



**FACULTAD DE POSTGRADO TESIS DE POSTGRADO
ANÁLISIS DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO DEL
DEPARTAMENTO DE TI DE LA COMPAÑÍA FARINTER**

SUSTENTADO POR:

MARIO DAVID CASTILLO ARGUETA

MIGUEL ÁNGEL CANALES LÓPEZ

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FCO. MORAZAN, HONDURAS, C.A.

NOVIEMBRE DEL 2022

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTORA
ROSALPINA RODRÍGUEZ

SECRETARIO GENERAL/ PRORRECTOR
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZEMA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO
ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

ANÁLISIS DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO DEL
DEPARTAMENTO DE TI DE LA COMPAÑÍA FARINTER

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

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO
NELSON RAFAEL BUSTAMANTE DURÓN

**MIEMBROS DE LA TERNA:
ALBERTINA NAVARRO RÍOS
MARÍA ELENA MORAZÁN
JOSÉ MANUEL ZELAYA**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2022

Mario David Castillo Argueta

Miguel Ángel Canales López

Todos los derechos son reservados.

AUTORIZACIÓN PARA USO DEL CRAI

AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN FÍSICA Y ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN DE UNITEC Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Señores

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

Tegucigalpa

Estimados Señores:

Nosotros Mario David Castillo Argueta y Miguel Ángel Canales López de Tegucigalpa, autores del trabajo de postgrado titulado: Análisis del proceso de gestión del cambio del departamento de TI de la compañía Farinter, presentado y aprobado en noviembre 2022, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección Empresarial (en lo sucesivo, el “Trabajo Final de Graduación”) y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de postgrado de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) y del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), por este medio **AUTORIZAMOS** a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) y el Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), para que:

- 1) A través de sus Centros Asociados y Bibliotecas de los “Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)”, para que, con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales. Asimismo para que exponga mi trabajo como medio didáctico en los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI o Biblioteca), y con fines académicos permita a los usuarios de dichos centros su consulta y acceso mediante catálogos electrónicos, repositorios académicos nacionales o internacionales, página web institucional, así como medios electrónicos en general, internet, intranet, DVD, u otro formato conocido o por conocer, así como integrados en programas de cooperación bibliotecaria académicos, que permitan mostrar al mundo la producción académica de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido.
- 2) De conformidad con lo establecido en la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos de la República de Honduras, se autoriza para que permita copiar, reproducir o transferir información del Proyecto de Graduación, conforme su uso educativo y debiendo citar en todo momento la fuente de información; esto permitirá ampliar los conocimientos a las personas que hagan uso del mismo, siempre y cuando resguarden la completa información textual o paráfrasis de esta.

Asimismo, en nuestra calidad de estudiantes y autores del Trabajo Final de Graduación acepto que UNITEC/CEUTEC no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de presentación relacionado con el Trabajo Final de Graduación que el mismo autor distribuya antes y después de la entrega del documento a la Universidad.

Finalmente, declaramos bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: que somos autor(es) del presente Trabajo Final de Graduación, que el contenido de dicho trabajo es obra original de los suscritos y de la veracidad de los datos incluidos en el documento. Eximo a UNITEC/CEUTEC; así como el Tutor y Lector que han revisado el presente, por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo, de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier situación de perjuicio que se pudiera presentar.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo por tratarse de una obra colectiva, CEDEMOS de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC/CEUTEC la titularidad de los derechos patrimoniales que surjan o se deriven del Trabajo Final de Graduación. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC/CEUTEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C. a los __28__ días del mes de noviembre del 2022.

Mario Castillo

Mario David Castillo Argueta
12053005

Miguel Canales

Miguel Ángel Canales López
12053068



GRADUATE SCHOOL



FACULTAD DE POSTGRADO

Resumen

El objetivo del estudio fue analizar el grado de preparación de los STAKEHOLDERS de Farinter y el nivel de comunicación interna observado durante la implementación del proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI de la compañía para proponer un plan de mejora a la organización, con el fin de evitar la degradación del servicio. Este estudio se realizó con un diseño no experimental y transversal mediante un enfoque mixto complementario (DICO) acompañado de un alcance correlacional para medir el nivel de relación entre variables. Se empleó un muestreo probabilístico estratificado en los departamentos de TI y RRHH donde se encuestaron a 59 colaboradores, además de complementar el análisis mediante una entrevista aplicada a cuatro (4) líderes del departamento de TI por medio de un muestreo de juicio u opinión; donde se pudo comprobar que, si existe una alta relación entre la preparación ante la resistencia al cambio y el nivel de comunicación interna con la implementación del proceso de gestión de cambio, concluyendo que los STAKEHOLDERS si están preparados ante la resistencia al cambio y que existe oportunidad de mejora tanto en la comunicación interna como en la ejecución de la implementación del proceso de gestión del cambio. Es por ello que se propuso un plan de mejora basado en el modelo de gestión del cambio de John Kotter complementado con los modelos de comunicación interna de Manuel Tessi y gestión del cambio de Kurt Lewis para optimizar el proceso de gestión de cambio llevado a cabo por el departamento.

Palabras claves: Implementación del proceso de gestión del cambio, Preparación de la resistencia al cambio, Comunicación Interna, Departamento de TI, STAKEHOLDERS.



FACULTAD DE POSTGRADO

Abstract

The objective of the study was to analyze the degree of preparation of Farinter's STAKEHOLDERS and the level of internal communication observed during the implementation of the change management process carried out by the company's IT department to propose an improvement plan to the organization, in order to avoid service degradation. This study was carried out with a non-experimental and cross-sectional design using a complementary mixed approach (DICO) accompanied by a correlational scope to measure the level of relationship between variables. A stratified probabilistic sampling was used in the IT and HR departments where 59 employees were surveyed, in addition to complementing the analysis through an interview applied to four (4) leaders of the IT department through a judgment or opinion sampling; where it was possible to verify that, if there is a high relationship between the preparation for resistance to change and the level of internal communication with the implementation of the change management process, concluding that the STAKEHOLDERS are prepared for resistance to change and that there is opportunity for improvement both in internal communication and in the execution of the implementation of the change management process. That is why an improvement plan was proposed based on John Kotter's change management model, complemented by Manuel Tessi's internal communication models and Kurt Lewis's change management to optimize the change management process carried out by the Department.

Keywords: Implementation of the change management process, Preparation of resistance to change, Internal Communication, IT Department, STAKEHOLDERS.

DEDICATORIA

A Dios por su infinita sabiduría y misericordia, a mi familia y en especial a mi esposa e hijos, por su apoyo incondicional, a mi madre por su amor, comprensión y paciencia.

Mario Castillo

Le dedico esta tesis a Dios principalmente por brindarme la fuerza y la templanza para enfrentar los retos y desafíos a largo de mi maestría; asimismo a mi familia que fueron un pilar fundamental e incondicional para mi desarrollo profesional y personal, durante esta etapa especialmente a mi padre Cid Canales, mi madre Edis López, a mis hermanos Cid y Andrea Canales.

Miguel Canales

AGRADECIMIENTOS

La siguiente sección está destinada a agradecer a nuestro asesor metodológico el Dr. Nelson Rafael Bustamante Durón y a nuestro asesor temático el Dr. Sammy de Jesús Castro Mejía por sus enseñanzas y por siempre estar dispuestos a guiarnos y a retroalimentarnos en el desarrollo de nuestra tesis. De la misma manera agradecemos a la empresa Farinter especialmente al gerente de TI Omar Montaldo y su asistente Cinthia Bastita por su amabilidad y disposición para garantizar el desarrollo del estudio en la empresa.

Y finalmente a la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC, por brindar docentes de calidad que dejaron una huella en esta formación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	IX
AGRADECIMIENTOS	X
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes del problema.....	3
1.3 Definición del problema	6
1.3.1 Enunciado del problema	6
1.3.2 Formulación del problema	8
1.3.3 Preguntas de investigación.....	9
1.4 Objetivos del proyecto.....	9
1.4.1 Objetivo general.....	9
1.4.2 Objetivos específicos	10
1.5 Justificación.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	13
2.1 Situación actual	13
2.1.1. Análisis del macroentorno	15
2.1.2. Análisis del microentorno	17
2.2 Conceptualización.....	21
2.3 Teorías de sustento	22
2.3.1. Teoría general de sistemas	24
2.3.2. Teoría del cambio	28
2.3.2.1. Dimensiones del cambio	29
2.3.2.2. Fases del cambio	29

2.3.3. Teoría de la comunicación humana	30
2.3.3.1. Principios de la teoría de la comunicación humana	31
2.3.3.2. Axiomas exploratorios de la comunicación	31
2.3.3.3. Modelo del proceso de comunicación como sistema:	33
2.4. Metodologías aplicadas	34
2.4.1. Modelo de cambio planificado de Kurt Lewin	35
2.4.1.1 Las tres etapas de cambio de Kurt Lewin	35
2.4.2. Modelo de 8 pasos para la gestión del cambio de John Kotter	38
2.4.3 Modelo de las siete premisas de la comunicación interna de Manuel Tessi.....	44
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	48
3.1 Congruencia metodológica	48
3.1.1 Matriz metodológica	48
3.1.2 Esquema de variables de estudio	51
3.1.3 Operacionalización de las variables	52
3.1.4 Hipótesis	56
3.2 Enfoque y métodos	56
3.2.1 Enfoque	56
3.2.2 Alcance.....	57
3.2.3 Diseño	57
3.2.4 Métodos.....	57
3.3 Diseño de la investigación	57
3.3.1 Población.....	58
3.3.2 Muestra.....	58
3.3.3 Técnicas de muestreo	59
3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados.....	60

3.4.1 Instrumentos.....	60
3.4.2 Técnicas.....	61
3.4.3 Procedimientos aplicados.....	61
3.5 Fuentes de información.....	62
3.5.1 Fuentes primarias	62
3.5.2 Fuentes secundarias.....	62
3.5.3 Límites del estudio	63
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	64
4.1 Informe del proceso de recolección de datos	64
4.2 Resultados y análisis de las técnicas aplicadas	65
4.2.1 Resultados y análisis del cuestionario	65
4.2.1.1 Datos demográficos.....	65
4.2.1.2 Resistencia al cambio	70
4.2.1.3 Comunicación interna	83
4.2.1.4 Gestión del cambio.....	107
4.2.2 Análisis de datos mediante medidas de asociación.....	127
4.2.3 Resultado y análisis de la entrevista.....	133
4.3 Resultados y Análisis mediante estadística inferencial	144
4.4 Hallazgos	147
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	153
5.1 Conclusiones.....	153
5.2 Recomendaciones	155
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	157
6.1 Nombre de la propuesta	157
6.2 Justificación de la propuesta	157

6.3	Alcance de la propuesta	158
6.4	Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta.....	160
6.4.1	Descripción de la propuesta	161
6.4.2	Desarrollo de la propuesta.....	161
6.4.2.1	Propuesta de capacitación sobre modelos los de Kurt Lewis, Manuel Tessi y John Kotter	161
6.4.2.2	Propuesta para establecer el real sentido de urgencia del cambio.....	162
6.4.2.3	Propuesta para la comunicación de la visión del cambio.....	163
6.4.2.4	Propuesta para gestionar las barreras del cambio.....	164
6.4.2.5	Propuesta para sistematizar los logros a corto plazo.....	165
6.4.2.6	Propuesta para consolidar el cambio	166
6.4.2.7	Propuesta de implementación de ciclo de mejora continua PDCA.....	167
6.5	Medidas de control	168
6.6	Cronograma de implementación y presupuesto.....	172
6.6.1	Cronograma de actividades	172
6.6.2	Presupuesto	174
6.7	Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta	177
	REFERENCIAS BIBLIoGRÁFICAS	186
	GLOSARIO.....	193
	ANEXOS.....	195
	Anexo 1 instrumento de investigación 1	195
	Anexo 2 instrumento de investigación 2	207

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Métricas de Medición del Proceso de Gestión de Cambio.	18
Tabla 2 Matriz metodológica.	48
Tabla 3 Operacionalización de variables.	52
Tabla 4 Cálculo de la muestra estratificada.	58
Tabla 5 Sexo por departamento	65
Tabla 6 Edades por departamento.....	66
Tabla 7 Antigüedad laboral por departamento.....	67
Tabla 8 Nivel académico	68
Tabla 9 Escala de LIKERT 5.....	69
Tabla 10 Recuento de descongelamiento 1.....	70
Tabla 11 recuento de descongelamiento 2.....	73
Tabla 12 recuento de movimiento del cambio 1.....	75
Tabla 13 recuento de movimiento del cambio 2.....	77
Tabla 14 recuento del recongelamiento del cambio 1.....	80
Tabla 15 recuento de recongelamiento del cambio 2.....	81
Tabla 16 recuento de escucha activa de la comunicación.....	84
Tabla 17 recuento de capitalización de quejas.....	87
Tabla 18 recuento del ordenamiento de la emisión de mensajes.....	89
Tabla 19 recuento de valor significativo de la comunicación.....	92
Tabla 20 recuento del empoderamiento de la comunicación 1.....	95
Tabla 21 recuento de empoderamiento de la comunicación 2.....	98
Tabla 22 recuento de medición de la comunicación.....	101
Tabla 23 recuento de indicadores económicos de la comunicación.....	104
Tabla 24 Recuento del Sentido de urgencia del cambio.....	107

Tabla 25 recuento de creación de una coalición conductora	110
Tabla 26 recuento de creación y comunicación de la visión del cambio.....	113
Tabla 27 Recuento de barreras del cambio.	115
Tabla 28 recuento de sistematizar el plan de cambio	118
Tabla 29 recuento de creación de éxitos a corto plazo.	121
Tabla 30 recuento de consolidación del cambio	123
Tabla 31 Asociación entre antigüedad laboral y descongelamiento 2.....	127
Tabla 32 Chi-cuadrado de asociación entre antigüedad laboral y descongelamiento 2.	127
Tabla 33 asociación de antigüedad laboral y escucha activa de la comunicación.....	128
Tabla 34 chip-cuadrado de asociación de antigüedad laboral y escucha activa de la comunicación	128
Tabla 35 Asociación de la edad con la escucha activa de la comunicación	129
Tabla 36 Chip-cuadrado de la edad con la escucha activa de la comunicación	130
Tabla 37 asociación de la edad con el valor significativo de la comunicación	131
Tabla 38 chi-cuadrado de la asociación de la edad con el valor significativo de la comunicación	131
Tabla 39 Análisis de la entrevista #1	133
Tabla 40 Análisis de la entrevista #2	135
Tabla 41 Análisis de la entrevista #3	137
Tabla 42 Análisis de la entrevista #4	139
Tabla 43 Análisis de las entrevistas.	141
Tabla 44 Correlación de Spearman entre PRC y IPGC	144
Tabla 45 Correlación entre CI y IPGC.	146
Tabla 46 Matriz de hallazgos del análisis de cada variable del estudio.....	147
Tabla 47 encuesta de sistematización de logros a corto plazo.....	170

Tabla 48 cronograma de actividades.....	172
Tabla 49 Presupuesto de la propuesta de mejora	174
Tabla 50 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta, capítulos I, II, III	177
Tabla 51 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta, capítulos I, V, VI....	181

