2008) afirma:

“Una compañía que no esté haciendo el máximo aprovechamiento de las tecnologías disponibles está dando una ventaja competitiva muy grande y es un lujo que no se puede dar nadie que pretenda ser líder del mercado” (p. 146)

2.3.3 Entorno

Torres Hernández (2014) en su libro Teoría General de la Administración afirma que **entorno** “Es el lugar donde se efectúa la globalización o cambios, que están más allá del control de una sola organización, los cuales pueden beneficiar o perjudicar significativamente a las organizaciones en el futuro” (p. 456).

2.3.4 Liderazgo en el proceso de cambio

“Es preferible que el cambio organizacional se base en un estilo de liderazgo participativo, que promueva el desarrollo de una visión compartida y el empowerment (empoderamiento) de todos los miembros de la organización o del sector objeto del cambio” (Lazzati, 2016, p. 101).

El proceso de cambio debe poseer líderes que guíen al resto del personal, estos son los encargados de promover, comunicar y gestionar el cambio organizacional. Lo recomendable es que el líder sea participativo, que involucre a todo el personal ya que directa o indirectamente todos los colaboradores se ven afectados por él. Uno de los principales

motivos de resistencia al cambio de los trabajadores es la incertidumbre, y esta es la tarea del líder, aclarar las dudas que se presenten y dirigirlos hacia la efectiva implementación del cambio.

(Jones & George, 2014) define liderazgo como:

“Proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre los demás e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o la organización” p. 481).

2.3.5 Funciones del líder para gestionar el cambio

Los líderes crean un compromiso en toda la organización al guiar a los empleados a lo largo de las tres etapas del proceso de compromiso con el cambio. En la primera etapa, **la preparación**, los empleados se enteran del cambio por medio de memorandos, juntas, discursos o un contacto personal y están conscientes de que afectará directamente su trabajo. En la segunda etapa, **la aceptación**, los líderes ayudan a los empleados a desarrollar una comprensión del impacto total del cambio y de los resultados positivos de hacerlo. En la tercera etapa del **compromiso** implica los pasos de la instalación y la institucionalización, les ofrece a los líderes una oportunidad para discutir los problemas y las preocupaciones de los empleados y crear un compromiso para la acción. (Daft, 2011, p. 434)

Las tres funciones básicas del líder son comunicar el evento próximo, gestionar el impacto del cambio y lograr el compromiso de los colaboradores. Son funciones difíciles, que únicamente un verdadero líder y representante de la cultura organizacional logra. Sin embargo, todas estas actividades deben ser acompañadas de planificación, organización, dirección y control.

2.4 Instrumentos Utilizados

2.4.1 Entrevista

(Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014) define entrevista como:

“Una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403).

2.4.2 Cuestionario

(Sampieri et al., 2014) define cuestionario como:

“Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.” (p. 217).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación realizada se hizo uso de diferentes metodologías que contrarrestan la resistencia al cambio. Al fomentar un cambio es necesario modificar y mejorar procesos mediante estrategias o herramientas que se adapten a los objetivos de la empresa. Además, es preciso implementar programas de desarrollo organizacional. La implementación de todo nuevo sistema requiere desarrollar nuevas habilidades, conocimientos y competencias, que faciliten la adaptación al nuevo cambio, es responsabilidad de la alta gerencia el brindar el apoyo necesario al personal involucrado e implementar estrategias que disminuyan el estrés laboral, la incertidumbre y la resistencia al cambio.

3.1 Gestión del Cambio

3.1.1 Tipo y Nivel de Investigación

En la investigación se utilizó un enfoque cualitativo debido que se analizó el problema y las causas que lo generaban. Se plantearon las mejores soluciones y la aplicación de estas para lograr una buena adaptación.

Al identificar como problema la resistencia al cambio y la relación con los objetivos de la investigación se puede reconocer que el nivel de la investigación es de carácter descriptivo y explicativo. Se pretende especificar los comportamientos de la resistencia al cambio de los usuarios que están siendo parte del cambio tecnológico. Al mismo tiempo es necesario identificar las causas que están ocasionando un proceso lento en la implementación.

3.1.2 Descripción del ámbito de investigación

La unidad de análisis de la investigación se conforma por vicepresidentes, gerentes, jefes y oficiales del área de recursos humanos de Banco Atlántida. Se realizó una encuesta con el fin de conocer las causas y comportamientos generados por la resistencia al cambio.

3.1.3 Población y Muestra

Para fines de esta investigación se tomó como población el Departamento de Recursos Humanos de la ciudad de Tegucigalpa que está conformado por 35 colaboradores.

Dentro del departamento de Recursos Humanos de Banco Atlántida Tegucigalpa se encuentran los expertos funcionales de la herramienta SuccessFactors los cuales están encargados de la implementación de la herramienta y su seguimiento.

3.1.4 Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

La técnica e instrumento implementados son:

Entrevista Inicial con los expertos funcionales de la herramienta SuccessFactors:

Como punto de partida para la recolección de la información y conocimiento de la problemática se recurre a la técnica de la entrevista (anexo 7.1), la cual ha sido dirigida a los expertos funcionales de la herramienta SuccessFactors, quienes son los encargados de la implementación del sistema. El instrumento de recolección consta de 12 preguntas abiertas, de las cuales se derivan más interrogantes en relación a las respuestas obtenidas. El fin de la entrevista fue conocer la manera en que se implementó la nueva herramienta SuccessFactors.

De acuerdo con la información recolectada se diseñó un instrumento, el cual permitió recolectar datos necesarios para solucionar el problema que se está generando. El instrumento desarrollado fue la encuesta.

Encuesta: Con el fin de medir la percepción y conocimiento de los colaboradores sobre la herramienta SuccessFactors, identificar los aspectos que generan resistencia al cambio, analizar como la cultura de la organización puede influir en la implementación de la herramienta y el grado de adaptación de la nueva herramienta de los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de la ciudad de Tegucigalpa; se procede a elaborar el instrumento de investigación (anexo 7.2) el cual está conformado por 22 preguntas cerradas. A fin de agilizar la recolección de datos y no interferir en las labores diarias se utilizó la herramienta Google Formularios los cuales fueron enviados a través de correo electrónico a todo el personal de Recursos Humanos de Banco Atlántida Tegucigalpa.

3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

3.1.5.1 Fuentes de Información

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias utilizadas para llevar a cabo la investigación son la entrevista y los cuestionarios de evaluación de la sinergia y la predicción del impacto del cambio.

Fuentes Secundarias

Dentro de las fuentes secundarias utilizadas en la investigación, se encuentran a lo externo de la institución toda la literatura referente a la Gestión del Cambio y Desarrollo Organizacional; y como fuente secundaria de información a lo interno de la institución se

encuentran la información brindada por SAP (Institución que provee el sistema SuccessFactors) a los agentes de Banco Atlántida.

3.1.5.2 Procedimiento

Se hizo uso del método de la entrevista, la cual fue enfocada a los expertos funcionales de la herramienta SuccessFactors, con el fin obtener mayor información sobre la situación actual, conocer las dificultades que se les presentaron antes y durante la implementación de la herramienta y quienes son potenciales agentes de cambio dentro del departamento. La entrevista se llevó de manera presencial con cada uno de los expertos. La entrevista cuenta con 12 preguntas en base a conocer el manejo del proceso actual de los módulos ya establecidos y sobre todo de como los usuarios están siendo parte del proceso. Posterior a ello se realizó un cuestionario (encuesta) dirigida a identificar los siguientes aspectos:

- Análisis actual de la situación.
- Aspectos de resistencia al cambio.
- Impacto del cambio.
- Relación de la cultura organizacional con los procesos de cambio.
- Grado de adaptación de la nueva herramienta de los colaboradores.

El cuestionario se envió mediante google formulario a todos los usuarios del departamento de recursos humanos. Una vez que se contestaron todas las encuestas se detalló en Excel todas las preguntas y respuestas para poder realizar el análisis.

3.2 Desarrollo Organizacional

3.2.1 Tipo y Nivel de Investigación

El principal objetivo de la investigación con relación al desarrollo organizacional es identificar los conocimientos y competencias que deben desarrollarse para aminorar el problema de resistencia al cambio y el manejo del sistema SuccessFactors, además de determinar a los colaboradores que formarán parte del plan de desarrollo y capacitación, es por lo que se hizo uso de un enfoque cualitativo.

El nivel de la investigación es de carácter descriptivo y explicativo, debido que primeramente se identificaron las necesidades de capacitación y posteriormente se analizará hacia quienes está enfocada. Con la implementación del plan de desarrollo organizacional se busca disminuir la resistencia al cambio, el nivel de estrés de los colaboradores y la incertidumbre.

3.2.2 Descripción del ámbito de investigación

La unidad de análisis de la investigación se conforma por vicepresidentes, gerentes, jefes y oficiales del área de Recursos Humanos de Banco Atlántida Tegucigalpa. Se realizó una entrevista a los expertos funcionales de la herramienta SuccessFactors y una encuesta al personal del departamento con el fin de identificar los procesos de capacitación de los que han formado parte y las habilidades y conocimientos que necesitan ser reforzadas mediante un proceso de desarrollo y capacitación.

3.2.3 Población y Muestra

Para fines de esta investigación se tomó como población el Departamento de Recursos Humanos de la ciudad de Tegucigalpa que está conformado por 35 colaboradores.

Dentro del departamento de Recursos Humanos de Banco Atlántida Tegucigalpa se encuentran los expertos funcionales de la herramienta SuccessFactors los cuales están encargados de la implementación de la herramienta y su seguimiento.

3.2.4 Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

La técnica e instrumento implementada:

Entrevista Inicial con los expertos funcionales de la herramienta SuccessFactors:

Como punto de partida para la recolección de la información y conocimiento de la problemática se recurre a la técnica de la entrevista, la cual está dirigida a los expertos funcionales de la herramienta SuccessFactors, mismos que serán responsables de su implementación. El instrumento de recolección consta de 12 preguntas abiertas, de las cuales dos preguntas están directamente relacionadas los programas de desarrollo y capacitación brindados previa, durante y posteriormente a la implementación de la nueva herramienta SuccessFactors.

De acuerdo con la información recolectada se diseñó un instrumento, el cual permitió recolectar datos necesarios para solucionar el problema que se está generando. El instrumento desarrollado fue la encuesta.

Encuesta: Con el fin de medir el conocimiento de la herramienta SuccessFactors e identificar los programas de capacitación ideales para combatir el problema de resistencia y

a que personal del departamento de Recursos Humanos de la ciudad de Tegucigalpa enfocarlo; con la información obtenida en la entrevista inicial se procede a elaborar el instrumento de investigación, el cual está conformado por 22 preguntas cerradas. A fin de agilizar la recolección de datos y no interferir en las labores diarias se utilizó la herramienta Google Formularios los cuales fueron enviados a través de correo electrónico a todo el personal de Recursos Humanos de Banco Atlántida Tegucigalpa.

3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

3.1.5.1 Fuentes de Información

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias utilizadas para llevar a cabo la investigación son el grupo focal y los cuestionarios de evaluación de la sinergia y la predicción del impacto del cambio.

Fuentes Secundarias

Dentro de las fuentes secundarias utilizadas en la investigación, se encuentran a lo externo a la institución toda la literatura referente al Desarrollo Organizacional; y como fuente secundaria de información a lo interno de la institución se encuentran la información brindada por SAP (Institución que provee el sistema SuccessFactors) a los agentes de Banco Atlántida.