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Línea de tiempo de Grupo Farinter.	15
Figura 2 Organigrama de Farinter.....	15
Figura 3 Diagrama de causa y efecto del proceso de gestión del cambio.....	17
Figura 4 Organigrama del Departamento de TI.....	17
Figura 5 Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión de Cambio.....	18
Figura 6 Tipos de Cambios Solicitados.	19
Figura 7 Solicitudes de Cambio que presentaron ROLLBACK.....	19
Figura 8 Estados de Resultados de los Cambios Solicitados.....	20
Figura 9 Representación gráfica de sistemas.	25
Figura 10 Representación Gráfica de las necesidades que atiende la teoría general de sistemas.	26
Figura 11 Representación gráfica de un sistema de control.	27
Figura 12 Representación Gráfica Teoría del Cambio.	28
Figura 13 Ciclo del Cambio.....	30
Figura 14 Modelo del Proceso de Comunicación como un sistema.....	34
Figura 15 Modelo Planificado de Cambio de Kurt Lewin.....	38
Figura 16 Los ocho (8) pasos de John Kotter.	44
Figura 17 Esquematización de variables.....	51
Figura 18 Representación gráfica del sexo de la muestra.....	66
Figura 19 Representación gráfica de la edad de la muestra.....	67
Figura 20 Representación gráfica de la antigüedad laboral de la muestra.....	68
Figura 21 Representación gráfica del nivel académico de la muestra.....	69
Figura 22 gráfica de descongelamiento 1.	71
Figura 23 gráfica de descongelamiento por departamento.	72

Figura 24 gráfica de descongelamiento 2.	73
Figura 25 gráfica de descongelamiento 2 por departamento.	74
Figura 26 gráfica de movimiento del cambio 1.	75
Figura 27 gráfica de movimiento del cambio 1 por departamento.	76
Figura 28 gráfica de movimiento del cambio 2.	78
Figura 29 gráfica de movimiento del cambio 2 por departamento.	79
Figura 30 gráfica de recongelamiento del cambio 1.	80
Figura 31 gráfica de recongelamiento del cambio 2.	82
Figura 32 gráfica de recongelamiento del cambio 2 por departamento.	83
Figura 33 gráfica de escucha activa de la comunicación.	84
Figura 34 gráfica de escucha activa de la comunicación por departamento.	85
Figura 35 gráfica de capitalización de quejas del cambio.	87
Figura 36 gráfica de capitalización de quejas por departamento.	88
Figura 37 Gráfica de Ordenamiento de la emisión de mensajes.	90
Figura 38 gráfica de ordenamiento y emisión de mensajes por departamentos.	91
Figura 39 gráfica de valor significativo de la comunicación.	93
Figura 40 gráfico de valor significativo de la comunicación por departamento.	94
Figura 41 gráfico del empoderamiento de la comunicación 1.	95
Figura 42 gráfico del empoderamiento de la comunicación 1 por departamento.	97
Figura 43 gráfica del empoderamiento de la comunicación 2.	98
Figura 44 gráfica del empoderamiento de la comunicación 2 por departamento.	100
Figura 45 gráfica de medición de la comunicación.	102
Figura 46 Gráfica de la medición de la comunicación interna por departamento.	103
Figura 47 Gráfica indicadores económicos de la comunicación interna.	105
Figura 48 gráfica de indicadores económicos de la comunicación por departamento.	106

Figura 49 gráfica de sentido de urgencia del cambio.	108
Figura 50 gráfico de sentido de urgencia del cambio por departamento.	109
Figura 51 gráfico de conformación de una coalición conductora.	111
Figura 52 gráfico de conformación de una coalición conductora por departamento.....	112
Figura 53 gráfica de creación y comunicación de la visión del cambio.	113
Figura 54 gráfica de creación y comunicación de la visión del cambio por departamento. ..	114
Figura 55 Gráfica de las barreras del cambio.	116
Figura 56 gráfica de barreras del cambio por departamento.....	117
Figura 57 gráfica de sistematizar el plan de cambio.....	119
Figura 58 gráfica de sistematización del plan de cambio por departamento.	120
Figura 59 gráfica de creación de éxitos a corto plazo.....	121
Figura 60 gráfica de creación de éxitos a corto plazo por departamento.....	122
Figura 61 Gráfica de consolidar el cambio.	124
Figura 62 gráfica de consolidar el cambio por departamento.....	125
Figura 63 Gráfica de Correlación entre PRC Y IPGC.....	145
Figura 64 Gráfica de correlación entre CI y IPGC.	146
Figura 65 representación gráfica de la propuesta de mejora.....	160
Figura 66 Evidencia de entrevista #1 a líderes del departamento de TI.....	208
Figura 67 Evidencia de entrevista #2 de líderes a departamento de TI.	208
Figura 68 Evidencia de entrevista # 3 a los líderes del departamento TI.....	209
Figura 69 Evidencia de entrevista #4 a los líderes del departamento de TI.....	209

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El interés de la presente investigación es la implementación del proceso de gestión de cambio llevado a cabo por las organizaciones. Hoy en día las organizaciones realizan constantes esfuerzos para establecer mecanismo robustos y flexibles de gestión del cambio, con el fin de reinventar sus negocios para satisfacer las nuevas condiciones impuestas por el macro y micro entorno donde desarrollan su actividad comercial; buscando crecer continuamente y evitando quedar obsoletas ante estas nuevas tendencias.

Actualmente el proceso de gestión del cambio realizado por el departamento TI de la empresa Farinter, enfrenta interrupciones e incidencias por la falta de preparación de los STAKEHOLDERS ante la resistencia al cambio, las deficiencias en la comunicación interna y la manera en que se implementa el proceso de gestión del cambio que ocasiona la degradación del nivel de servicio brindando. En este sentido el objetivo principal de la investigación es analizar el grado de preparación de los STAKEHOLDERS de Farinter y el nivel de comunicación interna observado durante la implementación del proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI de la compañía para proponer un plan de mejora a la organización.

La investigación está fundamentada teóricamente por tres (3) modelos de sustento cuidadosamente seleccionados, que tienen un contraste significativo para el desarrollo práctico y empírico que constituyen el soporte de la investigación, los modelos están relacionados con la comunicación interna y la gestión de cambio propuestos por Manuel Tessi, Kurt Lewis y John Kotter. El aspecto empírico trata sobre la creación, validación y aplicación de un cuestionario a 59 colaboradores de los departamentos de TI y RRHH de la empresa Farinter, que tiene por finalidad identificar su preparación ante resistencia al cambio, el nivel de comunicación interna y los pasos que más inciden en la implementación del proceso de gestión

de cambio. Asimismo, se aplicó una entrevista a 4 líderes del departamento de TI para conocer su perspectiva respecto al proceso de gestión de cambio para rellenar las brechas del estudio.

La investigación está organizada en seis (6) capítulos; a continuación, se realiza una breve descripción de cada uno de ellos:

El primer capítulo denominado “Planteamiento de la investigación”, detalla los antecedentes de la investigación los cuales poseen relación directa con el tema del estudio y que sirven como horizonte para ver cómo otros actores han abordado la temática, el enunciado del problema de las cuales se derivan las preguntas de investigación, los objetivos a perseguir del estudio culminando con la justificación que expresa el motivo del porque se realiza el estudio. El segundo capítulo llamado “Marco teórico” muestra el contexto interno y externo de la problemática planteada, asimismo se detalla la conceptualización de términos relevantes para el estudio, además de incluir las teorías de sustento que fundamentan el estudio; terminando el capítulo con las metodologías aplicadas que sirvieron de base para la formulación de las variables del estudio.

El tercer capítulo nombrado “Metodologías” trata sobre el aspecto metodológico de la investigación, la operacionalización y esquematización de las variables del estudio, las hipótesis, enfoques y alcances de la investigación, el cálculo de la población y muestra del estudio y los instrumentos de recolección de datos empleados. El cuarto capítulo denominado “Resultados y análisis” detalla los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos por medio de la estadística descriptiva e inferencial, la comprobación de hipótesis, el análisis de las entrevistas finalizando con los principales hallazgos encontrados en la investigación.

El quinto capítulo titulado “Conclusiones y Recomendaciones” contesta las preguntas de investigación planteadas en el capítulo I, en base a los resultados obtenidos finalizando con las recomendaciones para ayudar a mejorar la problemática encontrada. Finalizando con el último capítulo llamado “Aplicabilidad” el cual detalla la propuesta de mejora en base a las

conclusiones y recomendaciones brindadas; contemplando la justificación del porqué se realiza la propuesta de mejora, objetivos a perseguir, la descripción de la propuesta, los indicadores de medición, el cronograma de actividades y el presupuesto involucrado con la propuesta planteada.

1.2 Antecedentes del problema

La gestión de cambio a través de los años ha sido de gran importancia para las organizaciones debido a que estas se enfrentan a constantes transformaciones producto del surgimiento de nuevas tecnologías, cambios en el micro y macro entorno, cambios en las necesidades de los consumidores y en el aumento del nivel de competitividad del mercado; por lo que es indispensable que se lleven a cabo reajustes en su modelo de negocio, mediante una gestión flexible y continua del cambio; que les permita crear estrategias para hacer frente a las nuevas tendencias orientándolas hacia la mejora continua y la generación de valor agregado para asegurar el éxito y supervivencia negocio (Gómez et al., 2021).

Al ser un tema fundamental para las operaciones de los negocios, se han realizado diferentes investigaciones relacionando la gestión del cambio junto a otros factores de estudio como la cultura organizacional, comunicación y liderazgo etc. Con el fin de determinar si existe un grado significativo de relación entre las mismas para detectar oportunidades de mejoras que permitan que el proceso de gestión de cambio se lleve a cabo de manera adecuada, propiciando su mejora continua y la generación de valor para la organización.

Cómo es el caso de la investigación realizada por Romero Castro, (2019), la cual se centró en conocer la influencia y la relación entre las variables gestión del cambio y el uso de la tecnología de la información (TI), en la empresa O & S Consultores S.A.C, en la ciudad de Lima Perú en el año 2019. La investigación tenía por finalidad combatir la deficiente gestión del cambio, ocasionada por la falta de adaptabilidad de un gran porcentaje de colaboradores entre las edades de 40 a 60 años, lo cual provocaba retrasos en el desarrollo de proyectos

tecnológicos. El diseño del estudio fue de carácter cuantitativo, complementado con un nivel explicativo causal, recurriendo a la aplicación de encuestas y cuestionarios a 44 colaboradores; concluyendo que entre mayor sea la flexibilidad al cambio por parte de la organización, mejor será el uso de tecnologías de información.

Tarazona Leguía, (2017) por su parte, desarrolló una investigación en la Dirección General de Intervenciones Estratégicas de Salud Pública del Ministerio Público de Salud de Perú, con el propósito de determinar la relación entre las variables gestión del cambio y el clima organizacional de la institución; buscando como resultado contrarrestar y solucionar los efectos del mal clima organizacional producto de la deficiente gestión del cambio de la institución, por las presiones gubernamentales respecto al cambio de funciones, competencias y objetivos de la institución, además, de la falta de recursos internos.

El estudio se realizó con un enfoque descriptivo y correlacional, con la ayuda del método hipotético deductivo, acompañado del uso de dos (2) cuestionarios; con el fin de evaluar las variables de estudio basándose en las teorías de Duck y Kotter. Descubriendo la relación directa entre las variables gestión del cambio y clima organizacional, obteniendo un coeficiente de Spearman de 0.960, que valida que el clima organizacional tiene relación en la gestión del cambio.

Por otra lado, Bonifacio Castillejo, (2021), desarrolló una investigación en la Escuela Pública los Olivos en la ciudad, Lima Perú en el año 2020; sobre la relación entre las variables gestión de cambio y la enseñanza del idioma inglés; con el fin de combatir la deserción de los estudiantes de enfermería en los cursos de inglés ofrecidos por la institución ante las nuevas condiciones sanitarias establecidas por el gobierno para hacer frente a la pandemia COVID 19. El diseño de la investigación fue descriptivo y correlacional de carácter cuantitativo, complementado con el uso de cuestionarios y entrevistas que se aplicaron a setenta nueve (79)

estudiantes; comprobando la hipótesis que entre mejor es la gestión de cambio, menor será la deserción de los estudiantes de enfermería de los cursos del idioma inglés.

Asimismo Huancaruna Cubas, (2019) realizó un estudio abordando la gestión del cambio para mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores en la municipalidad provincial de Rioja, región de San Martín en Tarapoto Perú el año 2019; realizando una propuesta de diseño de un modelo de gestión del cambio, con el fin de mejorar la cultura organizacional de los trabajadores. El estudio se abordó desde una perspectiva descriptiva y propositiva no experimental, mediante la aplicación de encuestas y cuestionarios para la recolección de información; concluyendo que la participación activa entre empleados y subalternos, la libertad de expresión, el trabajo en equipo y la práctica de valores institucionales; contribuyen en la mejora de la cultura organizacional y la promoción de la gestión del cambio.

Además, Fernández, (2020) realizó un estudio similar sobre la gestión del cambio, desde la perspectiva de rendimiento laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Rioja, región de San Martín en Tarapoto Perú el año 2020; tomando en consideración la resistencia al cambio, la falta de compromiso de los colaboradores y la falta de coordinación de las operaciones y la estrategia por parte de los jefes de área. La investigación tuvo un diseño descriptivo y propositivo, aplicado, empleando encuestas y cuestionarios para la recolección de información; concluyendo que la aplicación del modelo de cambio propuesto por John Kotter fomentaría el trabajo en equipo y la disminución de la resistencia al cambio alcanzando el éxito laboral.

Por último, Velazco, (2021) realizó una investigación sobre la gestión del cambio organizacional ante las restricciones sociosanitarias derivadas de la pandemia de la COVID-19; con el fin de resolver las deficiencias presentadas en el proceso de gestión del cambio de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Pilar en el año 2021 en Paraguay. Tomando

en consideración las variables de estudio como las estrategias organizacionales y la resistencia al cambio de los funcionarios.

La investigación se realizó desde la perspectiva descriptiva, propositiva y transversal, con un enfoque cualitativo, en una población de cinco (5) cooperativas con sus respectivos gerentes, y sesenta (70) funcionarios distribuidos en cada entidad; recurriendo al uso de cuestionarios de “Escala de Actitudes y Resistencia al Cambio” y entrevistas dirigidas a los gerentes, con preguntas formuladas en base las teorías clásicas de Cambio Organizacional de Lewis y Resistencia al Cambio de Chiavenato.

El investigador concluyó que las cooperativas de ciudad de Pilar, si fueron afectadas por las restricciones sociosanitarias debido, a las deficiencias presentadas en el establecimiento de estrategias organizacionales en época de pandemia; impactando en la colación de créditos y el retorno de capital, afectado su viabilidad debido al aumento de la morosidad y la falta de ingresos. Además, se pudo determinar que la fuerte resistencia al cambio por parte de los funcionarios de las cooperativas, es causada por la incertidumbre de los esfuerzos realizados por la organización para la adaptación a la nueva realidad.

1.3 Definición del problema

1.3.1 Enunciado del problema

La investigación se desarrolla en Grupo Farinter, la cual es una empresa de constante crecimiento y expansión regional con más 50 años de experiencia contando con nueve (9) empresas dedicadas a la fabricación importación y comercialización de productos farmacéuticos, dermo cosméticos y de consumo; las cuales emplean a más de 3500 empleados en todo el país, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, apegados al cumplimiento de las normativas nacionales e internacionales (Farinter, 2022a).

En la actualidad organizaciones como Farinter están en constantes procesos de cambios y transformaciones, debido al dinamismo del macro y microentorno donde desarrollan su

actividad comercial; el surgimiento de las nuevas tendencias ha ocasionado cambios en las necesidades de los clientes y en su patrón de consumo, lo que ha llevado al incremento de la competitividad en el mercado. En consecuencia las organizaciones, son obligadas a replantear su modelo de negocio buscando diseñar una ventaja competitiva diferenciadora, sostenible y adaptable a estas nuevas condiciones (Gómez et al., 2021). Bajo este escenario, es requerido que las organizaciones desarrollen e implementen un robusto proceso de gestión del cambio, para poder responder oportunamente a las variaciones del entorno en el que operan, evitando así la paralización de la operatividad del negocio y pérdidas económicas.

Sin embargo, aunque podría pensarse que organizaciones de la talla de Grupo Farinter tienen un alto control en su proceso de gestión del cambio, lo cierto es que en la práctica todas las organizaciones sin importar su tamaño, se enfrentan a grandes retos a la hora de implementar y controlar el cambio; dado a que existen barreras internas como las deficiencias en la gestión de la comunicación interna, la falta de compromiso y preparación ante la resistencia al cambio; que dificultan la adaptación al cambio.

El departamento de TI de la empresa Farinter está experimentando el efecto de estas barreras, las cuales repercuten en el servicio brindado; lo que a menudo ocasiona conflictos con las áreas de interés (STAKEHOLDERS), por el desconocimiento de los alcances e impactos del cambio, además, de repercutir también en la coordinación de esfuerzos entre las áreas internas de TI en las implementaciones solicitadas; las cuales generan incidencias, interrupciones y degradación del servicio.

Los indicadores del proceso de gestión de cambios del departamento de TI dan indicios de que todos estos elementos, son originados por las deficiencias presentadas en los aspectos relacionados con la comunicación interna y la preparación ante la resistencia al cambio, que dificultan que la implementación del proceso de gestión del cambio se realice de manera adecuada; ocasionando que el 21% de las solicitudes ingresadas para aplicativos como

LDCOM, estén pendientes de respuesta por parte de los STAKEHOLDERS para darle continuidad al proceso.

Lo anteriormente detallado, hace que el departamento de TI no aporte un valor significativo en la mejora de la gestión del cambio de la institución; lo cual podría repercutir en su reputación, en el compromiso con las áreas de interés (STAKEHOLDERS); además, de incrementar los re procesos, los tiempos de resolución y el surgimiento de conflictos entre las áreas, comprometiendo la operatividad del negocio pudiendo llegar a tener pérdidas económicas cuantiosas si hay graves interrupciones del servicio.

1.3.2 Formulación del problema

La implementación del proceso de gestión de cambio está enfrentado incidencias, interrupciones y conflictos entre áreas lo que ha ocasionado la degradación del servicio. Solo en el año 2021, existió un 21% de solicitudes de cambios que permanecieron en espera de retroalimentación por más de 15 días que es el máximo aceptable, asimismo existió un 11% de solicitudes de cambios de emergencia, lo cual sobrepasó el 5% recomendado por el marco de trabajo ITIL. Además de que los cambios en estado de espera de retroalimentación y en estado de cambios negativos que requieren ROLLBACK, representaron un 44% del total de solicitudes ingresadas en el departamento de TI, las cuales para ITIL son considerados como cuellos de botella, según los indicadores del departamento de TI para aplicativos como LDCOM. Se asume que estos síntomas se derivan de la falta de preparación de los STAKEHOLDER ante la resistencia cambio y por el nivel de comunicación interna involucrado con la implementación del proceso de gestión del cambio

Es por ello de vital importancia analizar cómo es la preparación de los STAKEHOLDERS ante la resistencia al cambio y el nivel de comunicación interna durante la implementación del proceso de gestión del cambio; para determinar si la relación de estos

factores dificulta el valor agregado del proceso de cambio para las operaciones del negocio, dando paso a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo es el grado de preparación de los STAKEHOLDERS de Farinter y el nivel de comunicación interna observado durante la implementación del proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI de la compañía para proponer un plan de mejora a la organización?

1.3.3 Preguntas de investigación

Esta investigación pretende responder las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo es el nivel de preparación de los STAKEHOLDERS frente a la resistencia al cambio durante la implementación del proceso de gestión del cambio que realiza el departamento de TI en Farinter?
2. ¿Cuáles son los principales factores de la comunicación interna que inciden en la implementación del proceso de gestión de cambio que realiza el departamento de TI en Farinter?
3. ¿Cuáles son las etapas que se están implementado en el proceso de gestión del cambio que realiza el departamento de TI en Farinter que inciden en su implementación?
4. ¿Cuál es el plan de acción que se debe implementar para fortalecer la implementación del proceso de gestión del cambio que realiza el departamento de TI de Farinter que garantice un nivel de servicio de alta calidad?

1.4 Objetivos del proyecto

La presente investigación plantea los siguientes objetivos para el desarrollo del estudio:

1.4.1 Objetivo general

Analizar el grado de preparación de los STAKEHOLDERS de Farinter y el nivel de comunicación interna observado durante la implementación del proceso de gestión del cambio

realizado por el departamento de TI de la compañía para proponer un plan de mejora a la organización.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Determinar el nivel de preparación de los STAKEHOLDERS frente la resistencia al cambio durante la implementación del proceso de gestión del cambio que realiza el departamento de TI en Farinter.
2. Identificar los principales factores de la comunicación interna que inciden en la implementación del proceso de gestión de cambio que realiza el departamento de TI en Farinter.
3. Identificar las etapas que se están implementado en el proceso de gestión del cambio que realiza el departamento de TI en Farinter que inciden en su implementación.
4. Proponer un plan de acción con la finalidad de fortalecer la implementación del proceso de gestión del cambio que realiza el departamento en TI de Farinter, para garantizar un nivel de servicio de alta calidad.

1.5 Justificación

La implementación de la gestión del cambio ha tomado gran importancia en las organizaciones en los últimos años porque ha permitido gestionar adecuadamente el riesgo de un mercado dinámico de constante cambio, por ello es requerido que las mismas adopten nuevas estrategias que les faciliten adaptarse ante las nuevas circunstancias. García, (2006) considera que las organizaciones que están abiertas a las demandas del entorno, que son inquietas a dar respuesta a diferentes escenarios y que conciben el riesgo e innovación como oportunidad para su desarrollo, son las que tienen una mejor condición para adoptar el cambio.

Es por esta razón que las empresas que no tienen la gestión del cambio como pilar fundamental para la transformación del negocio, pueden sucumbir ante las presiones del macro y micro entorno como ha sido el caso de algunas micro y pequeñas empresas hondureñas que

según Acosta, (2020) ante las nuevas condiciones de la pandemia, el 15.2% de las 1,178 empresas encuestadas de diferentes sectores económicos de Honduras al inicio de la pandemia cerraron operaciones por las nuevas exigencias de cambio.

Actualmente el departamento de TI de Farinter está enfrentando ciertas dificultades en la implementación de su proceso de gestión del cambio, lo que ha degradado su calidad del servicio experimentando re procesos y tiempos prolongados de respuesta que han ocasionado pérdidas económicas en la empresa. Los indicadores obtenidos en el año 2021 para el aplicativo LDCOM, muestran que hay 11% de solicitudes de cambios de emergencia, lo cual sobrepasa el 5% recomendado por el marco de trabajo ITIL, además, de que los cambios en estado de espera de retroalimentación y los cambios negativos que requieren ROLLBACK, representan un 44% del total de solicitudes ingresadas, las cuales para ITIL son considerados como cuellos de botella.

Es por este motivo que el propósito de esta investigación, es analizar la relación entre la preparación ante resistencia al cambio y el nivel de comunicación interna con la implementación del proceso de gestión del cambio, con el fin mejorar el nivel de servicio del departamento TI de Farinter ya que se asume que la problemática, está relacionada por la influencia de estos factores. Tomando en consideración lo anteriormente detallado, la relevancia de este estudio radica en el beneficio que obtendrán el departamento de TI en su implementación del proceso de gestión del cambio que como efecto mejoré el manejo y control de las solicitudes de cambio ingresadas; garantizando la disponibilidad de su servicio y la satisfacción de los STAKEHOLDERS.

Además, el estudio aportará valor para todas los departamentos y unidades de la organización, ya que el mismo puede servir de base para la planificación de la implementación de la gestión del cambio, la preparación de los colaboradores para la disminución de la resistencia al cambio y el diseño de la comunicación interna, que permita la mejora continua

de los procesos de las diferentes áreas interesadas, no solo limitándose al departamento de TI únicamente; sino abarcando todos los niveles organizacionales que lo requieran para la consolidación del cambio en la cultura organizacional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se detalla el análisis de la situación actual de la empresa, conceptualizaciones, teorías de sustento y metodologías aplicadas que permitirán la comprensión teórica del estudio.

2.1 Situación actual

La página oficial de Farinter muestra ciertos aspectos relevantes acerca de la empresa (Farinter, 2022b):

Grupo Farinter, es una empresa de constante crecimiento y expansión regional con más 50 años de experiencia; que cuenta con nueve (9) empresas dedicadas a la fabricación, importación y comercialización de productos farmacéuticos, dermo cosméticos y de consumo, que cumplen con los más altos estándares de calidad, apegados al cumplimiento de la normativa nacionales e internacionales para mejorar la salud de calidad de la vida de sus clientes. La empresa cree que su éxito es el resultado del talento de su capital humano; por tal razón, trabaja para crear un ambiente en el que los más de 3500 colaboradores tengan la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente.

El compromiso de la empresa es ofrecer el mejor servicio en la distribución de productos farmacéuticos y de consumo masivo, a través de un personal altamente calificado y especializado en sus funciones. Sus socios comerciales son las empresas más grandes del rubro los cuales se agrupan en socios farmacéuticos tales como: AstraZeneca, Pfizer, INFARMA, ASHONPLAFA etc. y en socios de consumo como son: Aleve, Bic, Corona, Dove, Rexona, Pedigree etc. Con los cuales la empresa trabaja de la mano para conquistar la preferencia de los consumidores.

Misión:

Conquistar cliente por cliente, superando sus expectativas con soluciones innovadoras para su salud y bienestar.

Visión:

Ser líder en nuestros negocios principales de soluciones de salud y bienestar en Centro América.

Valores:

- ✓ Sé práctico, No compliques, ejecuta.
- ✓ Calidad Humana.
- ✓ Integridad.
- ✓ Ir más allá.

Lineamientos:

- ✓ El cliente gobierna nuestras acciones.
- ✓ Crecimiento rentable y constante (Sobrevivencia).
- ✓ Crecemos de la mano de nuestra gente.
- ✓ Trabajo duro más metas retadoras igual a resultados extraordinarios.
- ✓ Siempre líderes, nunca seguidores.

Grupo Farinter está compuesta por las siguientes empresas:

1. Farinter.
2. Medilab.
3. Cosmética internacional.
4. Moderna.
5. Kielsa.
6. Vinos y Licores.
7. Coinsa.
8. HR one.
9. Droguería Rischbieth.

Línea de tiempo de la empresa:



Figura 1 Línea de tiempo de Grupo Farinter.
Fuente (Farinter, 2022)

2.1.1. Análisis del macroentorno

Este estudio se enfoca específicamente en la empresa Farinter una de las nueve (9) que conforma Grupo Farinter, la cual está representada por el siguiente organigrama, que está limitado a mostrar solo las áreas claves del negocio por el gran tamaño de la organización:

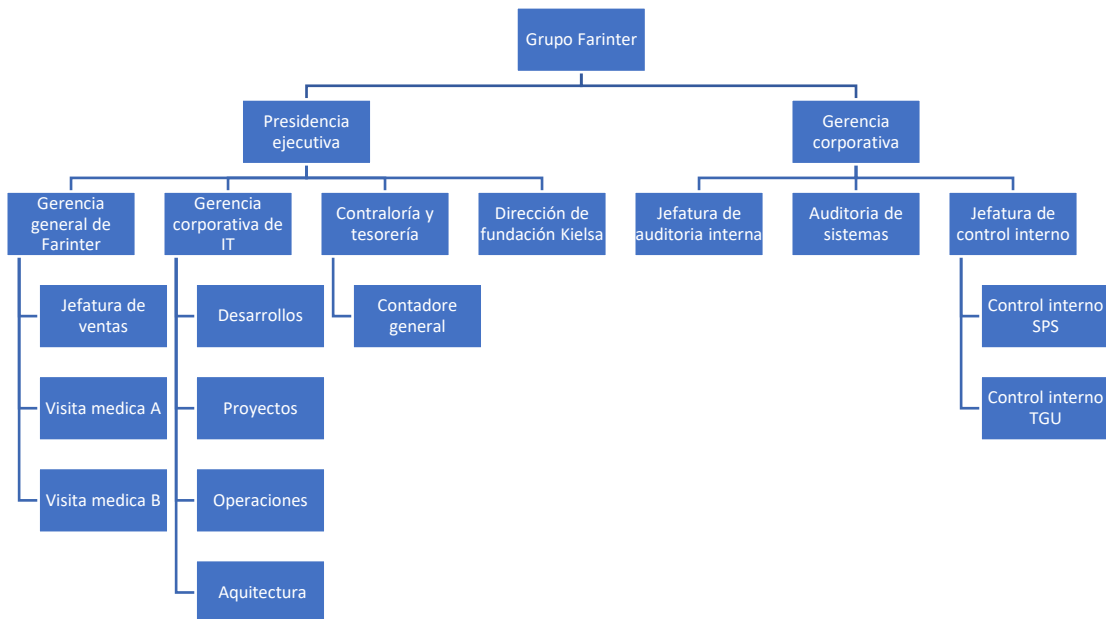


Figura 2 Organigrama de Farinter.
Fuente: Elaboración propia.

Según Omar Montaldo, (comunicación personal, 2 de agosto del 2022) gerente de tecnología; el departamento de TI, se encarga de brindar los siguientes servicios de tecnologías

de la información y comunicación (TIC), a los diferentes departamentos y unidades que conforman la organización:

- Gestión de incidencias.
- Gestión de cambios.
- Desarrollo de aplicaciones.
- Soporte técnico.
- Seguridad informática
- Inteligencia de negocios
- Gestión de infraestructura (Software, Redes, Hardware, Comunicaciones, etc.).

Cualquier unidad o departamento de la organización, puede solicitar el servicio de gestión de cambios; por medio del ingreso de una solicitud RFC de carácter normal o de emergencia a través de la plataforma iTicket o del proceso interno del departamento, dicho servicio, está experimentado ciertas dificultades que están degradando la calidad del servicio. Cinthia. Batista, (comunicación personal, 4 de agosto del 2022), asistente de la gerencia de TI afirma, que ha identificado cierta resistencia al cambio por parte de los STAKEHOLDERS de los departamentos que solicitan el servicio de las siguientes formas:

- Al momento de la implementación de nuevas mejoras en el desarrollo de aplicaciones.
- Al momento del establecimiento de nuevas políticas y controles en la gestión de solicitudes ingresadas al departamento de TI.