3.1.5.2 Procedimiento

Se hizo uso del método de la entrevista, la cual fue enfocada a los expertos funcionales de la herramienta SuccessFactors, con el fin de identificar la existencia de grandes

alteraciones en las funciones del personal, los temas de capacitación que necesitan mayor énfasis para la implementación de la herramienta y el método más eficiente para el desarrollo de la capacitación. La entrevista se llevó de manera presencial con cada uno de los expertos. La entrevista cuenta con 12 preguntas en base a conocer el manejo del proceso actual de los módulos ya establecidos y sobre todo de como los usuarios están siendo parte del proceso.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Antecedentes de la Empresa

4.1.1 Breve descripción histórica

Banco Atlántida inicia operaciones en la ciudad de La Ceiba el 10 de febrero de 1913 y en agosto del mismo año, el Estado de Honduras lo acredita como la primera institución autorizada para la impresión de billetes en Honduras. A finales de 1914, el Banco inicia su proceso de expansión en todo el territorio hondureño con la apertura de una sucursal en San Pedro Sula y posteriormente en Tegucigalpa, con la cual se hace presente en las principales ciudades del país.

4.1.2 Productos que ofrece

En 1950, se funda el Banco Central de Honduras y Banco Atlántida cesa su función de emisor de moneda, la cual desempeñó durante sus primeros 37 años de operación, posterior a ello Banco Atlántida se transforma en banco privado y comienza una nueva era, enfocado en la innovación y diversificación de servicios; es entonces cuando se propone el objetivo de fungir como la mayor red financiera de Honduras y ser la institución pionera en materia de tecnología bancaria y servicios fiduciarios.

En la actualidad Banco Atlántida tiene presencia en los 18 departamentos de Honduras, convirtiéndola en la única institución financiera con presencia en todo el territorio nacional, ofreciendo un amplio portafolio de productos y servicios a sus clientes, segmentados de la siguiente manera:

- Banca de Personas.
- Banca de Empresas.

- Banca Pyme.
- Banca Fiduciaria.

En su afán por brindar soluciones innovadoras, el banco ha enfocado sus esfuerzos en la Banca de Personas, desarrollado diferentes productos digitales con la finalidad de lograr lo que hoy en día la institución reconoce como la Banca en Casa, la cual consiste en proporcionar todas las bondades de una agencia en una plataforma digital, permitiendo al cliente realizar sus gestiones bancarias a través de la web. Todo lo anteriormente detallado es una síntesis de la información contenida en la página web de Banco Atlántida (2018).

4.1.3 Información de Relevancia

A través de la historia, los antecesores de Banco Atlántida han construido su cultura organizacional incorporando una serie de elementos que garanticen el sentido de pertenencia del empleado con la institución y orienten su actuar, los cuales se detallan a continuación:

- **Ceremonias.**
 - Celebración del día del niño.
 - Entrega de dividendo de la Unión de Inversionistas (UNISA)
 - Celebración navideña.
- **Ritos.**
 - Viernes casual (aportación solidaria).
 - Incentivo día de la secretaria.
 - Incentivo día del perito.
 - Conmemoración aniversario institucional.
 - Entrega de Incentivos.

- **Costumbres, hábitos y comportamientos.**
 - Uso de uniforme.
 - Uso de isotipos.
 - Uso de materiales institucionales.
- **Sub-culturas.**
 - Celebración de cumpleaños.
 - Celebración día de la madre.
 - Celebración día del padre.
 - Participación de áreas en programas de RSE.
 - Compañerismo en situaciones críticas.
- **Lenguaje.**
 - Uso de guiones de servicio.
 - Canales digitales de comunicación.
 - Formatos institucionales.
 - Reglamento interno de trabajo.

Los detalles anteriormente descritos referentes a la cultura organizacional de Banco Atlántida, fueron obtenidos de la Revista Virtual Bancaria de la institución. (Atlántida, Contacto Atlántida, 2018)

4.2 Proceso Actual

4.2.1 Descripción de los procesos

En el departamento de Recursos Humanos se está atravesando por una adaptación por la implementación de la herramienta de SuccessFactors. SuccessFactors radica en el conjunto de la combinación del desarrollo de los empleados con los objetivos de la empresa. El inicio del proyecto se da a conocer en el 2016, año en el que se comparte con los colaboradores la iniciativa de implementar dicha herramienta en los procesos relacionados al área de Recursos Humanos. Dicho departamento está conformado por cinco gerencias las cuales se detallan a continuación:

- Gerencia de Gestión de Talento Humano
- Gerencia de Universidad Atlántida
- Gerencia de Planificación y Proyectos
- Gerencia Admón. De Servicios al Personal
- Gerencia de Planilla y Pagos

Una vez que se aprobó el proyecto de SuccessFactors se definió como se diseñaría la plataforma y en cada gerencia se eligió un experto funcional para poder ser capacitado en los módulos que se han ido implementando. Las fases se fueron desarrollando al mismo tiempo todas las gerencias.

En departamento de gerencia de gestión de talento humano, se encarga de todo el proceso de reclutamiento y selección, al mismo tiempo se encarga de las capacitaciones de desarrollo organizacional. El proceso de reclutamiento y selección inicia con el requerimiento de personal que solicita cada área. Se utiliza la plataforma de tecoloco y el

programa de referidos para la búsqueda de perfiles. Una vez el candidato seleccionado se realiza una entrevista por competencias y se le envía una prueba que mide la integridad que se llama MIDOT. Después de pasar los primeros filtros se realiza un estudio socioeconómico y un estudio médico.

El proceso es bastante manual, es por lo que se decidió utilizar la herramienta de SuccessFactors. El módulo de reclutamiento está siendo trabajado hasta la fecha, ya que se pretende que todo lo relacionado al mismo sea mediante la plataforma de dicha aplicación. Se espera que en dicha herramienta tanto los candidatos externos como internos puedan aplicar a las plazas vacantes que sean publicadas por ese medio. Actualmente se está utilizando para el proceso de contratación, ya que antes se utilizaba SAP.

En los demás departamentos utilizan la herramienta de SuccessFactors para el control de sus módulos. En el caso de estructura, se maneja toda la información de movimientos que se está generando en la estructura del banco. Se realizan análisis de las necesidades de los departamentos. Al mismo tiempo se encargan de la distribución de o cancelación de las posiciones. En la gerencia de administración de servicios al personal se encarga del control de los permisos y las inasistencias de los colaboradores. Todos estos procesos se realizaban sin formatos especializados o con alguna plataforma digital.

4.2.2 Análisis de Personal

La vicepresidencia de recursos humanos cuenta con diferentes departamentos que se dedican al servicio del personal de Banco Atlántida. Se realizó la implementación de SuccessFactors de manera pareja para poder agilizar los procesos de cada departamento. En

cada departamento se establecieron módulos de acuerdo a las necesidades del área. Al estar en proceso de adaptación se ha hecho un poco complejo en el aspecto de cómo el personal lo está tomando.

En el inicio del proyecto solo se le informó al personal, sin lograr un acercamiento con los colaboradores del área de la percepción que se tenía tanto de los procesos con los que ya se contaba, como de la implementación de la nueva herramienta. En el proceso actual todavía se está trabajando en algunas mejoras de SuccessFactors, ya que los módulos no están completos. Los colaboradores del área expresaron que se debería realizar un seguimiento si los módulos están optimizando los procesos. Los módulos se relacionan con todos los departamentos desde la contratación hasta el pago de los colaboradores.

El organigrama refleja los departamentos de la Vicepresidencia de Recursos Humanos de Banco Atlántida. La herramienta ha facilitado las tareas de algunas de los departamentos, en cambio también ha causado complicaciones en el traslado de información de sistemas anteriores. Los expertos funcionales que eran ciertas personas de cada área tuvieron mayor conocimiento ya que se les capacitó mediante pruebas de los módulos. En el caso de los consultores es necesario que den el seguimiento adecuado ya que se está implementando una nueva herramienta tecnológica.

4.2.3 Organigrama Vicepresidencia de Recursos Humanos



MACRO-ESTRUCTURA VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS

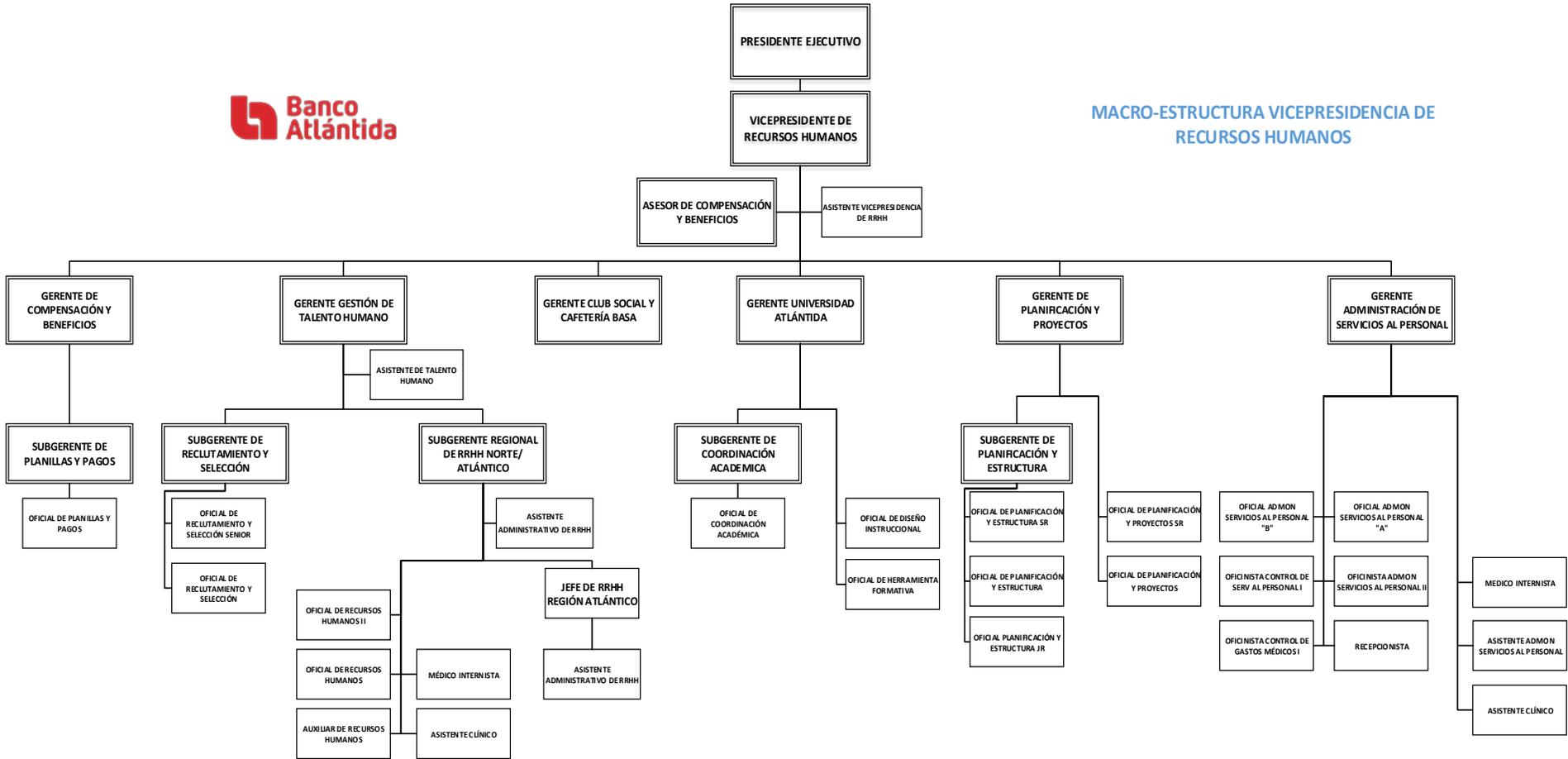


Figura 11 Organigrama Vicepresidencia de Recursos Humanos

4.3 Método de medición a ser aplicado

4.3.1 Justificación

En la investigación tanto de la gestión del cambio como del desarrollo organizacional se utilizó un enfoque cualitativo, analizando el problema, y las causas que lo generaban. Además, la investigación es de carácter descriptivo y explicativo. En relación con la gestión del cambio se pretende especificar los comportamientos de la resistencia al cambio de los usuarios que están siendo parte del cambio tecnológico. Al mismo tiempo es necesario identificar las causas que están ocasionando un proceso lento en la implementación. En cuanto al desarrollo organizacional se identificaron las necesidades de capacitación y posteriormente se analizará hacia quienes está enfocada. Con la implementación del plan de desarrollo organizacional se busca disminuir la resistencia al cambio, el nivel de estrés de los colaboradores y la incertidumbre.