El departamento es consciente de la problemática, por lo que ha optado por mejorar la implementación de su proceso gestión de cambio, basándose en el marco de trabajo ITIL, para dar valor agregado y mejorar el nivel de satisfacción de los STAKEHOLDER.

El diagrama de causa y efecto nos muestra las deficiencias del proceso de gestión del cambio del departamento de TI:

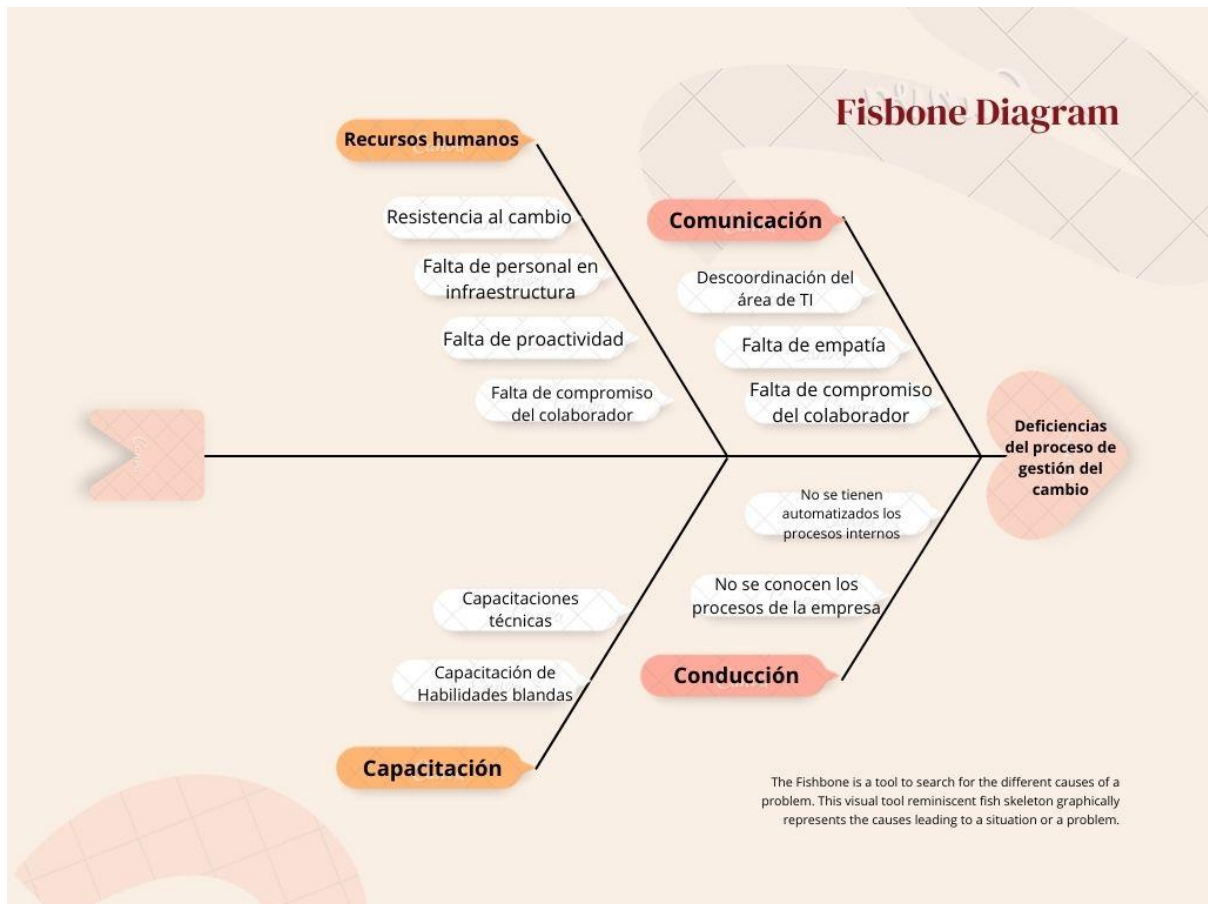


Figura 3 Diagrama de causa y efecto del proceso de gestión del cambio.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.2. Análisis del microentorno

El departamento de TI encargado del servicio de gestión de cambios está conformado de la siguiente forma:

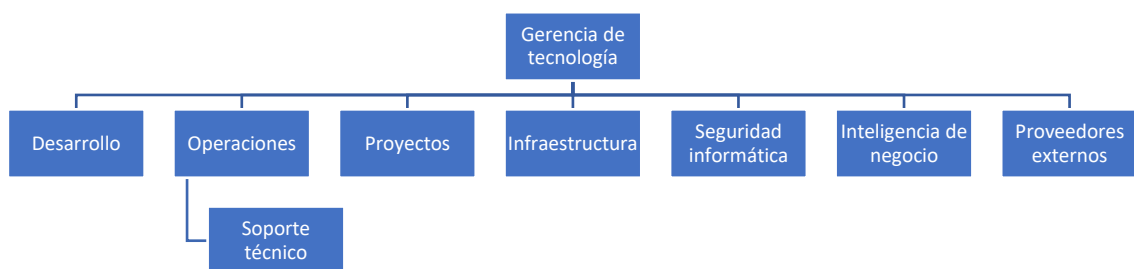


Figura 4 Organigrama del Departamento de TI.

Fuente: Elaboración propia.

El proceso de gestión de cambios actualmente se realiza de la siguiente manera:

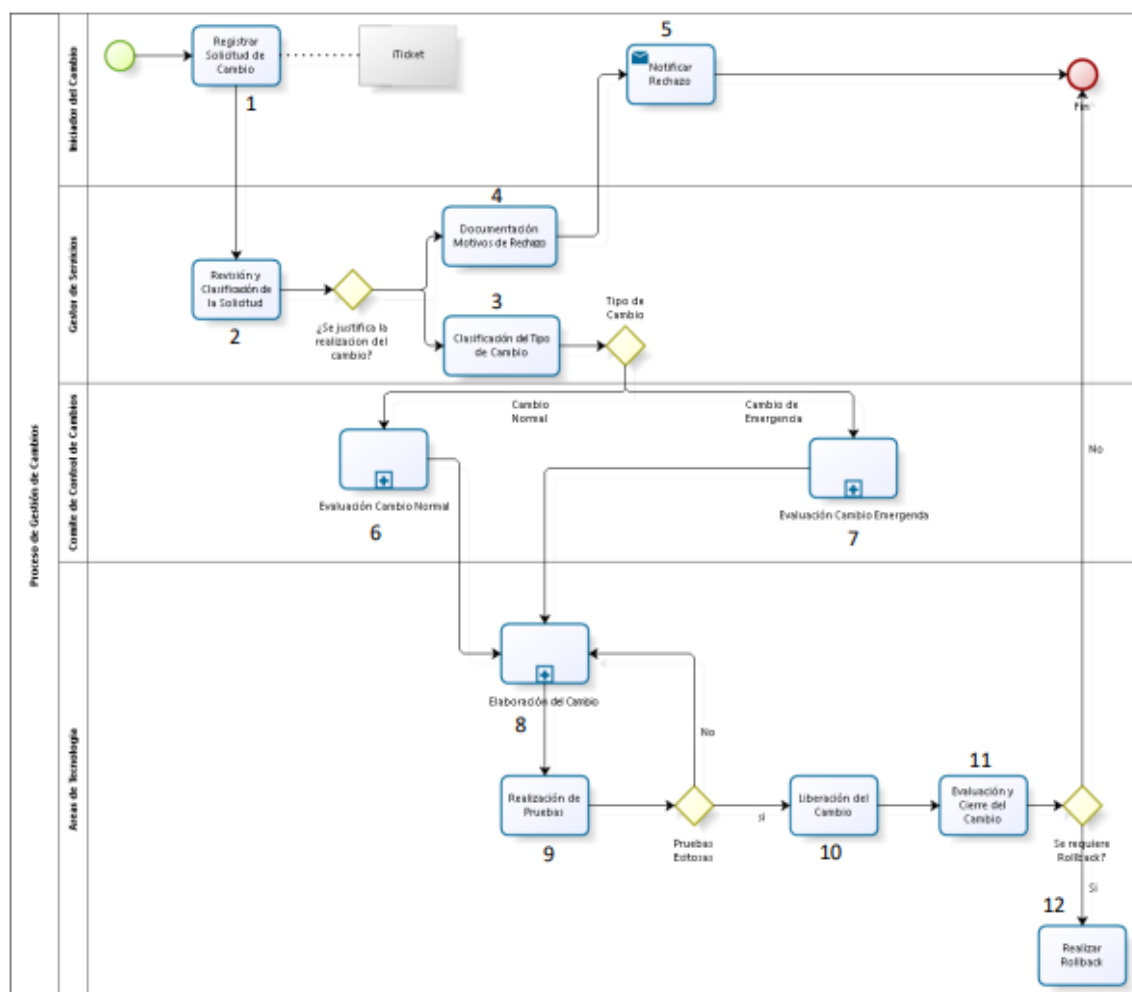


Figura 5 Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión de Cambio.

Fuente: (Cinthia Batista, comunicación personal, 4 de agosto del 2022)

Según las métricas obtenidas de Cinthia Batista, (comunicación personal, 4 de agosto del 2022), se presentan los siguientes indicadores relacionados con las solicitudes de cambio, que se han realizado al programa LDCOM en el año 2021:

Tabla 1 Métricas de Medición del Proceso de Gestión de Cambio.

Indicador	Definición / Finalidad	Estándar (Meta)
Estado de resultados de cambios positivos	Mide el porcentaje de cambios positivos	Entre 50% y 70%
		Entre 71% y 89%
		Entre 90% y 100%
Rollback de cambios al sistema	Indica el número de reversiones en el sistema	Entre 4% y 5%
		Entre 1% y 3%
		0%
		Entre 50% y 70%

% de cambios completados en tiempos	Determina la cantidad de cambios culminados en tiempo	Entre 71% y 94%
		Entre 95% y 100%
% de cambios emergencia	Indica el número permitido de cambios emergencia	Entre 0 y 5%

Fuente: (Cinthia Batista, comunicación personal, 4 de agosto del 2022)

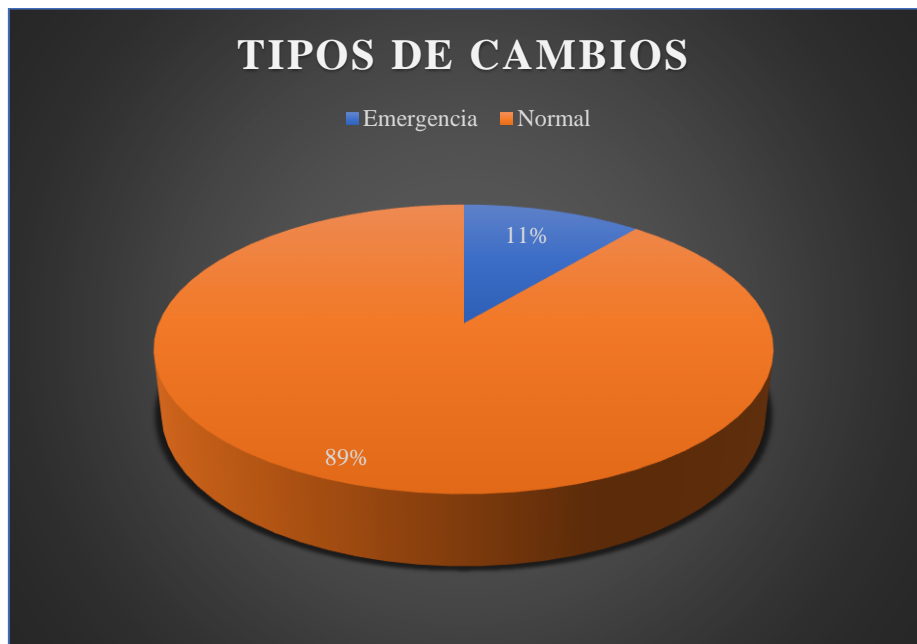


Figura 6 Tipos de Cambios Solicitados.

Fuente: (Cinthia Batista, comunicación personal, 5 de agosto del 2022)

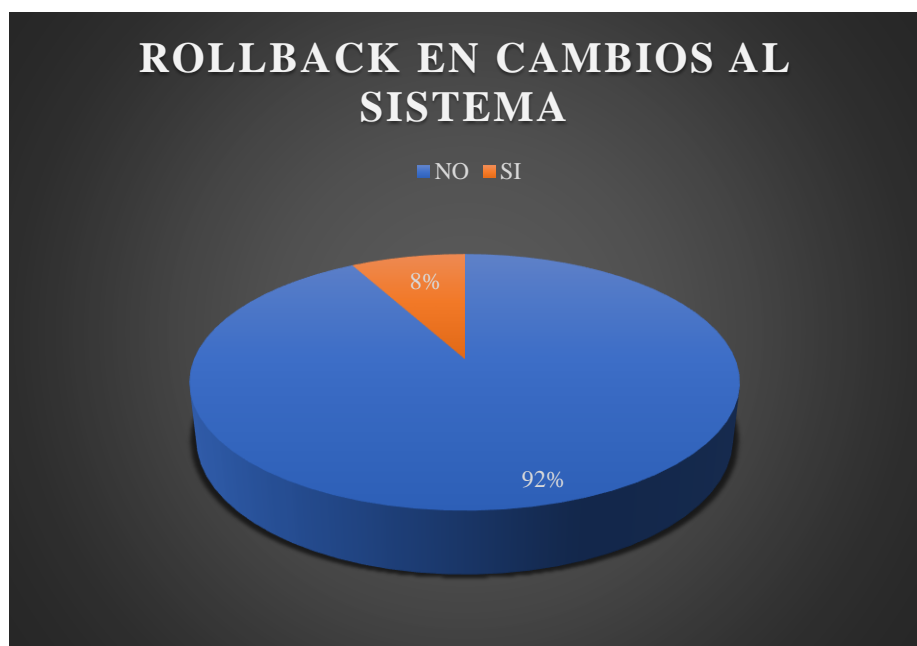


Figura 7 Solicitudes de Cambio que presentaron ROLLBACK.

Fuente: (Cinthia Batista, comunicación personal, 5 de agosto del 2022)

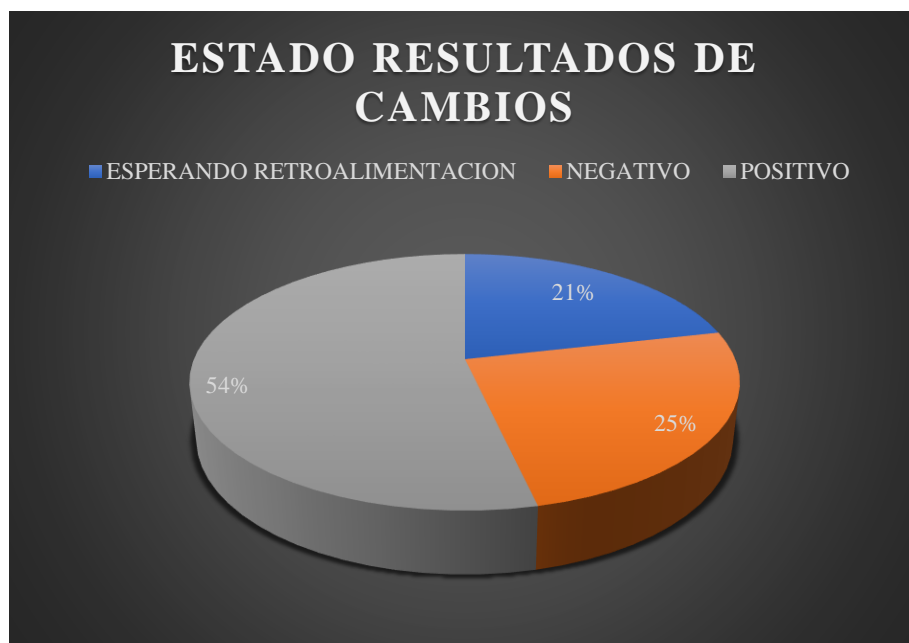


Figura 8 Estados de Resultados de los Cambios Solicitados.

Fuente: (Cinthia Batista, comunicación personal, 5 de agosto del 2022)

Los indicadores anteriormente detallados revelan lo siguiente:

1. Los cambios de emergencia sobrepasan la métrica establecida de cambios de emergencia permitidos en el servicio de gestión de cambio según la metodología ITIL, ya que estos representan el 11%; lo cual está por encima del rango permitido del 0 al 5%.
2. El 44% del total de solicitudes ingresadas se encuentra en estado de espera de retroalimentación y en estado de cambios negativos; los cuales para ITIL son considerados como cuellos de botella.
3. Los cambios que requieren RollBack, representan el 8%, lo cual sobrepasa el rango permitido de la métrica establecida.

Cinthia Batista, (comunicación personal, 5 de agosto del 2022), asume que esta problemática está relacionada con la descoordinación entre las áreas internas de TI; debido a las deficiencias presentadas en la comunicación interna que impiden conocer los alcances e impactos de los cambios solicitados y a la falta de compromiso de los colaboradores, lo cual

ha provocado, malentendidos que han ocasionado incidencias e influyendo en que las solicitudes de cambio se presenten en estado de retroalimentación por tiempos prolongados.

2.2 Conceptualización

En la siguiente sección se detallan las definiciones de los conceptos y aspectos más relevantes de la investigación; con el fin de brindarle un panorama más claro al lector sobre el contexto del estudio:

La gestión del cambio hace referencia al conjunto de procesos o métodos que buscan introducir nuevas formas de operar en la organización; facilitando la reformulación del diseño, funcionamiento y estrategias, que construyan nuevos comportamientos organizacionales que impacten en el ambiente interno y externo de la mismas en todas sus dimensiones (Guevara Gómez et al., 2021).

El rumbo exitoso de la implementación de la gestión del cambio podría ser influenciada por las deficiencias presentadas en la **comunicación interna** de una organización. Yerovi, (2017) establece que la comunicación interna en las organizaciones “son los procesos empleados por las organizaciones para la transmisión y recepción de información entre individuos, acerca de la gestión operaciones, procedimientos de trabajo, políticas e información de funciones y responsabilidades”; la distorsión empleada en estos aspectos podría entorpecer la implementación de la gestión del cambio.

Al momento de gestionar el cambio en una organización otro aspecto influyente en el éxito del, mismo es la **preparación ante resistencia al cambio**; que son los mecanismos para controlar y gestionar la reacción empleada por un sistema o un conjunto de individuos, que tienden a permanecer en un estado de confort; oponiéndose a las fuerzas internas y externas, que obliguen a modificar el balance del sistema actual de la persona o del sistema. (Macluf y Beltrán, 2014). Al tener los conceptos anteriores definidos, es importante detallar los siguientes

elementos presentes en el involucramiento de la implementación del proceso de gestión de cambio del departamento de TI:

TI: “Tecnologías de la información”, son el conjunto de elementos tecnológicos como las redes, programación, hardware, software, internet y las personas que trabajan con estas tecnologías que permiten el acceso, procesamiento y tratamiento de la información que se presenta a través de imágenes, páginas web, sonido video y texto (Carreño, 2007).

Metodología de trabajo ITIL: es un estándar que orientan a las organizaciones hacia las mejores prácticas en la gestión de servicios informáticos, basada en la identificación y planeación de la tecnología de información; con el único propósito de agregar valor al usuario u organización, orientándose hacia la gestión del cambio, acompañado del uso de la tecnología de la información (Guzmán, 2012).

Incidencias: según ITIL una incidencia es cualquier problema que cause una interrupción de los servicios (Loayza, 2016)

Nivel del Servicio: “Se refiere a la calidad percibida del usuario en la interacción del servicio en términos fluidez, eficacia y grado de adecuación de sus expectativas y necesidades en la interacción con el mismo” (Duque Oliva, 2005).

STAKEHOLDERS: Bernal y Rivas, (2012) establecen que los STAKEHOLDERS “son los autores que son afectados o influenciados por los objetivos y resultados de los procesos pertenecientes a la organización en términos de poder, legitimidad y urgencia”.

LDCOM: El sistema LDCOM es una solución completa para comercios, tiendas, bodegas y centros de distribución que requieran un sistema comercial robusto y de fácil operación (LDCOM, 2021).

2.3 Teorías de sustento

Toda organización es un sistema que está compuesto a su vez por subsistemas que, mediante un propósito y una visión en común, crean sinergias para que el sistema en su

totalidad pueda funcionar de forma natural sin interrupciones; desde la óptica empresarial cada subsistema representaría una unidad o departamento de la empresa por ejemplo ventas, marketing, TI, recursos humanos etc. Asimismo, estos subsistemas también podrían estar divididos en otros subsistemas como es el caso del área de TI, que se divide en infraestructura, proyectos, soporte técnico, desarrollo etc.

En consecuencia, los subsistemas son piezas fundamentales para la gestión del cambio, puesto que este impacta en todo el sistema en general cada parte debe ser alineada, transformada y estar en constante evolución para que los cambios puedan ser llevados a cabo, es por ello por lo que el sistema debe ser visto como una sola unidad que trabaja bajo un propósito en común; en el caso de las organizaciones asegurar su óptima operatividad y supervivencia. Además, todo cambio conlleva a la adquisición e incorporación de nuevas posturas, actitudes y prácticas; que influyen en el funcionamiento e integración de cada elemento de los sistemas pertenecientes en la organización; por lo que es indispensable saber cómo planear, diseñar y normalizar, los procesos de adaptación de las personas ante retos o desafíos; para así evitar el surgimiento de obstáculos o resistencias que evitan la transformación deseada.

Es por esto por lo que es necesario saber cómo gestionar el cambio por medio de la reformulación de los objetivos y estrategias, basada en supuestos y proyecciones, por lo cual se hace hincapié en la teoría del cambio. Por otra parte, la comunicación interna es primordial en el proceso de adaptación e implementación del cambio en un sistema u organización; debido a que dicta y encamina cada fase del cambio desde su diseño, implementación, evaluación y estandarización; por lo que es indispensable saber cómo gestionar los canales de comunicación que permita alinear cada elemento del sistema hacia la visión deseada. Además de saber cómo accionar ante las conductas, comportamientos y actitudes de las personas al momento de

comunicarse que podrían obstaculizar el flujo de información hacia el horizonte deseado, por lo cual se debe hacer hincapié a la teoría de la comunicación humana por Paul Watzlawick.

2.3.1. Teoría general de sistemas

La idea de sistemas cuenta con una larga tradición, que se remonta a los orígenes de la filosofía, la lógica y las matemáticas. En los tiempos de Aristóteles, Anaxágoras y Heráclito; ya existía una idea vaga de sistema definido como un conjunto de elementos relacionados que componen un todo. Posteriormente en la década de los 40, la idea de sistemas es perfilada como un referente común del interés de los investigadores en sus respectivos objetos de estudio; la física, la biología, la sociología, la psicología y la lingüística pasan a ser vistos como sistemas. Así, la biología se ocupa de los sistemas vivos, la física de los sistemas de objetos, la psicología de los sistemas mentales etc. A partir de estas conjeturas, el biólogo y matemático Ludwig Von Bertalanffy, se plantea si es posible concebir una lógica de funcionamiento general para todo sistema dando paso a la ciencia de los sistemas denominada La Teoría General de sistemas (Terrón, 2004).

Tamayo, (1999) define la teoría general de sistemas, como una serie de suposiciones y de proposiciones, relacionadas entre sí por medio de las cuales se aprecian todos los fenómenos y los objetos reales como una jerarquía integral de grupos formados por materia y energía, denominados sistemas. Asimismo Lorenzón, (2020) define un sistema como una reunión o conjunto organizado de elementos relacionados con un objetivo en común, el ser humano es un sistema que, a su vez, está compuesto por otros sistemas o subsistemas, desde esta óptica también las organizaciones son equiparables a un sistema que a su vez está compuesto por subsistemas que, bajo un propósito y una visión en común, crean sinergias que hacen que la totalidad del sistema fluya sin interrupción.

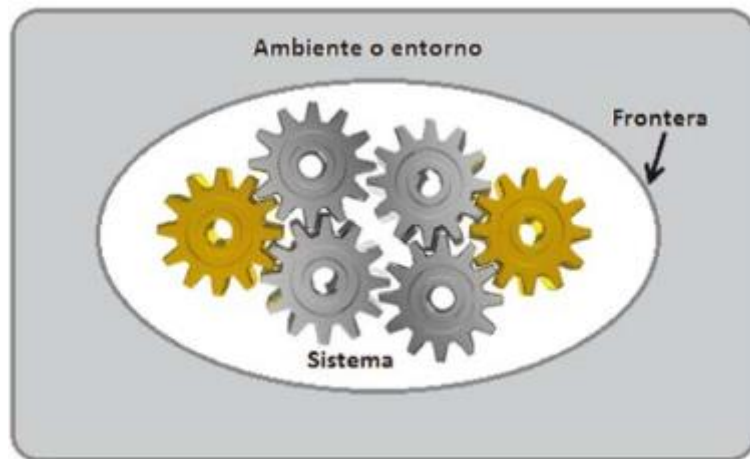


Figura 9 Representación gráfica de sistemas.

Fuente: (Ríos y Santillán, 2016).

Para facilitar el estudio de los sistemas, se han creado varias clasificaciones con la finalidad de identificarlos y delimitarlos, algunas de estas clasificaciones más comunes son (Ríos & Santillán, 2016):

- **Sistemas abiertos:** son aquellos que se encuentran relacionados con el medio circulante, a medida que estos sistemas van siendo más complejos tienden a tomar en cuenta su medio, su entorno, es decir su totalidad (Bertoglio y Johansen, 1982).
- **Sistemas cerrados:** es aquel cuyo flujo de salida modifica su flujo de entrada (Bertoglio y Johansen, 1982).

Independientemente de la clasificación de los sistemas y del medio ambiente en el que se encuentren, la teoría es aplicable para atender o analizar diversos tipos de necesidades (Ríos & Santillán, 2016):



Figura 10 Representación Gráfica de las necesidades que atiende la teoría general de sistemas.

Fuente: (Ríos y Santillán, 2016).

Una parte fundamental de un sistema es la retroalimentación que Ríos y Santillán, (2016) la definen como el proceso en el cual la información de salida se convierte en información de entrada nuevamente, ocasionando un grado de estabilidad necesario para seguir operando; por otro lado, Marcelo y Osorio, (1998) definen la retroalimentación como “los procesos mediante los cuales un sistema abierto recoge información sobre los efectos de sus decisiones internas en el medio, información que actúa sobre las decisiones o acciones sucesivas”.

Todo sistema como parte de su ciclo de vida tiende a ir al desorden (aunque se trate de sistemas abiertos); perdiendo con el tiempo todo movimiento y degenerándose por ello, es necesario asegurar la perdurabilidad del sistema. Para contrarrestar este efecto es necesario aplicar mecanismos que ordenen, equilibren y controlen el caos, cuya funcionalidad principal es detectar cualquier desviación de éste en relación a sus objetivos y metas que se desean alcanzar; es a través de la retroalimentación que se diagnostica esta desviación y mediante su análisis, se toman medidas necesarias para reencausar el funcionamiento hacia la meta deseada, de forma que sus actividades se regulen en la dirección adecuada (Ríos y Santillán, 2016).

Esta desviación es denominada “**entropía**”, que es la medida de desorden molecular, cuyo aumento lleva consigo una desorganización progresiva, que consiste en el alejamiento de unas condiciones iniciales determinadas. Sin embargo, los sistemas abiertos utilizan la información del entorno para contrarrestar este efecto entrópico, lo que se conoce como entropía negativa o “**neguentropía**” (Janés, 2021). A continuación, se presenta una representación gráfica de un sistema de control para contrarrestar las fuerzas entrópicas:

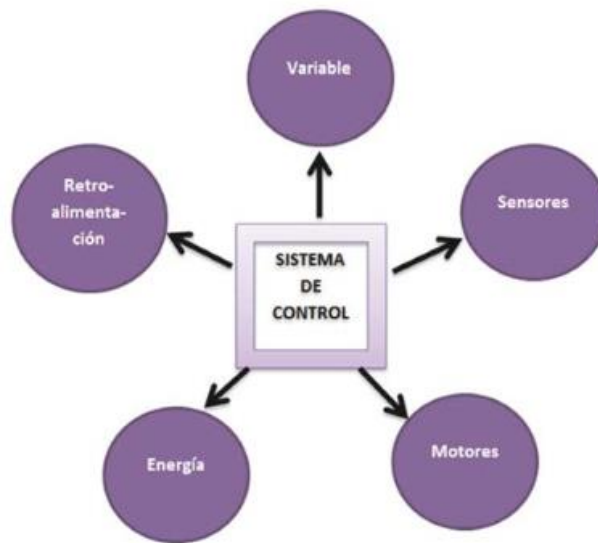


Figura 11 Representación gráfica de un sistema de control.

Fuente: (Ríos y Santillán, 2016).

Según Bertoglio y Johansen, (1982) un sistema de control consta de 5 partes:

- **Variable:** lo que se desea controlar.
- **Sensores:** mecanismos para detectar o diagnosticar cualquier variación en las variables.
- **Motores:** ponen en marcha las correcciones o medidas preventivas.
- **Energía:** es la que se encarga de activar los motores.
- **Retroalimentación:** es la que comunica el estado de las variables a los sensores.

2.3.2. Teoría del cambio

La teoría del cambio es un pensamiento o mapa estructurado que guía el diseño, control y evaluación de la visión e impacto del proceso de la gestión del cambio deseado en una organización o sociedad; por medio del análisis de la situación actual basado en la exploración de hipótesis y proyecciones, permitiendo la reformulación de objetivos, estrategias y medidas correctivas, que garanticen la ruta de cambio deseado y el desarrollo de los autores tanto al nivel individual como el colectivo (Eguren, 2018).

Rojas y Fernández, (2018) aseguran que la teoría del cambio puede ser de gran utilidad para estudios posteriores; debido a que no solo se enfoca en los procesos de cambios, formulación de hipótesis y exploración de relaciones causales entre el cambio deseado y precondiciones establecidas. Sino que también posee el beneficio de servir como evidencia para observar la vinculación entre los diferentes resultados obtenidos en el proceso y las intervenciones realizadas en la gestión del cambio. A continuación, se presenta la siguiente figura con el fin de que el lector comprenda las etapas en que consiste la teoría del cambio de forma gráfica:



Figura 12 Representación Gráfica Teoría del Cambio.

Fuente: (Rogers, 2014).