El proyecto SuccessFactors está disponible para el departamento de recursos humanos de Tegucigalpa, San Pedro Sula y La Ceiba, para fines de esta investigación se tomará como muestra el Departamento de Recursos Humanos de la ciudad de Tegucigalpa que está conformado por 35 personas. Dentro del departamento de Recursos Humanos de Banco Atlántida Tegucigalpa se encuentran los expertos funcionales de la herramienta SuccessFactors los cuales están encargados de la implementación de la herramienta y su seguimiento.

4.3.2 Aplicación

La técnica e instrumento utilizado para llevar a cabo la investigación fueron la entrevista inicial con los expertos funcionales de la herramienta SuccessFactors y un cuestionario o encuesta a los usuarios del sistema.

La técnica de la entrevista fue aplicada a los expertos funcionales de la institución, encargados de la implementación y seguimiento de la herramienta SuccessFactors, quienes permitieron mediante la información proporcionada a los investigadores conocer las dificultades que se les presentaron antes y durante la implementación de la herramienta y quienes son potenciales agentes de cambio dentro del departamento, identificar la existencia de grandes alteraciones en las funciones del personal, los temas de capacitación que necesitan mayor énfasis para la implementación de la herramienta y el método más eficiente para el desarrollo de la capacitación. Con la información obtenida se procede a elaborar un instrumento de investigación que permita conocer la perspectiva de los usuarios de la herramienta quienes conforman el departamento de recursos humanos, la cual está enfocada en recolectar la siguiente información:

- Identificar los aspectos que generan resistencia al cambio.
- Analizar los aspectos de la cultura organizacional que puedan influir en la implementación de la herramienta.
- Determinar el grado de adaptación de la nueva herramienta de los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de la ciudad de Tegucigalpa.
- Medir el conocimiento de la herramienta SuccessFactors.

- Identificar qué programas de capacitación son ideales para combatir el problema de resistencia y a que personal del departamento de Recursos Humanos de la ciudad de Tegucigalpa enfocarlo.

4.3.3 Resultados

En esta sección denominada Resultados se lleva a cabo la descripción y análisis de los resultados obtenidos de la entrevista inicial realizada a los expertos funcionales de la herramienta SuccessFactors y el cuestionario o encuesta a los usuarios del sistema.

4.3.3.1 Resultados de la entrevista inicial

La entrevista realizada a los expertos funcionales de la herramienta SuccessFactors se divide en cuatro aspectos importantes que dan respuesta a las preguntas de investigación, los cuales son:

Análisis de la situación actual

1. ¿Cuándo se implementó la herramienta SuccessFactors?

Los expertos funcionales coinciden que la propuesta de la implementación de SuccessFactors inició en junio de 2016, desde esa fecha se ha informado a la vicepresidencia, gerencia y jefes de departamento sobre los módulos que contiene la herramienta y la forma de transición de HANA a SuccessFactors, sin embargo, fue hasta junio de 2018 que se implementó en todas las áreas de Recursos Humanos.

2. ¿Cuánto tiempo de adaptación se le brindó al personal?

El tiempo de adaptación de la herramienta varió de una a tres semanas para los usuarios realizando pruebas prácticas de la herramienta para evaluar su conocimiento y manejo, no

obstante, a la vicepresidencia, la gerencia y los jefes de departamento se les brindó seis meses para la programación de la transición de todos sus procesos.

3. ¿Se realizó una previa investigación sobre la percepción del personal?

No se realizó una investigación previa para conocer la percepción del personal, se utilizó la herramienta SuccessFactors como facilitador debido a su prestigio y las soluciones creativas que ha brindado a otras instituciones del mismo rubro.

4. ¿Qué área del Departamento de Recursos Humanos fue la primera en hacer uso de la herramienta?

La herramienta SuccessFactors se implementó en todas las áreas de recursos humanos de manera simultánea, sin embargo, ciertos módulos aún no han sido agregados al sistema, lo que provoca que algunas áreas como reclutamiento y selección y planillas aún no hagan uso de la herramienta, y realicen sus funciones de manera manual o haciendo uso del sistema HANA.

Impacto del Cambio

7. ¿Cuál fue el mayor problema que se presentó previo a la implementación de la herramienta SuccessFactors?

Los expertos funcionales coinciden que la integración del sistema HANA con SuccessFactors fue el mayor problema que se presentó previo a la implementación de la herramienta debido a varias razones como: falta de soporte por parte de los ingenieros de HANA, compatibilidad inexistentes entre ambas herramientas por lo que el traspaso de información entre sistemas

se realizó de forma manual ocasionando pérdidas de tiempo y alto grado de probabilidad de error, otro problema presentado previo a la implementación fue la información incompleta hacia el usuario, como se menciona en el apartado anterior ciertos módulos aún no se encuentran disponibles lo que ocasiona que las áreas trabajen con sistemas diferentes, la falta de guía por parte de los expertos ha sido baja, ocasionando incertidumbre en los usuarios y poco conocimiento de las soluciones que ofrece la herramienta, el último aspecto que los expertos funcionales de SuccessFactors consideraron un problema previo a la implementación es la falta de compromiso del personal en relación a las capacitaciones virtuales, al no existir retroalimentación de ambas partes, el personal no se ve en la necesidad de tomar las capacitaciones de la manera en que fueron programadas.

8. ¿Cuál fue el mayor problema que se presentó durante a la implementación de la herramienta?

Al implementarse el sistema los expertos funcionales, identificaron que cierto personal no poseía aún el acceso a la herramienta SuccessFactors, lo que requiere abrir un caso dirigido a INFATLAN lo cual tiene un tiempo estimado de respuesta entre dos y tres días hábiles. Por otro lado, las áreas del Departamento de Recursos Humanos que aún no poseen los módulos disponibles se ven en la necesidad de hacer uso del sistema anterior (S4 HANA), lo que vuelve el proceso más lento y menos efectivo, otros aspectos señalados son la baja retroalimentación recibida por el personal y la desactualización de la información disponible en SuccessFactors ya que no se ha logrado ingresar toda la información de HANA.

9. ¿Cuál fue el mayor problema que se presentó posterior a la implementación de la herramienta?

Entre los aspectos identificados por los expertos funcionales de SuccessFactors que generaron un problema posterior a la implementación de la herramienta se presentan los siguientes:

- Falta de soporte para el apoyo de los usuarios
- Bajo aprovechamiento de la herramienta SuccessFactors, ciertos colaboradores no hacen uso de la herramienta debido a que aún no se encuentra disponible para todas las secciones del departamento.
- Información que aún no está agregada a la herramienta SuccessFactors.
- Información duplicada.

Desarrollo y Capacitación

5. ¿Se brindó capacitación antes de la implementación?

El programa de capacitación se brindó al total de colaboradores de recursos humanos, sin embargo, no se impartieron simultáneamente y se hizo uso de diferentes métodos.

6. ¿Qué tipo de capacitación se brindó a los colaboradores?

Tres tipos de capacitaciones se utilizaron para dar a conocer la herramienta SuccessFactors a todo el personal del Departamento de Recursos Humanos, las cuales son:

- **Capacitaciones virtuales**, las cuales comprenden videos explicativos sobre las funciones de la herramienta, los procedimientos y respuesta a las preguntas frecuentes.
- **Simulaciones y ejercicios prácticos**, este tipo método de capacitación fue dirigido a Gerentes, Subgerentes y Oficiales de Universidad Atlántida.
- **Uso de la herramienta:** capacitación formal en donde se puedan contestar dudas o inquietudes en tiempo real.

7. ¿Hacia qué personal fue dirigido el programa de capacitación?

El programa de capacitación fue dirigido a todo el personal de Recursos Humanos, de los cuales la vicepresidencia, gerencia y oficiales de Universidad Atlántida las recibieron durante seis meses previo a la implementación de la herramienta, el resto del personal fue involucrado dos semanas antes de la implementación.

Agentes de Cambio

12. ¿Han identificado los agentes de cambio dentro de la organización para la implementación de la herramienta?

Los jefes de área por sus características, por la influencia que poseen dentro de sus secciones son vistos por los expertos funcionales como los agentes de cambio ideales para ser el enlace entre los encargados de la implementación y el usuario final.

4.3.3.2 Resultados de la encuesta

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los 35 colaboradores del Departamento de Recursos Humanos de Banco Atlántida, dan respuesta a las preguntas de investigación las cuales se agrupan en los siguientes aspectos:

Aspectos Demográficos

Tabla 1 Área del departamento al que pertenece

Área del departamento al que pertenece	
Estructura	9
Gastos Médicos	6
Gestión de Talento Humano	8
Planillas	6
Universidad Atlántida	6
Total general	35

Area del departamento al que pertenece

35 respuestas

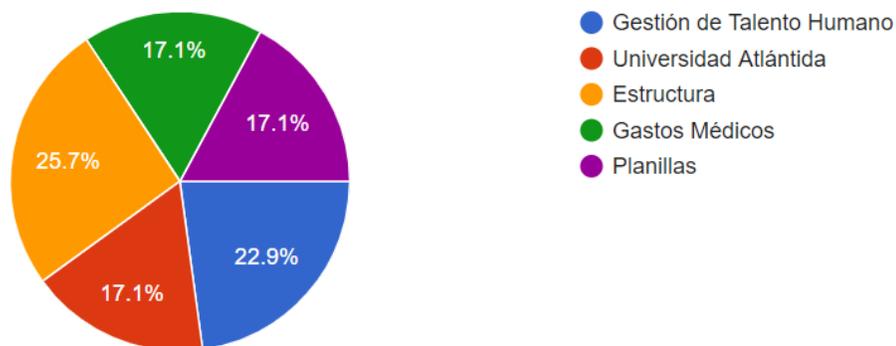


Figura 12 Área del departamento al que pertenece

El personal encuestado se encuentra distribuido en las diferentes áreas del departamento de Recursos Humanos de Banco Atlántida, siendo el área de estructura con 26% con mayor personal asignado, seguidamente del área de Gestión del Talento Humano con un 23%.

Tabla 2 Edad del personal encuestado

Edad	
20-25 años	8
26-30 años	13
31-35 años	6
36-40 años	2
41-45 años	3
46-50 años	2
50 años en adelante	1
Total general	35

Edad

35 respuestas

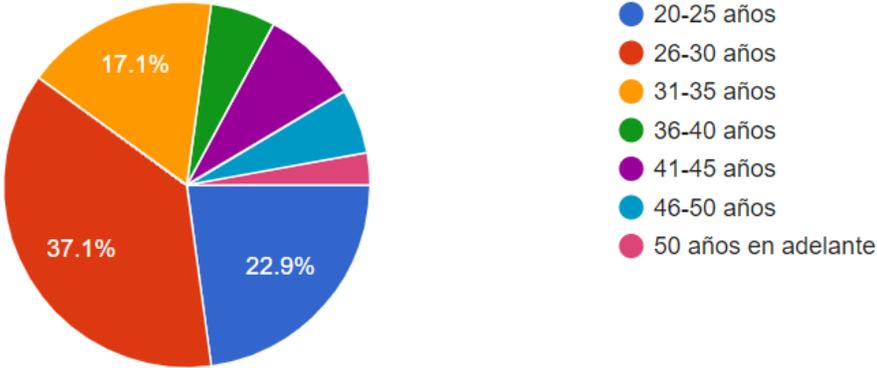


Figura 13 Edad del personal encuestado

Los rangos de edad con mayor presencia en el departamento de Recursos Humanos son de 26 a 30 años con un 37%, seguido de 20 a 25 años con un 23%. Lo que demuestra que en su mayoría el departamento de Recursos Humanos está compuesto por personal joven.

Tabla 3 Antigüedad laboral en Banco Atlántida

¿Cuál es su antigüedad de laborar en Banco Atlántida?	
De 1 año a 2 años	8
De 3 a 5 años	5
De 6 a 10 años	7
Más de 10 años	9
Menos de 1 año	6
Total general	35

¿Cuál es su antigüedad de laborar en Banco Atlántida?

35 respuestas

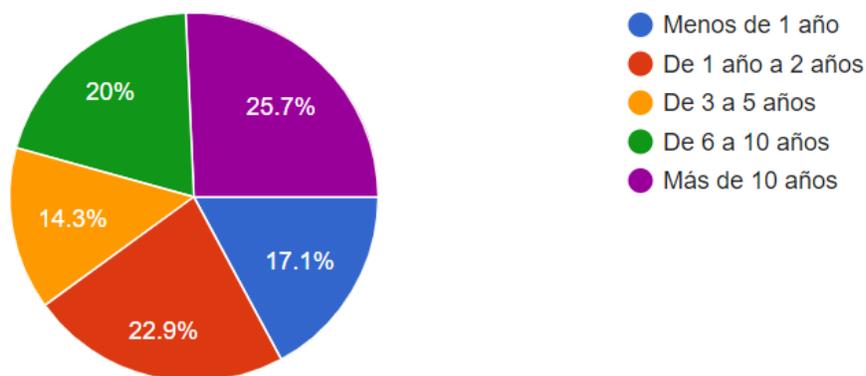


Figura 14 Antigüedad laboral en Banco Atlántida

Un 26% del personal encuestado posee una antigüedad laboral de más de 10 años, un 23% tiene una antigüedad laboral de uno a dos años, un 20% representa al personal que ha laborado en la institución de 6 a 10 años.

Tabla 4 Nivel universitario del personal encuestado

¿Cuál es su nivel universitario?	
Pasante Universitario	8
Postgrado	8
Pregrado	19
Total general	35

¿Cuál es su nivel universitario?

35 respuestas

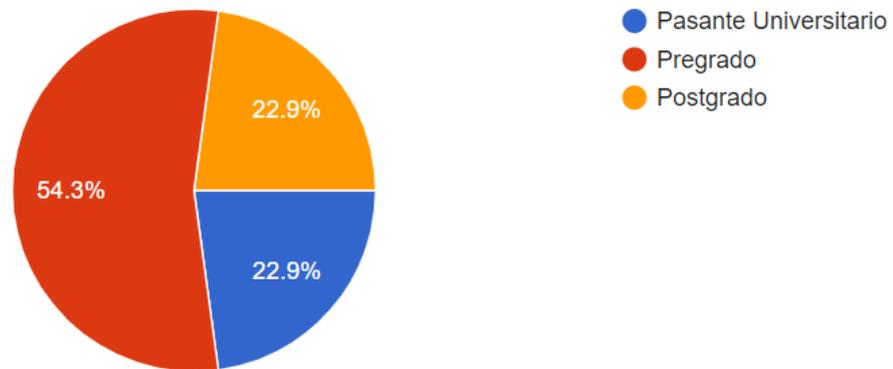


Figura 15 Nivel universitario del personal encuestado

El 77% del personal encuestado posee al menos un título universitario, de los cuales un 23% posee maestría, únicamente un 23% del personal se encuentra cursando una carrera universitaria.

Desarrollo y capacitación

Tabla 5 Recepción de capacitación sobre la herramienta SuccessFactors.

10. ¿Recibió capacitación al momento de la implementación de la herramienta?	
No	5
Sí	30
Total general	35

¿Recibió capacitación al momento de la implementación de la herramienta?

35 respuestas

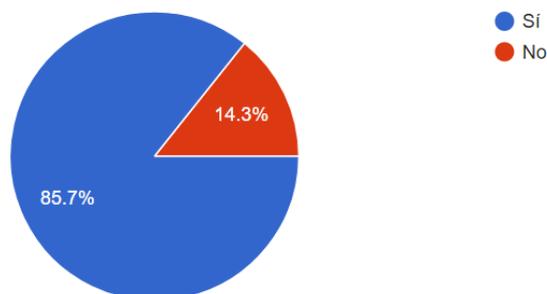


Figura 16 Recepción de capacitación sobre la herramienta SuccessFactors..

El 86% del personal recibió capacitación sobre la herramienta SuccessFactors, sin embargo, un 14% no formó parte del proceso de capacitación. No todos los usuarios del departamento fueron parte de los programas de capacitación.

Tabla 6 Temas de capacitación que necesitan mayor énfasis para la implementación de la herramienta.

12. ¿Qué temas de capacitación necesitan mayor énfasis para la implementación de la herramienta?	
Practicar	1
Trabajo en equipo	1
Desarrollo de Actitudes (Comportamiento Organizacional)	2
Desarrollo de conceptos para pensar de manera más estratégica y global.	3
Desarrollo de habilidades	3
Uso de herramientas tecnológicas	6
Uso y funciones del sistema	19
Total general	35

¿Que temas de capacitación necesitan mayor énfasis para la implementación de la herramienta?

35 respuestas

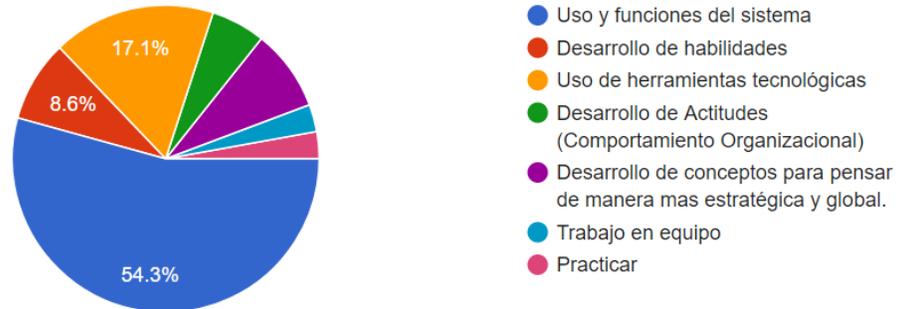


Figura 17 Temas de capacitación que necesitan mayor énfasis para la implementación de la herramienta.

El personal manifestó haber recibido capacitación, sin embargo, el 54% menciona que necesita mayor énfasis en el uso y funciones del sistema como tema de capacitación para la ejecución de la herramienta SuccessFactors, además del uso de herramientas tecnológicas con el 17% y finalmente un 9% considera que requiere capacitación en desarrollo de habilidades.

Tabla 7 Método eficiente para el desarrollo de una capacitación.

13. ¿Qué método considera más eficiente para el desarrollo de una capacitación?	
Depende del tema, en este caso funcionó el Online	1
Rotación de Personal	1
Seminarios Externos	1
Coaching	7
Capacitación Online	11
Cursos formales de capacitación y formación	14
Total general	35

¿Que método considera más eficiente para el desarrollo de una capacitación?

35 respuestas

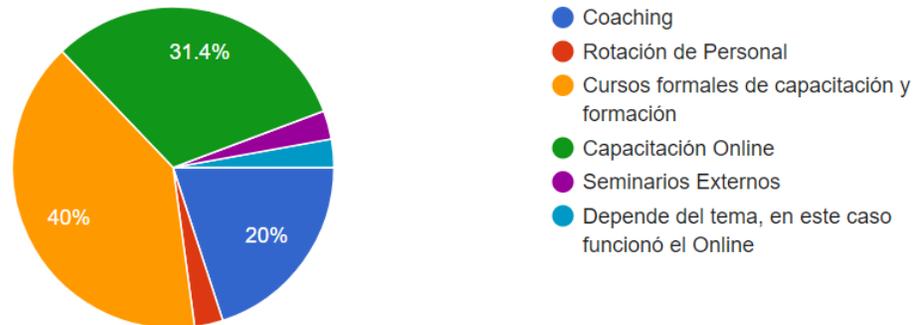


Figura 18 Método eficiente para el desarrollo de una capacitación.

El personal identifica los cursos formales de capacitación y formación (40%) como el método más eficiente para el desarrollo de una capacitación, seguido por las capacitaciones en línea (31%) y el coaching (20%).

Tabla 8 Habilidades o beneficios que el personal espera adquirir con la implementación de SuccessFactors.

9. ¿Qué habilidades o beneficios espera usted adquirir con la implementación de SuccessFactors?	
Planeación estratégica	2
Organización y planeación	3
Tecnológicas	5
Automatización de procesos	9
Optimización y mejoramiento continuo	16
Total general	35

¿Qué habilidades o beneficios espera usted adquirir con la implementación de SuccessFactors?

35 respuestas

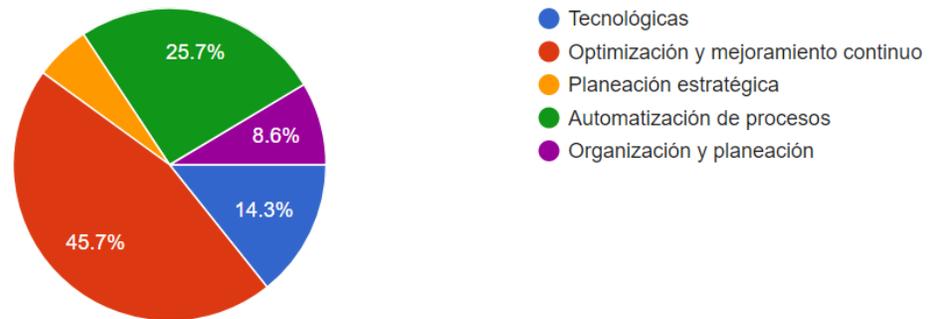


Figura 19 Habilidades o beneficios que el personal espera adquirir con la implementación de SuccessFactors.

La optimización y mejoramiento continuo con 46% es visto por el personal de Recursos Humanos como el aspecto más importante a desarrollar mediante la implementación de la herramienta SuccessFactors, seguido por la automatización de procesos con un 26% y el desarrollo de habilidades tecnológicas con un 14%.

Tabla 9 Percepción del personal ante la implementación del sistema SuccessFactors.

5. ¿Cómo describirá su forma de sentir hacia la implementación del sistema SuccessFactors?	
Siento que puedo perder control sobre algunas funciones o información y contacto directo con mis compañeros; entre otras cosas que valoro dentro de mi puesto.	2
Creo que es necesario ser una persona con habilidades avanzadas en el rubro de la tecnología para poder hacer un buen uso de la herramienta y eso puede ser un inconveniente para mí.	4
No cuento con la información suficiente del proyecto por lo que no siento confianza acerca de su implementación.	8
Ninguna de la Anteriores	21
Total general	35

¿Cómo describirá su forma de sentir hacia la implementación del sistema successfactors?