2.3.2.1. Dimensiones del cambio

Ortiz, (2016) afirma que el proceso del cambio en las organizaciones o en la sociedad, se manifiesta en dos (2) contextos a nivel interno y nivel externo. En el caso de la dimensión interna se enfoca en la subjetividad, buscando la transformación y desarrollo personal en aspectos como: identidades individuales, pensamientos, emociones, cultura, religión, actitudes y comportamientos hacia otros. Recurriendo al autoconocimiento, introspección y la gestión de conflictos para ello, esto sin llegar a afectar las estructuras de la organización. La dimensión externa del cambio, se enfoca en la objetividad impactado en el proceso de transformación o reingeniería de reglas, políticas, procesos, interacciones y elementos, que conforman el sistema u organización; recurriendo a un cambio radical de todo el contexto hacia un nuevo horizonte.

2.3.2.2. Fases del cambio

La gestión de los procesos de cambio en las organizaciones son cambiantes, retadoras, dinámicas y requieren cierta adaptación de los individuos al enfrentarse a los desafíos. Por lo cual Martínez, (2017) asegura que el ciclo del cambio, se desarrolla en cuatro (4) fases principales:

- **Fase de satisfacción (competencia inconsciente):** esta fase hace referencia a permanecer en la Zona de Confort ante el impulso del cambio; en donde el individuo u organización no posee y no desea tener conciencia de la necesidad del cambio y recurre a mantener su misma mentalidad, actitudes, comportamientos, prácticas, estrategias y objetivos ante el surgimiento de nuevos retos o posturas.
- **Fase de negación (competencia inconsciente):** sucede al momento que el individuo u organización detecta que sus pensamientos o prácticas, son deficientes ante las nuevas exigencias de un desafío o algo novedoso; por lo cual recurre a la construcción de barreras por el miedo a lo desconocido resistiendo y entorpeciendo la gestión del cambio.

- **Fase de confusión (incompetencia consciente):** sucede al momento que el individuo u organización, se siente motivada a salir de su Zona de Confort buscando emprender y adoptar las nuevas disposiciones relacionadas con el cambio. Sin embargo, se encuentra en un estado vulnerable debido a que desconoce cómo llevar a cabo el cambio, enfrentando tensión ante la búsqueda de nuevas prácticas o pensamientos para el mismo.
- **Fase de renovación (Competencia Consciente):** sucede al momento que el individuo u organización reconoce el cambio tanto a nivel individual como a nivel colectivo; creando la necesidad de desarrollar nuevas posturas o alternativas, que permitan la transformación y renovación de las bases para lograr el cambio deseado; mediante la integración y unificación colectiva del sistema hacia un nuevo horizonte.

A continuación, se presenta la representación gráfica del de ciclo de cambio, que enfrenta un individuo ante un desafío:



Figura 13 Ciclo del Cambio.
 Fuente: (Martinez, 2017).

2.3.3. Teoría de la comunicación humana

El filósofo y terapeuta Paul Watzlawick desarrolló esta teoría, con el propósito de establecer que la transmisión de la información en una organización es como un sistema abierto por poseer características únicas e interconectadas, tomando como base la teoría del sistema.

Sin embargo, amplía el enfoque y establece que la transmisión de la información en los sistemas, se ve influenciada o distorsionada por la conducta o actitud que demostramos al momento relacionarnos con otros; él mismo asegura que los problemas con la comunicación interna, se pueda dar por la mala interpretación y las diferencias de perspectivas de las personas (Mahecha, 2015).

2.3.3.1. Principios de la teoría de la comunicación humana

García, (2011) establece que la siguiente teoría de la comunicación humana se rige por tres (3) principios o consideraciones básicas:

- La base de la gestión de comunicación eficiente en las organizaciones o en los sistemas; se rige por el establecimiento de procesos orientados a la relación e interacción entre individuos.
- El segundo principio hace referencia a que todo comportamiento, lenguaje corporal, verbal, postura o actitud tiene un valor comunicativo; lo cual podría beneficiar o entorpecer los canales de comunicación.
- El último principio hace referencia a que la alteración de emociones o conductas en los individuos, están relacionadas o reflejan las deficiencias presentadas en la comunicación.

2.3.3.2. Axiomas exploratorios de la comunicación

Watzlawick y Bavelas, (2015), aseguran que la teoría de la comunicación humana, se rigen bajo cinco (5) axiomas, que determinan la transmisión e interpretación de las interacciones de información entre individuos:

1. **La imposibilidad de no comunicar:**

Este axioma hace referencia a que la comunicación siempre está presente en las interacciones entre individuos de manera intencional o no intencional; en donde se establece que las conductas, las posturas o actitudes entre las personas, aportan valor a los mensajes

transmitidos influyendo en la interpretación y distorsión de la información de otros ante nuestros mensajes. Es decir que optar por el silencio, desinterés o inactividad en la interacción entre individuos; siempre genera una interpretación, no necesariamente se tiene que hablar para transmitir un mensaje; ya que el lenguaje corporal también comunica es por eso que es imposible no comunicarse.

2. Los niveles de contenido y las relaciones de la comunicación:

El segundo axioma hace referencia a que la comunicación no solo trata de transmitir información, sino que impone conductas en las interacciones entre los individuos; estableciendo que cada mensaje posee dos (2) elementos esenciales: el primero es la intención del mensaje que hace referencia al contenido y el segundo, lo que debe entenderse del mismo, determinado por el nivel de relación entre los individuos. Por lo cual la interpretación y la postura de conducta de las personas ante la transmisión de mensajes, dependerá del tipo de relación que posean los autores en el proceso de comunicación.

3. La puntuación de la secuencia de hechos:

El tercer axioma establece que la secuencia y flujo de la comunicación, dependerá de la puntuación de cada mensaje transmitido, determinado por la interpretación, la búsqueda del significado e intenciones de acción comunicativa de la otra persona; reorientando el flujo de la información, por medio de la reacción ante el comportamiento del otro.

4. Comunicación Digital y Analógica:

Este axioma hace referencia a que en toda comunicación siempre está presente dos (2) tipos de mensajes en la transmisión de información entre individuos, el aspecto digital y el aspecto analógico; en el caso del primero hace referencia al contenido del mensaje basado en el significado de las palabras y el segundo se enfoca en la relación con el mensaje transmitido, fundamentado en el lenguaje no verbal como ser: las conductas, posturas, actitudes, emociones y expresiones faciales al momento de la interacción por lo cual cada mensaje puede ser

interpretado o distorsionado, según la congruencia entre lo que se dice y en la forma en la cual se expresa.

5. **Interacción simétrica y complementaria:**

El último axioma de esta teoría establece que toda interacción de comunicación entre individuos puede ser simétrica o complementaria haciendo énfasis en el nivel relación entre los autores; en el caso del aspecto simétrico el intercambio de información, conductas y actitudes, se comportan desde un enfoque igualitario estableciendo el mismo nivel de poder; en el caso del aspecto complementario el intercambio de información, establecimiento de conductas y actitudes, se enfoca desde una perspectiva más desigual o diferenciada. Es por esto por lo que, dependiendo del nivel de relación entre los interlocutores, la interpretación y el contexto del mensaje variará.

2.3.3.3. Modelo del proceso de comunicación como sistema:

La comunicación de este estudio está enfocada en cómo se transmite la información entre individuos en un sistema u organización. Según Agüero, (2012), los procesos de comunicación comprenden los siguientes elementos:

- **Idea del mensaje:** consiste en que el emisor concibe y desarrolla una idea, buscando transmitir la información a las demás personas involucradas.
- **Codificación:** ocurre cuando el emisor busca traducir la idea del mensaje en un contexto de palabras, símbolos o gráficos que le dan sentido y un significado a la transmisión de información.
- **Transmisión(canal):** este elemento hace referencia al medio por el cual se transmite el mensaje, estos canales pueden ser orales y escritos, tomando las siguientes opciones: llamadas, correos electrónicos o redes sociales.
- **Recepción:** este elemento hace referencia a la recepción del mensaje enviado del emisor, por parte del receptor del proceso de comunicación.

- **Decodificación:** este elemento es la acción del receptor al interpretar el significado del mensaje, con el fin de validar o refutar el mensaje.
- **Utilización:** este elemento hace referencia al uso de la interpretación del mensaje recibido por parte del receptor, optando a tomar la decisión de modificar o no, su actuar, conducta o comportamientos en el proceso de comunicación.
- **Retroalimentación:** este es el último aspecto del proceso de comunicación, hace referencia a la respuesta del receptor sobre el mensaje del emisor, con el propósito de que el emisor valide o no, si el receptor comprendió el significado de la información.

A continuación, se presenta la siguiente representación gráfica de los elementos involucrados con el proceso de comunicación:

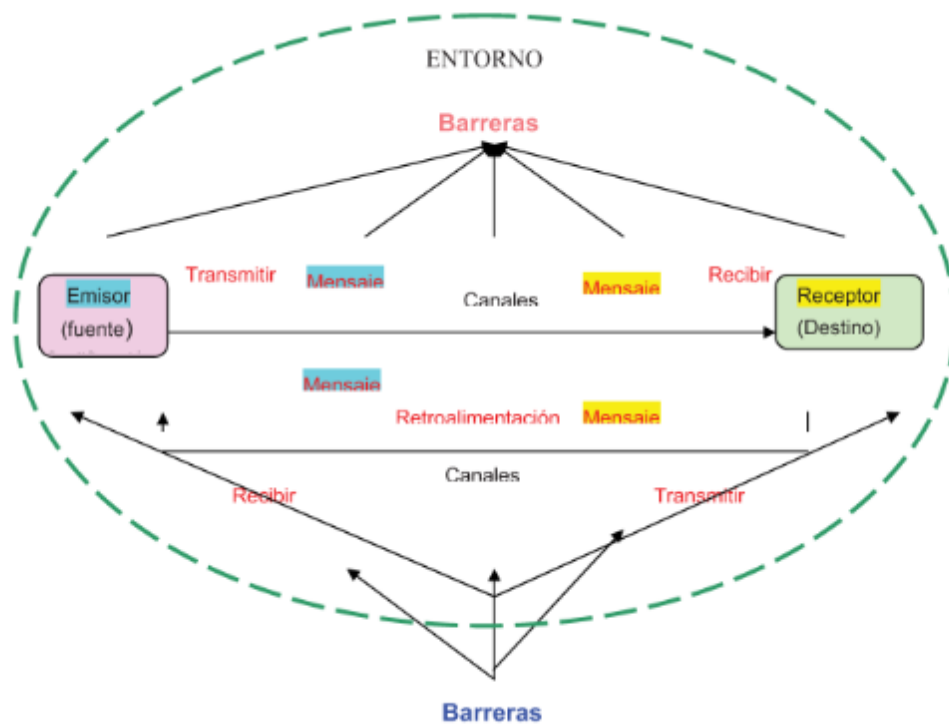


Figura 14 Modelo del Proceso de Comunicación como un sistema.

Fuente: (Agüero, 2012).

2.4. Metodologías aplicadas

A continuación, se presentan las teorías relacionadas con las metodologías a aplicar en el estudio:

2.4.1. Modelo de cambio planificado de Kurt Lewin

Según Martínez Bustos et al., (2018), este modelo de gestión de cambio explica y determina el proceso de adaptación de cambio de las personas u organizaciones ante desafíos o situaciones desconocidas; determinadas por los cambios en los comportamientos de los individuos por factores normativos, roles e interacciones sociales; influenciadas por dos tipos (2) fuerzas opuestas que dictan el balance y flujo del cambio en todo el sistema:

- **Fuerzas impulsoras:** se refieren a aquellos elementos en el sistema u organización, que empujan o direccionan a las personas hacia el cambio deseado.
- **Fuerzas restrictivas:** se refiere aquellos elementos en el sistema u organización que obstaculizan y empujan al individuo hacia la dirección opuesta del cambio deseado.

2.4.1.1 Las tres etapas de cambio de Kurt Lewin

Tomando en consideración las fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas; Kurt Lewin establece que la secuencia de la gestión del cambio planificado en una organización o en un sistema, se rige por el desarrollo de tres (3) fases:

1. Descongelamiento de la situación:

Todo proceso de cambio se desarrolla a partir del análisis de la situación actual tanto a nivel interno como externo, con el propósito de identificar una problemática a resolver. La fase de descongelamiento hace referencia a establecer mecanismos, con el fin de preparar a la organización o individuos, a aceptar los nuevos desafíos incentivándolos a salir de la zona de confort ante el surgimiento de inconvenientes; mediante la creación del sentido y la motivación de los individuos de que el cambio es necesario y urgente. Estos mecanismos de preparación, tienen el propósito de eliminar la resistencia al cambio de los individuos, ante situaciones de incertidumbre (Gallardo, 2015).

Coria Páez et al., (2016), recomiendan las siguientes actividades, con el fin de reducir la resistencia al cambio y la creación del sentido urgencia del cambio en los individuos:

- Identificar la situación actual acerca de la problemática a resolver, mediante el análisis gap.
- Preparación del terreno y canales de comunicación para transmitir la importancia del cambio.
- Identificar los temores y resistencias de cada individuo, acerca del cambio.
- Realizar la búsqueda y comprender los sentimientos, motivaciones y actitudes de los individuos ocasionados por los temores, ante los nuevos desafíos.

2. Movimiento o Cambio:

Esta etapa de adaptación al cambio hace referencia al momento en que la organización o individuos; reconocen la relevancia y urgencia del cambio optando por la adquisición de nuevos conocimientos, metodologías, procedimientos y nuevos comportamientos orientados al cambio deseado; debido al convencimiento de que las nuevas disposiciones son mejores que las anteriores (Coria Páez et al., 2016).

Gallardo, (2015), establece que el involucramiento activo de los colaboradores en la implementación de un cambio en una organización, parte del diseño y comunicación del plan de acción; con el propósito de dar conocer, la razón de la urgencia del cambio, los beneficios, las repercusiones y sobre todo el rol de los individuos en la ruta del cambio deseada. La comunicación y el diseño del plan de acción, debe contener los objetivos que se persiguen y las estrategias establecidas para el cumplimiento de los mismos. Además, Coria Páez et al., (2016), sugieren tres (3) acciones fundamentales, con el fin de conseguir el involucramiento del personal a la transición del cambio deseado:

- Establecer estrategias de persuasión con el fin de convencer a las personas de que la situación actual no es beneficiosa para ellos; motivándolos a ver la problemática desde una perspectiva disruptiva o innovadora.

- Establecer mecanismos grupales para la recolección de datos sobre la problemática a resolver.
- Unificar las diferentes perspectivas de las personas sobre el cambio deseado, para la formulación de estrategias.

3. Recongelamiento o fase de refuerzo:

El recongelamiento es la última fase del proceso de adaptación al cambio, se presenta al momento en el cual se adoptan nuevos procedimientos, actitudes y normas derivadas de la solución ideal de la problemática y se incorporan en las labores cotidianas de todos los aspectos de la organización; estableciendo una nueva realidad perdurable en el tiempo. En el caso de que la nueva perspectiva adoptada, no se encuentre estandarizada en todo el contexto de la organización; esto significa que el cambio solo es pasajero ocasionando que todo vuelva al sistema actual y evitando así la aparición de la etapa de recongelamiento (Gallardo, 2015).