35 respuestas

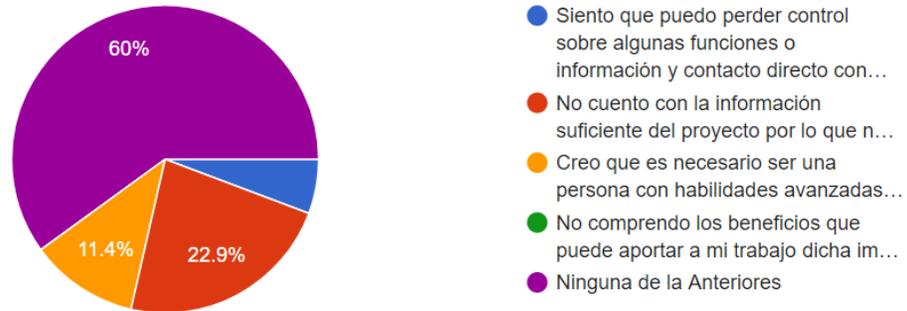


Figura 20 Percepción del personal ante la implementación del sistema SuccessFactors.

En relación a la percepción del personal ante la implementación del sistema SuccessFactors el 60% del personal no identifica un mayor problema con la implementación del sistema.

Un 23% del personal del Departamento de Recursos Humanos plantea que no cuenta con la información suficiente del proyecto por lo que no siente confianza acerca de su implementación, además de un 11% que manifiesta que considera necesario ser una persona con habilidades avanzadas en el rubro de la tecnología para poder hacer un buen uso de la herramienta y eso puede ser un inconveniente que les afecte directamente.

Tabla 10 Tiempo de adaptación al sistema SuccessFactors.

4. ¿Cuánto tiempo considera necesario para adaptarse a la herramienta SuccessFactors?	
3 semanas	6
1 semana	7
4 semanas o más	8
2 semanas	14
Total general	35

¿Cuánto tiempo considera necesario para adaptarse a la herramienta SuccessFactors?

35 respuestas

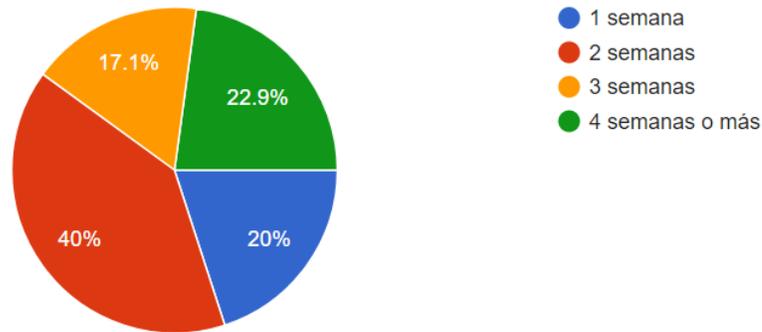


Figura 21 Tiempo de adaptación al sistema SuccessFactors.

El 40% del personal manifiesta que contando con la capacitación debida requieren de dos semanas como periodo de adaptación para lograr una ejecución efectiva del sistema.

Tabla 11 Principales problemas de implementar el sistema de SuccessFactors.

3. ¿Cuáles considera son los principales problemas de implementar el sistema de SuccessFactors?	
Desconocimiento de la herramienta	11
La integración con S4 Hana	1
Ninguna de las anteriores	1
Responsabilidad nueva adicional	2
Temor por recortes de personal	2
Tiempo insuficiente de adaptación	10
Capacitación y entrenamiento insuficiente	8
Total general	35

¿Cuáles considera son los principales problemas de implementar el sistema de SuccessFactors ?

35 respuestas



Figura 22 Principales problemas de implementar el sistema de SuccessFactors.

El 31% del personal encuestado reflejó desconocimiento de la herramienta y el 23% demostró que no han tenido la capacitación y entrenamiento suficiente del sistema. Se logró identificar que el personal considera dos semanas como un tiempo adecuado para adaptarse a la herramienta, sin embargo, no poseen la información necesaria para realizar un adecuado uso de SuccessFactors.

Tabla 12 Alteraciones en las funciones del personal por la implementación de la herramienta SuccessFactors.

1. ¿La herramienta de SuccessFactors ha generado un gran número de alteraciones en la forma en que los usuarios trabajan?	
No	9
Si	26
Total	35

¿La herramienta de SuccessFactors ha generado un gran número de alteraciones en la forma en que los usuarios trabajan?

35 respuestas

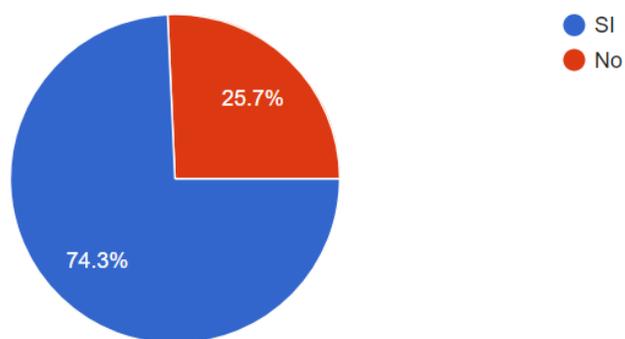


Figura 23 Alteraciones en las funciones del personal por la implementación de la herramienta SuccessFactors.

El 74% de las funciones y la forma que en que el personal del Departamento de Recursos Humanos de Banco Atlántida desempeña su puesto de trabajo se ha visto alterado por la implementación de la herramienta SuccessFactors.

Tabla 13 Manera en que la implementación del sistema SuccessFactors afecta las posiciones de trabajo.

7. ¿De qué manera la implementación del sistema SuccessFactors afecta su posición de trabajo?	
Mayor carga laboral	4
Cambio de funciones	5
Cambio de roles	6
Ninguna	9
Disminución en la carga laboral	11
Total general	35

¿De qué manera la implementación del sistema SuccessFactors afecta su posición de trabajo?

35 respuestas

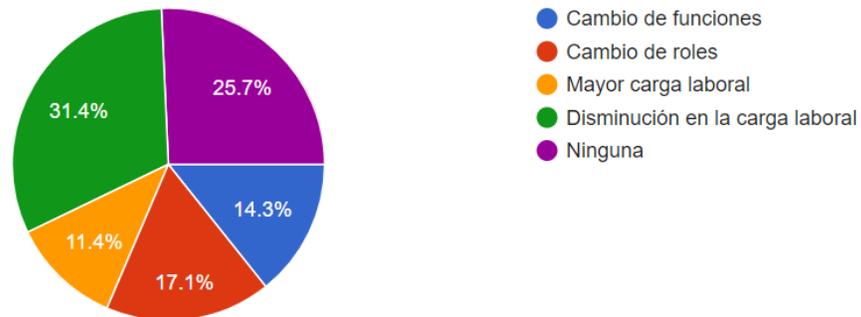


Figura 24 Manera en que la implementación del sistema SuccessFactors afecta las posiciones de trabajo.

La implementación de la herramienta ha generado que el 31% del personal perciba una disminución en la carga laboral, el 26% continúe con sus funciones sin mayores alteraciones en sus puestos de trabajo, el 17% y 14% del personal ha identificado cambio de roles y funciones respectivamente, y únicamente un 11% ha obtenido un incremento en su carga laboral.

Tabla 14 Forma de enfrentar un proceso de cambio.

8. ¿Cuándo se enfrenta a un proceso de cambio cuál es su respuesta hacia el mismo?	
Automotivación	16
Lo percibe como un reto	19
Total general	35

¿Cuándo se enfrenta a un proceso de cambio cuál es su respuesta hacia el mismo?

35 respuestas

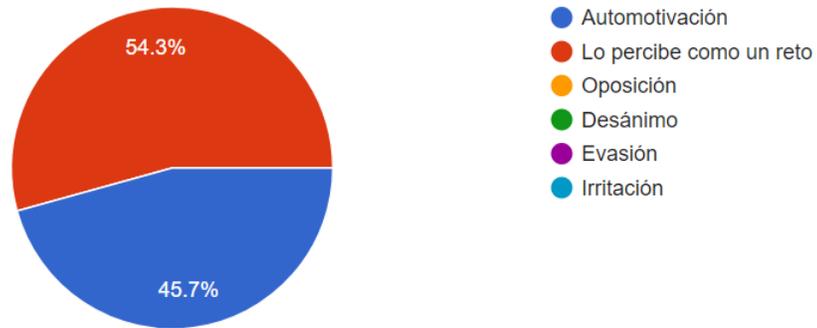


Figura 25 Forma de enfrentar un proceso de cambio.

El 54% del personal encuestado del Departamento de Recursos Humanos enfrenta un proceso de cambio percibiéndolo como un reto mientras que el 46% lo enfrenta con automotivación. Se puede identificar que el personal está dispuesto a enfrentar la adaptación de la herramienta de manera positiva.

Tabla 15 Comunicación Organizacional sobre un proceso de cambio.

17. ¿Considera usted que la organización mantiene bien informados a los colaboradores acerca de los cambios, antes de que estos sean implementados?	
Automotivación	16
Lo percibe como un reto	19
Total general	35

¿Considera usted que la organización mantiene bien informados a los colaboradores acerca de los cambios, antes de que estos sean implementados?

35 respuestas

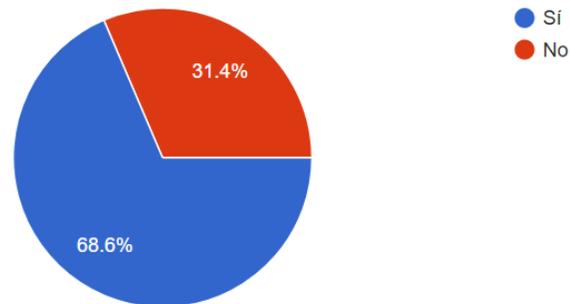


Figura 26 Comunicación Organizacional sobre un proceso de cambio.

El 69% del personal considera que se maneja una efectiva comunicación con los colaboradores en un proceso de cambio, mientras que un 31% percibe una deficiente comunicación. Se logra reflejar que el personal de recursos humanos está al tanto de los cambios que se pueden llegar a realizar en el área.

4.4 Análisis de los resultados

4.4.1 4 Áreas en la que los colaboradores requieren reforzamiento para desarrollar exitosamente el proyecto de SuccessFactors.

En todo proceso de cambio organizacional existen aspectos que afectan directamente la ejecución del mismo. Es por ello que se procede a analizarlos, entre las de mayor relevancia e impacto se pueden mencionar las siguientes:

- **Implementación de la herramienta SuccessFactors:** La mayor problemática para los expertos funcionales o encargados de implementar la herramienta en el

Departamento de Recursos Humanos fue la integración de SuccessFactors con S4 HANA, debido a la incompatibilidad entre ambas herramientas y la falta de soporte por parte de los consultores de HANA, adicionalmente a esta problemática se presentaron otros aspectos de suficiente peso para determinar que el sistema aún no estaba listo para implementarse, sin embargo al no realizarse una investigación previa sobre la percepción del personal para evaluar estos aspectos ha generado actualmente un alto grado de desconocimiento de los colaboradores sobre el uso y utilidad de la herramienta y que esta no esté generando el impacto positivo que se pretendía. Otro aspecto que es necesario enfatizar es en la falta de información en el sistema, lo que provoca que el personal se encuentre laborando con datos desactualizados e inexistentes.

- **Desconocimiento de la herramienta:** Tanto en la entrevista como en la encuesta se identificó que el tiempo necesario para adaptarse a la herramienta es de dos semanas, el tiempo brindado a los colaboradores para adaptarse a la herramienta se considerara adecuado, sin embargo, la falta de comunicación y conocimiento de la herramienta ha generado que el personal después de tres meses de la implementación aún posea dudas sobre el uso y funcionamiento de la herramienta.
- **Programas de capacitación insuficiente:** En la tabla 7 se puede observar que el personal percibe dos grandes problemáticas en relación al sistema, entre las cuales se encuentran el desconocimiento de la herramienta y falta de capacitación

entrenamiento, estos dos aspectos crean un alto grado de ineficiencia en los procesos debido a que el personal se encuentra trabajando con un nuevo el sistema del cual poseen muy poco conocimiento.