Además, Coria Páez et al., (2016), establecen que en esta última etapa de cambio, se requiere la acción de los directivos a nivel individual y grupal, en el desarrollo de procedimientos de reconocimientos y recompensas; que permitan incentivar a las personas a integrar los valores, normas y perspectivas originadas por el cambio en todos los tejidos de la organización, influyendo en el balance de las fuerzas impulsoras y restrictivas de la nueva realidad. Este modelo propuesto por Kurt Lewin es caracterizado por ser cíclico debido a los constantes cambios en el entorno, que podrían volver obsoleta la solución planteada del cambio, este modelo de gestión cambio, gráficamente se presenta de la siguiente manera:

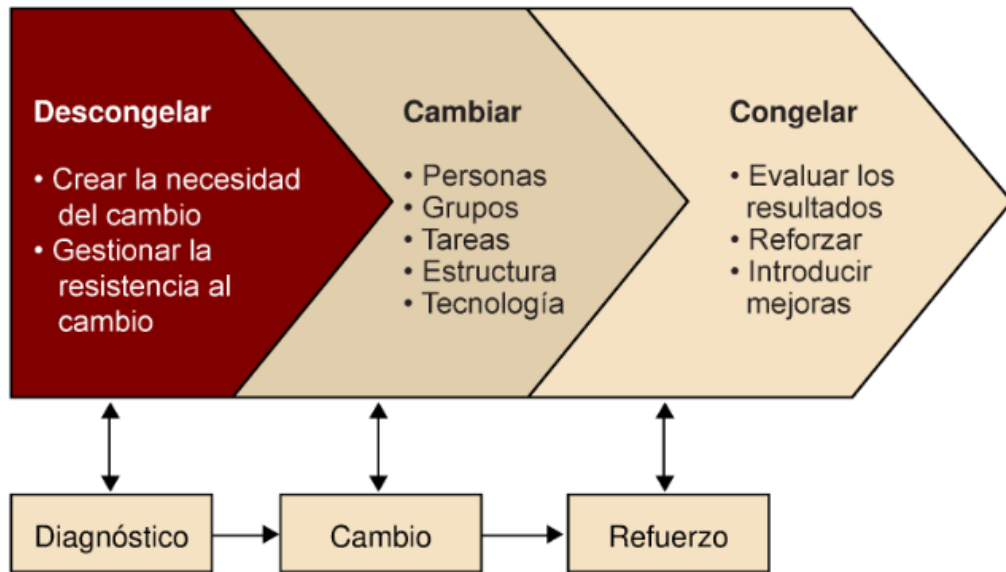


Figura 15 Modelo Planificado de Cambio de Kurt Lewin.

Fuente: (Gallardo, 2015).

2.4.2. Modelo de 8 pasos para la gestión del cambio de John Kotter

Según la Real Academia Española, (2021), podemos definir el cambio, como “Dejar una cosa o situación para tomar otra”, es decir dejar las viejas maneras para darle paso a las nuevas; sin embargo, el proceso de cambio, desde cualquier óptica conlleva un gran esfuerzo, se requiere de sacrificios, compromiso y disciplina para asumir nuevos retos. Para una organización el proceso de cambio es más complejo aún, ya que hay varios factores que deben ser considerados y tratados independientemente del alcance que este tenga, como la cultura organizacional, el clima laboral, la comunicación interna, la revisión de procesos, el trabajo en equipo, la resistencia al cambio etc.

Es por ello por lo que es necesario para los negocios aprender a gestionar el cambio de manera adecuada, el modelo de John Kotter, para liderar el cambio institucional, nos muestra la forma en la que se debe realizar la transformación sin fracasar en el intento a través de 8 fases. Estas fases, requieren de un espacio de tiempo considerable. Apresurar el paso solo crea una ilusión de velocidad, pero no de un cambio verdadero. Los errores críticos en cualquiera de las fases del tiempo, tendrán un efecto negativo, anulando los logros que han costado mucho

trabajo conseguir (Kotter, 1997). A continuación, se detallan las ocho (8) fases de la gestión del cambio organizacional propuestas por John Kotter (Aliaga, 2017):

1. Establecer de modo adecuado el real sentido de urgencia:

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

- Debido a que algunos ejecutivos menosprecian lo difícil que es sacar a la gente de su zona de confort
- Los ejecutivos encargados del cambio carecen de paciencia.
- El temor de los ejecutivos ante la posibilidad de fracasar.

Por otro lado, los cambios transformacionales sólo ocurrirán cuando una organización tiene una buena cabeza, un buen líder capaz de ver la necesidad de un cambio mayor, típicamente esta fase no va a ningún lugar hasta que los reales líderes, necesarios para ello, son ascendidos o contratados en puestos de nivel superior. Cuando el grado de urgencia no se ha comunicado con suficiente premura, el proceso de transformación no tendrá éxito lo cual puede comprometer el futuro de la organización a largo plazo. Por lo que es indispensable hacer que el statu quo parezca más peligroso que lanzarse a lo desconocido. Kotter estima que si el grado de urgencia es lo suficientemente alto alrededor del 75% de los mandos de la compañía estarán convencidos de que los negocios tal como están son completamente inaceptables.

2. Crear una coalición conductora suficientemente poderosa:

La mayoría de las renovaciones comienzan con una o dos personas, en el caso de los esfuerzos de transformación exitosos, la coalición crece con el tiempo. El encargado, presidente o gerente de división, más otras 5, 15 o 50 personas, se juntan y desarrollan un compromiso equitativo de excelencia de ejecución por medio de la renovación; este grupo no necesariamente debe de incluir a todos altos ejecutivos de la empresa, ya que algunos no estarán de acuerdo o querrán adherirse al trato, aunque en la mayoría de los casos la coalición es siempre bastante poderosa en términos de títulos, información, experiencia, reputación e interrelaciones. Tanto en organizaciones pequeñas como grandes, el grupo debe de estar constituido por tres o cuatro personas durante el primer año de esfuerzos de renovación, pero en empresas grandes, la coalición necesita crecer de 20 a 50 personas.

3. Crear una visión:

La coalición conductora debe de desarrollar una imagen clara del futuro que debe ser relativamente fácil de comunicar y exponer a los clientes, proveedores y empleados; esta visión deberá de ir más allá de los números que se pueden encontrar en los planes de cinco años o más; además esta visión debe ayudar a clarificar la dirección en la cual la organización debe moverse. Si la coalición, no desarrolla una visión sensible; los esfuerzos de transformación se pueden disolver rápida y fácilmente como una lista de proyectos confusos y sin sentido con una dirección equivocada sin llevar a ningún lado. Como regla útil para esta fase Kotter establece que, si no se puede comunicar la visión a otra persona claramente en 5 minutos o menos y obtener de él una reacción tanto de entendimiento como de interés, quiere decir que aún no se está listo para esta fase del proceso de transformación.

4. Comunicar la visión:

Esta etapa se centra en los esfuerzos por compartir la comunicación de una forma efectiva, Kotter menciona que la transformación será imposible a menos de que un gran número

de personas desee ayudar, hasta el punto de estar dispuestos a sacrificar en el corto plazo, para ello cada individuo debe creer que el cambio es útil. Los ejecutivos del cambio deben tener una excelente comunicación, incorporar mensajes en sus actividades diarias; así en una discusión rutinaria sobre el problema de negocios, deben tener la habilidad de transmitir cómo las soluciones propuestas se adaptan (o no) a la visión general.

En los esfuerzos de transformación exitosos, los ejecutivos usan todos los canales de comunicación existentes de la empresa para transmitir la visión, pero no de la forma rutinaria como la típica reunión diaria, semanal o trimestral, sino en excitantes discusiones acerca de la transformación. Por último, la comunicación debe de ser tanto en palabras como en hechos, es decir hacer lo que se predica que en última instancia es la forma más poderosa de transmitir la información. Kotter menciona que nada dificulta más los cambios si el comportamiento de los individuos es inconsistente con sus palabras.

5. Deshacerse de los obstáculos para la nueva visión:

En esta etapa del cambio, se trata de remover aquellos obstáculos que impiden el cambio mismo, muy a menudo los empleados atienden a la visión y quieren ayudar, pero aparecen las barreras que en muchos casos solo están en la mente de la persona; y el desafío del líder es convencer de que no existen tales obstáculos. Otras veces el obstáculo es la organización estructural, los trabajos muy limitados dificultan seriamente los esfuerzos de incrementar la productividad. Sin embargo, lo peor de todo suelen ser los jefes que se rehúsan a cambiar y que hacen demandas sin sentidos inconsistentes con el esfuerzo general. Por último, ninguna compañía es poseedora del momento; ni del tiempo para hacer frente a los obstáculos, sin embargo, muchos de ellos deben ser enfrentados y removidos. Si una persona es un obstáculo es importante hacer algo con ella de acuerdo con la visión del cambio deseado.

6. Sistematizar el plan para crear éxitos de corto plazo:

La transformación real toma tiempo, y los esfuerzos de renovación se ven amenazados si no hay metas para desarrollar y lograr en el corto plazo; la mayoría de las personas se mantendrá como parte de la corriente si se evidencian los resultados en un lapso de 12 a 24 meses. Sin éxitos de corto plazo, mucha gente se dará por vencida o se unirá consecuentemente a los grupos que resisten el cambio. En una transformación exitosa de corto plazo, los gerentes buscan activamente modos de obtener mejoras claras en el desarrollo de metas en la planificación anual, alcanzando objetivos y protegiendo a las personas involucradas por medio de reconocimientos, ascensos e incluso incentivos salariales. Para evitar el decaimiento de los niveles de urgencia y evitar malas percepciones por parte de las personas de que los cambios grandes demoran tiempos, se deben garantizar los éxitos a corto plazo para contrarrestar este efecto.

7. Declarar victoria muy temprano:

Después de unos pocos años de trabajo arduo, los gerentes se pueden ver tentados a declarar victoria ante la primera mejoría del cambio. No se debe cometer el error de declararse victorioso antes de tiempo; porque puede ser catastrófico, al menos hasta que los cambios estén profundamente arraigados en la cultura organizacional de la compañía de tal forma que sean un hábito para las personas es decir parte de su rutina diaria, algunos procesos pueden demorar cinco (5) o diez (10) años y cualquier nuevo acercamiento es frágil y sujeto a una regresión. Kotter afirma que, en vez de declarar victoria, los líderes deben usar la credibilidad obtenida por los éxitos de corto plazo, para derribar problemas incluso mayores, el compromiso, la proactividad y sobre todo la resiliencia deben ser imperativos para perseguir sistemas y estructuras que van más allá de la visión de transformación y que no han sido enfrentados con anterioridad.

8. Consolidar los cambios en la cultura de la organización:

En el paso final, el cambio se afirma cuando se convierte en la forma en que se hacen las cosas a nivel organizacional pasando a ser parte de su ADN, es decir cuando entra a su torrente sanguíneo pasando a formar parte de su funcionamiento normal. Kotter hace mención que hasta que los nuevos comportamientos no sean adoptados como normas sociales y valores juntos, estos son sujetos de fácil caída en cuanto se deja de hacer presión. Existen 2 factores que son particularmente importantes para institucionalizar el cambio (Kotter, 2007):

1. El intento consciente de mostrarle a las personas como los nuevos enfoques, comportamientos y actitudes han contribuido a mejorar el desempeño individual y colectivo.
2. Tomarse el tiempo necesario para que las nuevas generaciones de ejecutivos en verdad personifiquen el cambio, es decir estén alineados y comprometidos con el cambio para que este no sea desechado.

Resumen de los ocho pasos de Kotter, para gestionar el cambio organizacional (Kotter, 1997):



Figura 16 Los ocho (8) pasos de John Kotter.
Fuente: (Hitos, 2020).

2.4.3 Modelo de las siete premisas de la comunicación interna de Manuel Tessi

Este modelo organizacional de gestión de comunicación interna busca garantizar el desarrollo eficaz, eficiente e integrado de la comunicación, volviendo partícipe al colaborador en las diferentes etapas que lo componen. El modelo se agrupa en las siguientes tres (3) fases secuenciales de acción (Tessi, 2012):

1. **Planificación:** en esta etapa se realiza la planificación de los sistemas de comunicación y las estrategias que permitirán integrar la comunicación interna, tomando en consideración la escucha activa y la capitalización de quejas.
2. **Implementación:** en esta etapa se realiza la implementación de la planificación y las estrategias anteriormente definidas de la comunicación integrada, tomando en consideración las premisas de la emisión ordenada de los mensajes, la narrativa con significado y la libertad de expresión de los empleados.
3. **Evaluación:** en esta última etapa se ponderan con indicadores confiables lo realizado en las etapas anteriores, con el fin de detectar desviaciones que permitan alinear la comunicación hacia las estrategias y objetivos que se pretende alcanzar. Además de conocer cómo estas desviaciones impactan en el cuadro financiero de la organización.

Estas fases de la comunicación interna integrada, se dividen en siete (7) premisas que se deben cumplir para garantizar el éxito de la gestión (Tessi, 2012):

1. **Escuchar primero:** el primer paso para lograr una gestión efectiva de la comunicación interna es contar con un sistema de escucha que asegure el monitoreo integral de todas las comunicaciones internas de la organización. Con la finalidad de acompañar las mejoras en la comunicación institucional, interpersonal e intrapersonal, tomando en cuenta la retroalimentación brindada por parte de los colaboradores.
2. **Capitalizar las quejas:** la escucha integrada de la comunicación interna genera indicadores que permite descifrar el significado de los mensajes ocultos de las quejas y rumores, buscando revertir y capitalizar las energías negativas de los reclamos tanto para la planificación de las comunicaciones como para el desarrollo económico de la organización.

3. **Ordenar la emisión:** la escucha previa de las quejas ayuda a ordenar la emisión del mensaje en cantidad y calidad, permitiendo equilibrar los mensajes escritos con los orales para así expandir la gestión hacia otros actores claves, como los directivos, los mandos intermedios y los líderes informales; evitando dejar toda la responsabilidad comunicativa al área de comunicación.
4. **Narrar con significado:** la falta de orden en la emisión del mensaje genera escaso sentido en el trabajo. Dicho sentido es muy importante porque contribuye al significado por el cual una persona trabaja, las interacciones significativas permiten la motivación y les otorgan sentido a todos los mensajes incluyendo aquellos delicados o malas noticias.
5. **Ofrecer la palabra:** las comunicaciones integradas requieren de conversaciones, las interacciones presenciales producen compromiso motivacional. Al permitir la participación de los colaboradores en los diálogos, la comunicación interna crece; generando una reacción sinérgica que permite a cada individuo agregar valor al significado de los mensajes y sobre todo convertirlo en el protagonista del proceso de comunicación.
6. **Medir los logros:** volver a escuchar es imprescindible para asegurar la estrategia. La clave es aplicar el mismo sistema de escucha que se utilizó al principio para realizar una comparativa de los resultados, medir los avances concretos del plan y corregir cualquier desviación que se haya producido; la escucha es tan importante como la emisión en todo el proceso estratégico de comunicaciones.
7. **Indicadores económicos:** las organizaciones que invierten recursos en su planificación estratégica de comunicación interna también se preocupan del impacto financiero de ahorro o costos. Los sistemas de escucha integrados pueden

aportar indicadores para medir este impacto financiero que puede servir de base para elegir la estrategia más adecuada para la organización.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Congruencia metodológica

En la siguiente sección se detalla la matriz metodológica, la esquematización de variables y la matriz de operacionalización de variables correspondientes del estudio:

3.1.1 Matriz metodológica

“La matriz metodológica es el instrumento científico que permite hacer congruente y coherente el proceso de la medición de variables independientes, creando un marco de comparación racional y ordenada para la construcción de un cuestionario” (Rivas, 2015).