4.4.2 Plan de desarrollo y capacitación

En el proceso de investigación se desarrollaron una serie de preguntas para poder indagar el nivel de capacitación que los colaboradores recibieron previo a la implementación de la herramienta. Se entrevistaron a usuarios funcionales de la herramienta y a los usuarios del departamento de Recursos Humanos. Al ser una nueva herramienta se busca identificar que capacitación se ha impartido para el manejo de la misma. Se obtuvo que la mayoría de los colaboradores recibieron capacitaciones, sin embargo, en tiempos diferentes. Se inició un proceso de pruebas con los expertos funcionales para poder alinear los módulos a sus áreas. Luego los usuarios recibieron capacitación según los módulos a implementar.

Se realizaron diferentes tipos de capacitación para poder dar a conocer el funcionamiento de SuccessFactors. Al inicio se realizaron simulaciones de pruebas y ejercicios prácticos al realizar el montaje de los módulos. Además, se impartieron capacitaciones virtuales orientadas a los usuarios, las cuales comprenden las funciones de la herramienta, los procedimientos y respuesta a las preguntas frecuentes. Al mismo tiempo se encuestó los usuarios, sobre los métodos que consideran más eficientes para el desarrollo de estas capacitaciones.

Al realizar la entrevista con los usuarios expresaron que al hacer una implementación de una nueva herramienta tecnológica como proceso de adaptación a los usuarios se

expusieron diferentes opciones para las diferentes edades. Se pudo observar que los jóvenes entre 20-25 años prefieren la capacitación en línea y el coaching. El coaching se propone ya que ciertas personas deben hacer actividades en los módulos como la parte de contratación, y es necesario orientar al sucesor del individuo para poder realizar las actividades al faltar la persona principal. Es por esto que la importancia del coaching en los más jóvenes del área. Las personas entre 26 y 30 años toman en cuenta la capacitación online y al mismo tiempo de los cursos formales de capacitación y formación al igual que las personas entre 31 años a 50 años o más ya que consideran que es mejor de manera presencial ya que se pueden aclarar dudas en tiempo real.

Tabla 16 Relación de variables: Métodos de Capacitación y Edad.

¿Qué método considera más eficiente para el desarrollo de una capacitación?								
Etiquetas de fila	20-25 años	26-30 años	31-35 años	36-40 años	41-45 años	46-50 años	50 años en adelante	Total general
Depende del tema, en este caso funcionó el Online				1				1
Rotación de Personal		1						1
Seminarios Externos					1			1
Coaching	3	3					1	7
Capacitación Online	3	3	3			2		11
Cursos formales de capacitación y formación	2	6	3	1	2			14
Total general	8	13	6	2	3	2	1	35

Se concluyó que los programas de capacitación son necesarios ya que fomentan el desarrollo de los colaboradores y generan mayor inclusión en la implementación de la herramienta. Se hizo un análisis de necesidades según el departamento de la vicepresidencia. La mayoría solicitó una capacitación sobre el uso y las funciones del sistema, da el indicio que las personas necesitan estar más enteradas del funcionamiento de la herramienta. Al mismo

tiempo se pudo observar que hay personas que les gustaría saber de la implantación del uso de herramientas tecnológicas ya que pueden ser temas nuevos e innovadores.

Tabla 17 Relación de variables: Temas de Capacitación y Área del Departamento de Recursos Humanos.

¿Qué temas de capacitación necesitan mayor énfasis para la implementación de la herramienta?						
Etiquetas de fila	Estructura	Gastos Médicos	Gestión de Talento Humano	Planillas	Universidad Atlántida	Total general
Practicar				1		1
Trabajo en equipo	1					1
Desarrollo de Actitudes (Comportamiento Organizacional)			1	1		2
Desarrollo de conceptos para pensar de manera más estratégica y global.		1	1	1		3
Desarrollo de habilidades	1	1	1			3
Uso de herramientas tecnológicas	1	2	1		2	6
Uso y funciones del sistema	6	2	4	3	4	19
Total general	9	6	8	6	6	35

4.4.3 Principales aspectos en el Departamento de Recursos Humanos que impiden una eficiente implementación de la herramienta SuccessFactors.

Es común que las entidades bancarias como ser Banco Atlántida se encuentren en constante cambio en su imagen, procesos, funciones, sistemas, entre otros, por lo que la forma de enfrentar dicho cambio nos demuestra el trabajo que ha realizado la empresa en cuestión a la forma de actuar de su personal. En la tabla 16 se puede identificar que más allá de un problema de compromiso o colaboración por parte de los trabajadores, se encuentra un problema de desconocimiento de la herramienta que está provocando que el personal no

pueda lograr una máxima efectividad en sus procesos por falta de recursos como información y el desarrollo de habilidades y conocimientos mediante planes de capacitación.

Tabla 18 Relación de variables: Respuesta del personal ante el proceso de cambio y percepción de la herramienta SuccessFactors.

¿Cuándo se enfrenta a un proceso de cambio cuál es su respuesta hacia el mismo?			
Etiquetas de fila	Automotivación	Lo percibe como un reto	Total general
Siento que puedo perder control sobre algunas funciones o información y contacto directo con mis compañeros; entre otras cosas que valoro dentro de mi puesto.		2	2
Creo que es necesario ser una persona con habilidades avanzadas en el rubro de la tecnología para poder hacer un buen uso de la herramienta y eso puede ser un inconveniente para mí.	1	3	4
No cuento con la información suficiente del proyecto por lo que no siento confianza acerca de su implementación.	4	4	8
Ninguna de la Anteriores	11	10	21
Total general	16	19	35

4.4.4 Agentes de cambio

En la entrevista realizada a los expertos funcionales se identificaron los gerentes de área como agentes de cambio dentro del Departamento de Recursos Humanos, debido a su influencia en el resto de colaboradores y por su alto conocimiento de la herramienta ya que recibieron seis meses de capacitación y pruebas prácticas previo a la implementación de SuccessFactors.

4.5 Propuesta de mejora

4.5.1 Problemas de Implementación de la herramienta SuccessFactors: Al identificar que existió la falta de investigación previa a la implementación de la herramienta SuccessFactors, dejando de lado aspectos como la inclusión de la totalidad de los módulos e información al sistema, es necesario realizar una revisión total de la información disponible en la herramienta SuccessFactors, la cual debe completarse y actualizarse con los datos disponibles en HANA para que las funciones del personal se realicen de la manera más eficiente posible, además de incluir los módulos pendientes en el sistema, con el fin de evitar el uso de ambas herramientas.

4.5.2 Programa de Capacitación y Desarrollo: Con la información obtenida a lo largo de la investigación, se presentan las propuestas para mejorar el proceso de capacitación en la implementación de SuccessFactors en el departamento de Recursos Humanos de Banco Atlántida. La propuesta tiene como fin que el proceso de capacitación supla las necesidades de adaptación a una nueva herramienta. Este proceso es de suma importancia ya que no solo fomenta un mejor desempeño en el trabajo, sino para que puedan crecer dentro de la organización. A continuación, se formulan las propuestas de mejoramiento sustentadas en la información obtenida de los usuarios y expertos funcionales de la herramienta.

Brindar mayor tiempo de capacitación con un experto de la herramienta a los usuarios. La capacitación anteriormente se realizaba una vez al mes y era de manera continua durante todo el día. Ofrecer días en donde los colaboradores no sientan como si fuese un proceso que se

está ejecutando de manera inmediata si no de manera gradual. El tiempo se podría extender en la semana y así sentir más amigable el proceso.

Es necesario realizar un programa de capacitación con Universidad Atlántida que pueda incluir a los usuarios de Recursos Humanos en capacitaciones de resistencia al cambio, trabajo en equipo y sobre todo en capacitaciones de conocimientos técnicos. Al integrar a los colaboradores del área, tendrán el compromiso de ajustarse a los nuevos cambios de la herramienta. Al implementar estas herramientas se pueden identificar agentes de cambio que apoyen al proceso de adaptación de SuccessFactors, simultáneamente se debe crear un programa para desarrollar las habilidades especializadas enfocado a las personas con mayor problema en el uso de herramientas tecnológicas las cuales se pueden impartir internamente por el personal de informática.

4.5.4 Principales aspectos organizacionales que impiden una eficiente implementación de la herramienta SuccessFactors: El personal del Departamento de Recursos Humanos presentó una buena respuesta al cambio que ha generado la herramienta SuccessFactors, sin embargo, manifiesta no poseer los recursos necesarios para la ejecución efectiva de la misma, es por esto que se propone crear un sistema de comunicación interna que permita promover una interacción bidireccional. La información debe fluir en ambas direcciones, dado que los colaboradores tienen mucho que aportar debido a que son ellos quienes ejecutan los cambios.

4.5.5 Agentes de Cambio

Crear un programa de sucesión de agentes de cambio dentro de cada área del departamento, con el fin de descentralizar este tipo de funciones por parte de los gerentes de área. Además, crear un programa de capacitación dirigido a desarrollar competencias de comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas. Se propone realizar una investigación con el fin de identificar cinco agentes de cambio en el departamento de Recursos Humanos que representen las diferentes áreas.

4.6 Implementación de los cambios

4.6.1 Cronograma de aplicación

Tabla 19 Cronograma de actividades

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																
PLAN DE ACTIVIDADES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE LA HERRAMIENTA SUCCESSFACTORS																
PROGRAMA MENSUAL (2018)																
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	INSUMOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Comunicación del plan de actividades en la gestión del cambio de la herramienta SuccessFactors.	Alejandra Chavez/Marielos Fajardo	Expertos Funcionales de la herramienta SuccessFactors (5)	Sala de juntas, proyector, cinco instrucciones impresas del plan de actividades	2 horas	x											
Comunicación del proceso de cambio a los usuarios finales de la herramienta SuccessFactors	Expertos Funcionales de la herramienta SuccessFactors (5)	Personal del departamento de Recursos Humanos	Sala de juntas	0.5 horas	x											
Realizar una investigación con el fin de identificar cinco agentes de cambio en el departamento de Recursos Humanos que	Departamento de Gestión del Talento Humano	Personal del departamento de Recursos Humanos	Encuesta en Google formularios.	1 semana	x											

permita un sucesión de agentes de cambio																			
Crear un programa de capacitación dirigido a desarrollar competencias de comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas.	Departamento de Universidad Atlántida- Gestión del Talento Humanos	Agentes de cambio	Sala de juntas, proyector, pizarra virtual, laptops, almuerzo, refrigerio.	2 semanas	x	x													
Crear un sistema de comunicación interna que permita promover una interacción bidireccional.	Gerentes de área	Personal del departamento de Recursos Humanos	Boletín de Sugerencias	2 semanas	x	x													
Realizar análisis de la situación actual de la herramienta SuccessFactors, que incluya una revisión total de la información disponible en la herramienta y los módulos pendientes de incluir.	Gerentes de área: Gerente de gestión de talento humano, gerente de Universidad Atlántida, Gerente de Planeación y Estructura, Gerente de Planillas y pagos y Gerente de administración del personal.	Personal del departamento de Recursos Humanos	Acceso al sistema, lista de verificación por área.	8 horas		x													

Ingreso de la información pendiente al sistema por área.	Personal del departamento de Recursos Humanos	Personal del departamento de Recursos Humanos, expertos funcionales de SuccessFactors.	Acceso al sistema, lista de verificación por área.	1 semana				x										
Adición de módulos pendientes al sistema	Consultor de SuccessFactors	Gerentes de área y expertos funcionales	Acceso al sistema, Simulaciones y ejercicios prácticos, manual de uso de la herramienta, laptops, proyector, pizarra virtual.	1 semana				x										
Implementar un plan de capacitación y desarrollo a mediano plazo que esté enfocado en brindar información personalizada a cada departamento sobre las funciones de la herramienta SuccessFactors	Consultor de SuccessFactors/ Universidad Atlántida	Personal del departamento de Recursos Humanos, expertos funcionales de SuccessFactors.	Plataforma virtual para compartir cursos en línea, acceso a la plataforma, sala de juntas, laptops, proyector, pizarra virtual.	1 mes					x	x	x	x						

4.6.2 Presupuesto

Tabla 20 Presupuesto de propuesta de mejora

PRESUPUESTO					
Actividad	Especificación	Cantidad	Precio Unitario		Total
Crear un sistema de comunicación interna que permita promover una interacción bidireccional.	Boletines de Madera	5	L	300.00	L 1,500.00
Adición de módulos pendientes al sistema	Pago viáticos a consultores (\$50/día)	5	L	1,250.00	L 6,250.00
Implementar un plan de capacitación y desarrollo a mediano plazo que esté enfocado en brindar información personalizada a cada departamento sobre las funciones de la herramienta SuccessFactors	Pago viáticos a consultores (\$50/día)	12	L	1,250.00	L 15,000.00
Crear un programa para desarrollar las habilidades especializadas enfocado a las personas con problema en el uso de herramientas tecnológicas	Regalías	35	L	80.00	L 2,800.00
Crear un programa de capacitación dirigido a desarrollar competencias de comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas.	Almuerzo y boquitas	10	L	170.00	L. 1,700
Realizar un programa de capacitación con Universidad Atlántida que pueda incluir a los usuarios de Recursos Humanos en capacitaciones de resistencia al cambio, trabajo en equipo	Almuerzo y boquitas	40	L	170.00	L 6,800.00
	Regalías	35	L	80.00	L 2,800.00
	Alquiler sillas con forros	50	L	29.00	L 1,450.00
	Alquiler mesas y mantel	8	L	80.00	L 640.00
Total					L 37,240.00

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En función de los resultados del estudio de investigación, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

1. La Vicepresidencia de Recursos Humanos en su totalidad mostró bajo conocimiento en el uso y funcionalidad de la herramienta SuccessFactors, por lo que los programas de capacitación deben ser orientados a todo el personal del Departamento.
2. Se identificó que más allá de un problema de compromiso o colaboración por parte de los usuarios, existe capacitación insuficiente lo que está provocando que el personal no pueda lograr una máxima efectividad en sus procesos por falta de Recursos como información y el desarrollo de habilidades y conocimiento mediante planes de capacitación.
3. Se identificaron los gerentes de área como agentes de cambio dentro del Departamento de Recursos Humanos, debido a su influencia en el resto de colaboradores y mayor conocimiento en el uso de la herramienta SuccessFactors con el fin de estimular y dar a conocer los beneficios e importancia de la herramienta al total del personal.
4. El plan de acción dirigido a contrarrestar las áreas en la que los colaboradores requieren reforzamiento para desarrollar exitosamente el proyecto SuccessFactors.

5.2 Recomendaciones

1. Implementar los programas de capacitación necesarios para la mejora de la implementación de la herramienta SuccessFactors enfocados en el desarrollo de habilidades en el uso de herramientas tecnológicas, capacitación sobre la información personalizada de las funciones de la herramienta SuccessFactors y programas de formación sobre el manejo de la resistencia al cambio y trabajo en equipo.
2. Realizar un sistema de comunicación interna que permita promover una interacción bidireccional, con el fin de involucrar al personal en el proceso de cambio, además de realizar un análisis de la situación actual de la herramienta SuccessFactors, que incluya una revisión total de la información disponible en la herramienta y los módulos pendientes de incluir.
3. Crear un programa de sucesión de agentes de cambio dentro de cada área del departamento, con el fin de descentralizar este tipo de funciones por parte de los gerentes de área. Además, crear un programa de capacitación dirigido a desarrollar competencia de comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas.
4. Hacer uso del plan de mejora continua propuesto en el capítulo V, que se encuentre dirigido al Departamento de Recursos Humanos de Tegucigalpa, el cual incluye los siguientes aspectos:
 - a. Permitir al personal adquirir los nuevos conocimientos mediante el programa de capacitación y el funcionamiento óptimo de la herramienta con la inclusión de los módulos e información restante.

- b. Brindar programas de capacitación enfocados a desarrollar habilidades en el uso de herramientas tecnológicas y fomentar el conocimiento de las funciones y uso de la herramienta SuccessFactors.

Este plan sirve de referencia para la implementación de herramientas tecnológicas en las diferentes áreas de la institución, además, puede ser utilizado en la implementación de la herramienta SuccessFactors en el departamento de Recursos Humanos en las oficinas de Banco Atlántida ubicadas en San Pedro Sula y La Ceiba.

CAPÍTULO VI REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bravo Realza, Á. M. (2012). Planeación de recursos humanos. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=320221>

5

Cegarra Sánchez, J. (2012). *La tecnología*. Madrid, SPAIN: Ediciones Díaz de Santos.

Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=322867>

7

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a. ed.). México, D.F., MEXICO:

McGraw-Hill Interamericana.

Correa, F. (2009). *Administración*. Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=318149>

9

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10.^a ed.). México, D.F., MEXICO:

Cengage Learning Editores.

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14.^a ed.). México, D.F., MEXICO:

Pearson Educación.

Escalante, K. (2009). *Estrategias competitivas*. Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=318060>

2

- Evoli, J. (2009). Planeación estratégica. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=318170>
4
- Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. Distrito Federal, UNKNOWN: Editorial Digital UNID. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=530788>
9
- Franklin, E., & Krieger, M. (2010). *Comportamiento organizacional* (1.^a ed.). México, D.F., MEXICO: Pearson Educación.
- Gallardo, D., & Maldonado, V. (2016). *Proyectos organizacionales*. Buenos Aires, UNKNOWN: Editorial Maipue. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=453668>
5
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Motivación* (2.^a ed.). Madrid, SPAIN: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=322838>
3
- GR Consultores. (s. f.). *Desarrollo Organizacional*. Republica Dominicana. Recuperado de <https://administracionconmihaymon.wordpress.com/2014/04/25/el-desarrollo-organizacional/>
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones: principios y aplicaciones (4a. ed.)* (4.^a ed.). México, D.F., MEXICO: McGraw-Hill

Interamericana. Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=3214390>

Hernandez, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional. Enfoque latinoamericano* (1.^a ed.). México, D.F., MEXICO: Pearson Educación.

Huamán Pulgar-Vidal, L., & Rios Ramos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (2a. ed.). Lima, UNKNOWN: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=418489>

5

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional* (7a. ed.). Madrid, SPAIN: McGraw-Hill España. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=319610>

0

Jiménez, A. (2013). *Gestión del cambio* (2.^a ed.). Madrid, SPAIN: Ediciones Díaz de Santos.

Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=322846>

2

Jones, G. R., & George, J. M. (2014). *Administración contemporánea* (8a. ed.) (8.^a ed.).

México, D.F., MEXICO: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=3224938>

Laudon, K., & Laudon, J. (2012). *Sistemas de información gerencial* (12.^a ed.). México, D.F.,

MEXICO: Pearson Educación. Recuperado de

<https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

- Lazzati, S. (2016). *El gerente: estrategia y líder del cambio: más allá de la gestión operativa* (1.^a ed.). Buenos Aires, UNKNOWN: Ediciones Granica. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=4824310>
- Marín, D. (2009). Determinantes del análisis y diseño organizacional. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3200159>
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11.^a ed.). México, D.F., MEXICO: Pearson Educación.
- Nelson, D., & Campbell, J. (2013). *CORG - Comportamiento Organizacional* (3.^a ed.). México, D.F., MEXICO: Cengage Learning Editores. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.cengage.com/books/2911-corg-comportamiento-organizacional>
- Rabouin, R. (2008). *El sentido del liderazgo* (1.^a ed.). Argentina: Pearson Educación. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed.). México, D.F., MEXICO: Pearson Educación. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- SAP. (2016). Programa SuccessFactors.
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J., & Janes, A. (2018). *Administración estratégica* (2a. ed.). Ciudad de México, MEXICO: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtual-ebooks/detail.action?docID=5485816>

Torres Hernández, Z. (2014a). *Administración estratégica*. México, D.F., MEXICO: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3227306>

Torres Hernández, Z. (2014b). *Teoría general de la administración (2a. ed.)*. México, D.F., MEXICO: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3227620>

Zimmermann, A. (2004). *La gestión de redes: caminos y herramientas (2.^a ed.)*. Ecuador: Editorial Abya Yala. Recuperado de https://books.google.hn/books?id=bK_vsu1BWb4C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

CAPÍTULO VII ANEXOS

7.1 Instrumento de Recolección de datos: Entrevista

1. ¿Cuándo se implementó la herramienta SuccessFactors?
2. ¿Cuánto tiempo de adaptación se le brindó al personal?
3. ¿Se realizó una previa investigación sobre la percepción del personal?
4. ¿Qué área del Departamento de Recursos Humanos fue la primera en hacer uso de la herramienta?
5. ¿Se brindó capacitación antes de la implementación?
6. ¿Qué tipo de capacitación se brindó a los usuarios?
7. ¿Cuál fue el mayor problema que se presentó previo a la implementación de la herramienta?
8. ¿Cuál fue el mayor problema que se presentó durante a la implementación de la herramienta?
9. ¿Cuál fue el mayor problema que se presentó posterior a la implementación de la herramienta?
10. ¿Ha recibido retroalimentación por parte del personal sobre la herramienta SuccessFactors? Menciónelas
11. ¿Qué áreas considera son las más afectadas con la implementación de la herramienta?
12. ¿Han identificado los agentes de cambio dentro de la organización para la implementación de la herramienta?

7.2 Instrumento de Recolección de datos: Encuesta

Análisis del Impacto del Cambio

- 1. ¿La herramienta SuccessFactors ha generado un gran número de alteraciones en la forma en que los usuarios trabajan?**
 - a. Sí
 - b. No

- 2. ¿Conoce suficientes detalles de los beneficios y resultados esperados del proyecto SuccessFactors como para tener claro su rol en el mismo y que funciones debe desempeñar?**
 - a. Totalmente
 - b. Algunos
 - c. Lo necesario
 - d. Poco
 - e. Nada

- 3. ¿Cuáles considera son los principales problemas de implementar el sistema SuccessFactors?**
 - a. Responsabilidad nueva adicional
 - b. Capacitación y entrenamiento insuficiente
 - c. Tiempo Insuficiente de adaptación
 - d. Bajo apoyo directivo
 - e. Temor por recortes de personal
 - f. Desconocimiento
 - g. El sistema es innecesario
 - h. Otro _____

- 4. ¿Cuánto tiempo considera necesario para adaptarse a la herramienta SuccessFactors?**

- a. 1 semana
- b. 2 semanas
- c. 3 semanas
- d. 4 semanas o más

Análisis de resistencia al cambio

5. ¿Cómo describiría su forma de sentir hacia la implementación del sistema SuccessFactors?

- a. Siento que puedo perder control sobre algunas funciones o información y contacto directo con mis compañeros; entre otras cosas que valoro dentro de mi puesto.
- b. No cuento con la información suficiente del proyecto por lo que no siento confianza acerca de su implementación.
- c. Creo que es necesario ser una persona con habilidades avanzadas en el rubro de la tecnología para poder hacer un buen uso de la herramienta y eso puede ser un inconveniente para mí.
- d. No comprendo los beneficios que puede aportar a mi trabajo dicha implementación.
- e. Ninguna de las anteriores

6. ¿Cómo considera la efectividad en la implementación de la herramienta SuccessFactors?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular

Baja

7. ¿De qué manera la implementación del sistema SuccessFactors afecta su posición de trabajo?

- a. Cambio de funciones
- b. Cambio de roles
- c. Mayor carga laboral

- d. Disminución en la carga laboral
- e. Ninguna

8. ¿Cuándo se enfrenta a un proceso de cambio cuál es su respuesta hacia el mismo?

- a. Automotivación
- b. Lo percibe como un reto
- c. Oposición
- d. Desánimo
- e. Evasión
- f. Irritación

9. ¿Qué habilidades o beneficios espera usted adquirir con la implementación de SuccessFactors?

- a. Tecnológicas
- b. Optimización y mejoramiento continuo
- c. Planeación estratégica
- d. Automatización de procesos
- e. Organización y planeación

Desarrollo Organizacional

10. ¿Recibió capacitación al momento de la implantación de la herramienta?

- a. Sí
- b. No

11. ¿Cree usted que los programas de capacitación son importantes para enriquecer y mejorar su desempeño laboral?

- a. Sí
- b. No

12. ¿Qué temas de capacitación necesitan mayor énfasis para la implementación de la herramienta?

- a. Uso y funciones del sistema
- b. Desarrollo de habilidades
- c. Uso de herramientas tecnológicas
- d. Desarrollo de Actitudes (Comportamiento Organizacional)
- e. Desarrollo de conceptos para pensar de manera más estratégica y global.
- f. Trabajo en equipo
- g. Otro _____

13. ¿Qué método considera más eficiente para el desarrollo de una capacitación?

- a. Coaching/Mentoring
- b. Rotación de Personal
- c. Cursos formales de capacitación y formación
- d. Capacitación online
- e. Seminarios externos
- f. Otro _____

14. ¿Cuál es la probabilidad de que la organización haga una exitosa implementación de SuccessFactors?

- a. Nula
- b. Baja
- c. Media
- d. Alta
- e. Muy Alta

15. ¿El uso de SuccessFactors limitó el contacto social con sus compañeros de trabajo?

- a. Si
- b. No

16. ¿El uso de SuccessFactors redujo la cantidad de trabajo Manual?

- a. Si
- b. No

17. ¿Considera usted que la organización mantiene bien informados a los colaboradores acerca de los cambios, antes de que estos sean implementados?

- a. Si
- b. No

18. Área del Departamento al que pertenece

- a. Reclutamiento y Selección
- b. Universidad Atlántida
- c. Estructura
- d. Gastos Médicos
- e. Planillas

19. Género

- a. Femenino
- b. Masculino

20. Edad

- a. 20 – 25 años
- b. 26 - 30 años
- c. 31 – 35 años
- d. 36 - 40 años
- e. 41 – 45 años
- f. 46 – 50 años
- g. 50 – en adelante

21. ¿Cuál es su antigüedad de laborar en Banco Atlántida?

- a. Menos de un año
- b. Entre 1 y 2 años

- c. De 3 a 5 años
- d. De 6 a 10 años
- e. Más de 10 años

22. ¿Cuál es el nivel universitario del que egresó?

- a. Pasante Universitario
- b. Pregrado
- c. Postgrado

7.3 Resultados de la investigación

Tabla 21 Percepción la efectividad en la implementación de la herramienta SuccessFactors

¿Cómo considera la efectividad en la implementación de la herramienta SuccessFactors?	
Buena	14
Excelente	15
Regular	6
Total general	35

¿Cómo considera la efectividad en la implementación de la herramienta Success Factors?

35 respuestas

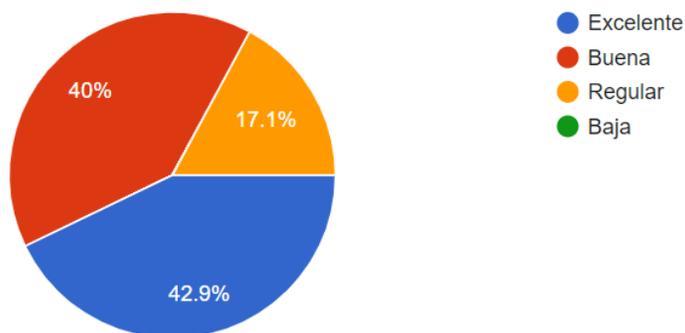


Figura 27 Percepción la efectividad en la implementación de la herramienta SuccessFactors

Tabla 22 la probabilidad de que la organización haga una exitosa implementación de SuccessFactors

¿Cuál es la probabilidad de que la organización haga una exitosa implementación de SuccessFactors?	
Alta	17
Baja	1
Media	5
Muy Alta	12
Total general	35

¿Cuál es la probabilidad de que la organización haga una exitosa implementación de SuccessFactors?

35 respuestas

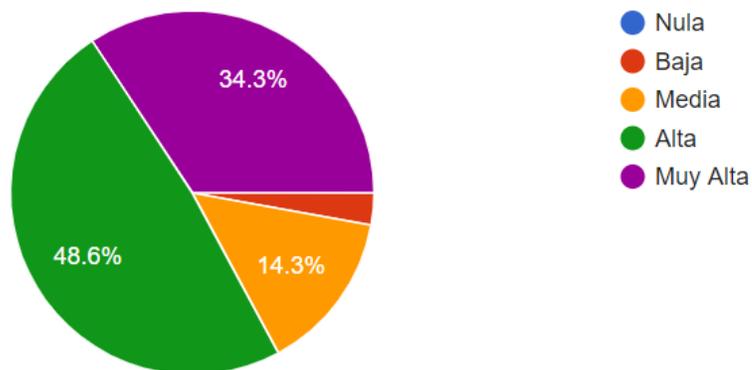


Figura 28 la probabilidad de que la organización haga una exitosa implementación de SuccessFactors

Tabla 23 Limitación del contacto social con los compañeros de trabajo

¿El uso de SuccessFactors limito el contacto social con sus compañeros de trabajo?	
No	28
Si	7
Total general	35

¿El uso de de SuccessFactors limito el contacto social con sus compañeros de trabajo?

35 respuestas

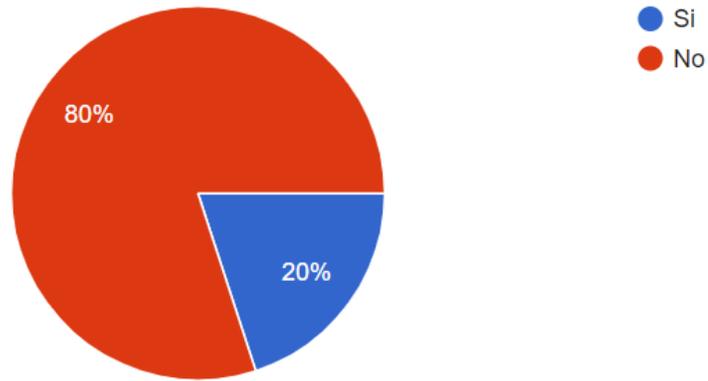


Figura 29 Limitación del contacto social con los compañeros de trabajo

Tabla 24 Reducción del trabajo manual

¿El uso de SuccessFactors redujo la cantidad de trabajo Manual?	
No	10
Sí	25
Total general	35

¿El uso de SuccessFactors redujo la cantidad de trabajo Manual?

35 respuestas

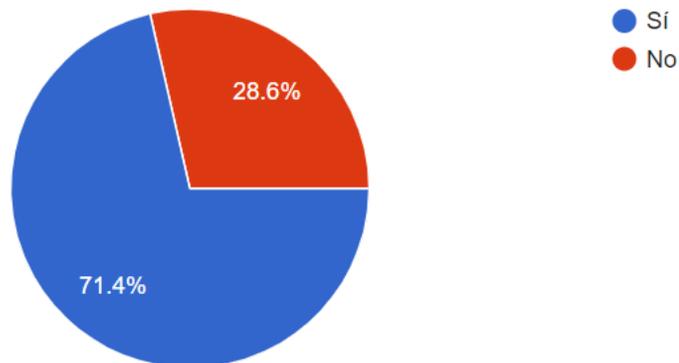


Figura 30 Reducción del trabajo manual

Tabla 25 Genero

Genero	
Femenino	21
Masculino	14
Total general	35

Genero

35 respuestas

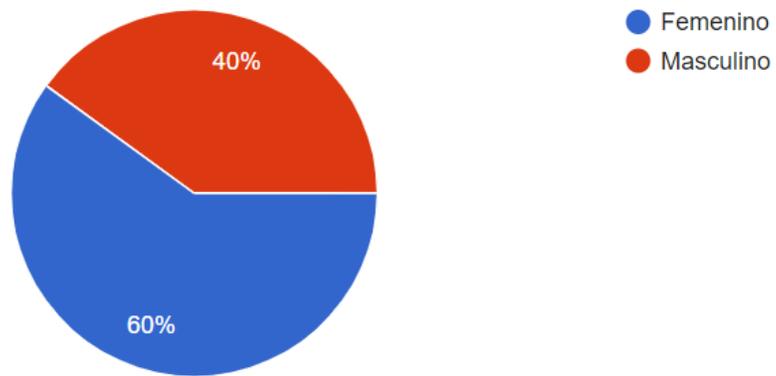


Figura 31 Genero

CAPÍTULO VIII GLOSARIO

Administración: “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (Correa, 2009, p. 6).

Planeación estratégica: “La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados” (Evoli, 2009, p. 14).

Estrategia de recursos humanos: “La estrategia de recursos humanos, es el plan o el enfoque global que adopta una empresa para garantizar la contribución efectiva (eficiente y eficaz) de su personal con el propósito de cumplir la estrategia empresarial” (Bravo Realza, 2012, p. 22)

Diseño organizacional: “El diseño organizacional es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia” (Huamán Pulgar-Vidal & Ríos Ramos, 2015, p. 35)

Cambio organizacional como “Modificar lo que hace, mejorando su actuación, siendo más productivo o generando más valor a sus clientes a través de diversas herramientas como nuevas tecnologías, nuevos procesos y nuevas herramientas de gestión” (Jiménez, 2013, p. 3).

Gestión del cambio: “Gestión del cambio es una herramienta facilitadora del tránsito de la formulación a la implementación estratégica” (Daft, 2011, p. 12).

Comportamiento organizacional: “Es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de esta” (Franklin & Krieger, 2010, p. 9).

Estructura Organizacional “Es el resultado de los sistemas de comunicación, autoridad y roles, así como flujo de trabajo” (Nelson & Campbell, 2013, p. 7).

Agente de cambio: “El agente de cambio es cualquier miembro de una organización que pretende promover, ampliar, dar apoyo, iniciar, implantar o producir el cambio” . (Gallardo, Pérez, & Galipienso, 2015, p. 25)

Desarrollo organizacional: Es el proceso mediante el cual la organización decide evaluar las conductas, valores, creencias y actitudes de la gente en busca de enfrentar la resistencia al cambio, mediante el diagnóstico, provocando un cambio en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia. (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011, p.10)

Capacitación: “La transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (Chiavenato, 2007, p. 386)

Coaching: “Es un método en el cual el coach realiza preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de sus objetivos” (Alles, 2007, p. 120)

Rotación de puestos: “Es el proceso interno destinado a rotar las funciones de trabajo de los empleados a lo largo de su vida profesional en la empresa, con el fin de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos” (Alles, 2007, p. 120)

Capacitación online: “Son cursos que se realizan de forma no presencial a través de un dispositivo con conexión a Internet, se utilizan las tecnologías de la información” (Alles, 2007, p. 120)