A continuación, se presenta la matriz metodológica del estudio:

Tabla 2 Matriz metodológica.

Pregunta de Investigación	Objetivo General	Hipótesis	Metodología	Instrumentos	Variables	Indicadores
¿Cómo es el grado de preparación de los STAKEHOLDERS de Farinter y el nivel de comunicación interna observado durante la implementación del proceso de gestión del cambio	Analizar el grado de preparación de los STAKEHOLDERS de Farinter y el nivel de comunicación interna observado durante la implementación del proceso de gestión del cambio	Este estudio intenta validar las siguientes hipótesis: H1: entre mayor es la preparación frente a la resistencia de los STAKEHOLDERS en el proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI de Farinter, mayor es	Este estudio cuenta con un alcance correlacional por medio de un estudio no experimental y transversal.	El instrumento del estudio está diseñado por una escala ordinal. Basándose en la escala de Likert 5.	Este estudio cuenta con las siguientes variables: Variables independientes: 1. Preparación ante Resistencia al Cambio. 2. Nivel de Comunicación Interna.	1. Indicadores de la variable preparación ante la resistencia al cambio: • Descongelamiento del Cambio. • Movimiento del Cambio. • Recongelamiento del Cambio.

<p>realizado por el departamento de TI de la compañía para proponer un plan de mejora a la organización?</p>	<p>realizado por el departamento de TI de la compañía para proponer un plan de mejora a la organización.</p>	<p>la implementación del proceso de gestión del cambio.</p> <p>H2: entre mayor es la eficiencia del nivel de comunicación interna entre las áreas de TI y los STAKEHOLDERS en el proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI de Farinter, mayor es la implementación del proceso de gestión del cambio deseado.</p>			<p>Variable Dependiente:</p> <p>1. Implementación del Proceso de Gestión del Cambio.</p>	<p>2. Indicadores de la variable nivel de comunicación interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa de la comunicación. • Capitalización de quejas de la comunicación. • Ordenamiento de la emisión de mensajes en la comunicación. • Valor significativo de la comunicación. • Empoderamiento de la comunicación. • Medición de la comunicación. • Indicadores Económicos de la comunicación. <p>3. Indicadores de la variable Implementación del Proceso de Gestión del Cambio:</p>
--	--	--	--	--	---	--

						<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de urgencia del cambio. • Creación de una coalición conductora del cambio. • Creación y comunicación de la visión del cambio. • Barreras del cambio. • Sistematizar el plan de cambio. • Creación de éxitos a corto plazo del cambio. • Consolidar el cambio.
--	--	--	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia.

3.1.2 Esquema de variables de estudio

A continuación, se presenta el esquema de las variables de estudio con sus respectivas dimensiones:

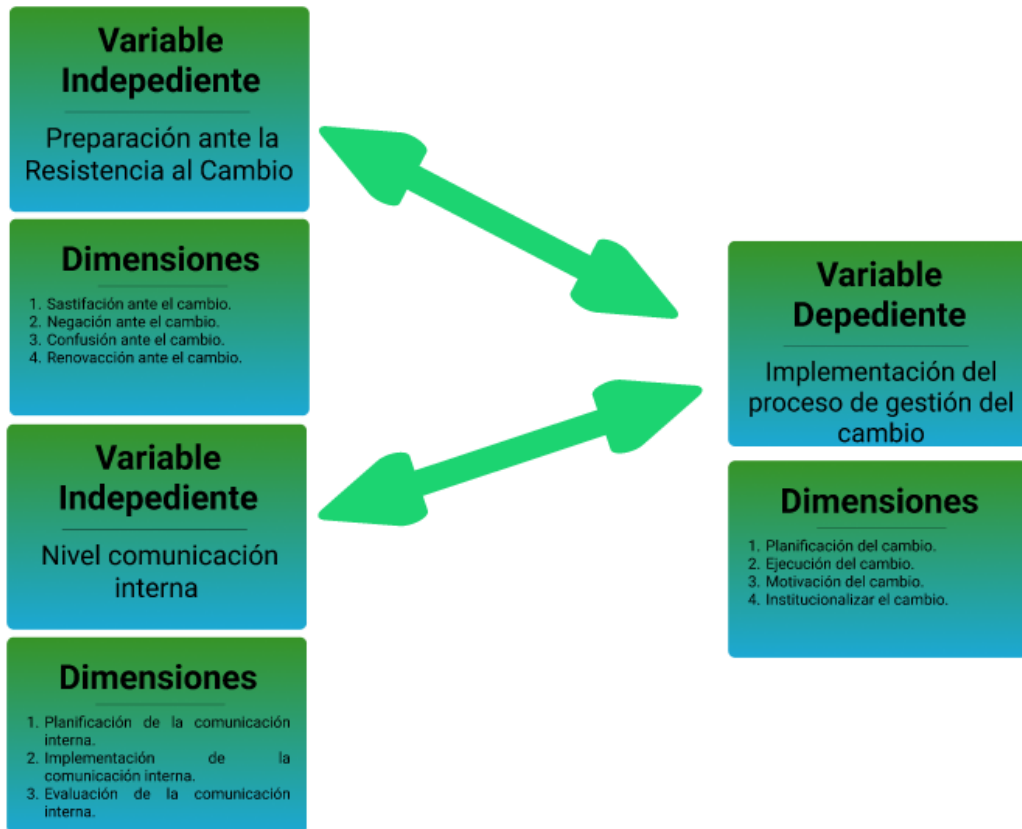


Figura 17 Esquematización de variables.
Fuente: elaboración propia.

3.1.3 Operacionalización de las variables

La matriz de operacionalización de variables es una representación gráfica que permite transformar una variable de un nivel abstracto a un plano medible y concreto, precisando al máximo el significado que se le otorga a una variable en un determinado estudio (Castro, 2022).

A continuación, se presenta la matriz de operacionalización de variables:

Tabla 3 Operacionalización de variables.

Variable	Definición Teórica	Definición Operacional	Dimensión	Nivel de Medición	Indicadores	Ítem
Datos demográficos	La demografía es en esencia el “estudio de la dimensión y composición de las poblaciones humanas, y principalmente de sus mecanismos de evolución” (CEPAL & Unidas, 2014)	Son datos que buscan la identificación y descripción de las características de los colaboradores del departamento TI y RRHH; como ser su sexo, edad, años de antigüedad laboral y su grado académico.	Sexo	Nominal	Sexo	a) Masculino b) Femenino
			Edad	Nominal	Edad	a) Entre 18 y 28 años. b) Entre 29 y 39 años. c) Entre 40 y 50 años. d) De 51 años en adelante.
			Años de antigüedad laboral	Nominal	Años de antigüedad	a) De 0 a 2 años. b) De 2 a 4 años. c) De 4 a 6 años. d) De 6 años en adelante.
			Grado académico	Nominal	Grado académico	a) Primaria. b) Bachillerato. c) Pregrado.

						d) Posgrado. e) Doctorado.
			Departamento	Nominal	Departamento	a) Departamento TI. b) Departamento de Talento Humano.
Preparación ante la resistencia al Cambio	Es la reacción de oposición empleada por un individuo u organización ante la influencia de fuerzas internas y externas que pretende modificar o cambiar radicalmente el estado de confort del individuo u organización (Macluf y Beltrán, 2014).	Es la serie de mecanismos o estrategias empleadas por la organización para adaptar y eliminar limitantes de los individuos ante el cambio, encaminado al mismo en las diferentes fases del cambio como ser: la satisfacción, negación, confusión y renovación del cambio.	Satisfacción ante el cambio.	Escala Ordinal.	Descongelamiento del cambio.	Todos estos indicadores se rigen por la escala de LIKERT 5, de la siguiente manera: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.
			Negación ante el cambio.	Escala Ordinal.	Movimiento del Cambio	
			Confusión ante el cambio.	Escala Ordinal.		
			Renovación ante el cambio.	Escala Ordinal.	Recongelamiento del Cambio.	
Nivel de comunicación Interna.	Según Tessi, (2016) la comunicación interna es aquella que está orientada y dirigida a	La comunicación interna pretende fomentar un ambiente adecuado por medio del protagonismo del	Planificación de la Comunicación Interna.	Escala Ordinal.	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa de la comunicación. • Capitalización de quejas de la comunicación. 	

	mantener una comunicación eficiente y eficaz en toda la empresa tomando al colaborador como eje central para la motivación en el desempeño de sus labores.	colaborador en la transmisión de información que permita la planificación, implementación y evaluación de las estrategias de comunicación que garanticen la comunicación efectiva en la organización.	Implementación de la Comunicación Interna.	Escala Ordinal.	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenamiento de la emisión de mensajes en la comunicación. • Valor significativo de la comunicación. • Empoderamiento de la comunicación.
			Evaluación de la Comunicación Interna.	Escala Ordinal.	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de la comunicación. • Indicadores Económicos de la comunicación.
Implementación del Proceso de Gestión del Cambio.	Es el conjunto de procesos que buscan introducir nuevas formas de operar en la organización, facilitando la reformulación del diseño, funcionamiento y estrategias, que	Es la introducción de nuevas prácticas y recursos tecnológicos destinados para modificar las operaciones actuales de la organización hacia la mejora continua de los procesos; mediante	Planificación del Cambio	Escala Ordinal.	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de urgencia del cambio. • Creación de una coalición conductora del cambio. • Creación y comunicación de la visión del cambio.

	permitan la construcción de nuevos comportamientos organizacionales (Guevara Gómez et al., 2021).	la planeación, ejecución, motivación e institucionalización del cambio deseado.	Ejecución del Cambio.	Escala Ordinal.	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras del cambio. • Sistematizar el plan de cambio.
			Motivación del Cambio.	Escala Ordinal.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de éxitos a corto plazo del cambio.
			Institucionalizar el Cambio.	Escala Ordinal.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el cambio.

3.1.4 Hipótesis

La presente investigación busca abordar y comprobar dos (2) hipótesis, para determinar el grado de relación entre las variables independientes, preparación ante resistencia al cambio y nivel de comunicación interna con la variable dependiente implementación del proceso de gestión del cambio. A continuación, se detallan las hipótesis del estudio:

- **H1:** entre mayor es la preparación frente a la resistencia de los STAKEHOLDERS en el proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI de Farinter, mayor es la implementación del proceso de gestión del cambio.
- **H2:** entre mayor es la eficiencia del nivel de comunicación interna entre las áreas de TI y los STAKEHOLDERS en el proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI de Farinter, mayor es la implementación del proceso de gestión del cambio deseado.

3.2 Enfoque y métodos

A continuación, se presentan el enfoque, alcance, diseño, métodos e instrumentos relacionados con el estudio:

3.2.1 Enfoque

Debido a que se obtendrán valores numéricos a través de un cuestionario nominal dicotómico, politómico y una escala ordinal basado en una escala de LIKERT 5, con el propósito de conocer el coeficiente de correlación entre las variables independientes preparación ante resistencia al cambio y el nivel de comunicación interna, con la variable dependiente implementación del proceso de gestión del cambio; además, de recurrir al uso de una entrevista para ampliar el enfoque del estudio; la investigación tendrá un enfoque mixto con un diseño de investigación complementario (DICO), que se caracteriza

por la integración que ocurre en la interpretación de los datos obtenidos de los métodos cuantitativos y cualitativos (Villalobos, 2017).

3.2.2 Alcance

Debido a la relación que puede haber entre las variables independientes preparación ante la resistencia al cambio y el nivel de comunicación interna con la variable dependiente implementación del proceso de gestión del cambio, la investigación tendrá un alcance de carácter correlacional buscando determinar el grado de relación entre las variables.

3.2.3 Diseño

El diseño de la investigación será de carácter no experimental, debido a que no se busca la manipulación entre variables; sino únicamente la observación de sus fenómenos. Además, de ser transversal ya que el estudio no se enfocará en la observación de las variables por un tiempo prolongado, sino únicamente en el tercer trimestre del año 2022.

3.2.4 Métodos

Se aplicará un cuestionario conteniendo preguntas de selección única y de escala de LIKERT 5 a una muestra de cincuenta (59) colaboradores de la empresa Farinter, la cual se desarrollará por medio de la plataforma QUESTIONPRO y posteriormente se compartirá el enlace de este a los colaboradores involucrados; con el propósito de facilitar su acceso desde cualquier dispositivo como: computadoras, celulares y tablets. Además, se recurrirá a la aplicación de una entrevista con preguntas estructuradas a cuatro (4) líderes del departamento de TI, con el fin de conocer sus diferentes perspectivas respecto a la implementación del proceso de gestión de cambio.

3.3 Diseño de la investigación

A continuación, se presentan la población del estudio, la muestra de la investigación y las técnicas de muestreo aplicadas a la misma:

3.3.1 Población

La población total de la presente investigación está conformada por sesenta y ocho (68) colaboradores de la empresa Farinter; los cuales se agrupan en cuarenta y seis (46) colaboradores del departamento de TI y veintidós (22) del departamento de recursos humanos, el cual cumple el rol de STAKEHOLDER en el proceso de gestión de cambio. Para el desarrollo de este análisis, es requerido realizar un muestreo aleatorio estratificado, ya que la población está dividida en dos (2) estratos.

3.3.2 Muestra

La muestra del estudio es de carácter probabilístico, aleatorio y estratificado debido a que la población está contenida en dos (2) estratos; el cálculo de la muestra para cada estrato, se realizó por medio de la plataforma QUESTIONPRO y del libro de metodología de la investigación del doctor Roberto Sampieri, la cual se muestra a continuación:

Tabla 4 Cálculo de la muestra estratificada.

Cálculo de la Muestra Estratificada		
Colaboradores de la Empresa Farinter	Subpoblación	Muestra requerida por cada estrato
Colaboradores del Departamento TI	46	40
Colaboradores del Departamento de RRHH	22	19
Población Total		68
Coefficiente de Fracción Constante		0.87
Tamaño de la Muestra		59

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo, nos indica que se deberán encuestar a cuarenta (40) colaboradores del departamento de TI y diecinueve (19) colaboradores del departamento de RRHH para que el estudio sea significativo. Para el cálculo del tamaño de la muestra; se recurrió a la plataforma QUESTIONPRO, la cual fue elaborada con un nivel de confianza del 95% y

un margen de error del 5%, como resultado se determinó que el tamaño de la muestra corresponde a cincuenta y nueve (59) colaboradores.

La fórmula que se empleó para el cálculo del tamaño de la muestra es la siguiente:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{k^2 qpN}{e^2(N - 1) + k^2 pq}$$

Una vez obtenido el tamaño de la muestra, se aplicaron las siguientes fórmulas para obtener la muestra requerida por cada extracto (Sampieri et al, 2014):

$$\text{Coeficiente de fracción constante} = \frac{\text{Tamaño de la muestra}}{\text{Población Total}} = \frac{59}{68} = 0.87$$

Al tener el coeficiente de fracción constante, este se multiplicará por cada sub población de la siguiente manera:

$$\text{Tamaño de la muestra de cada estrato 1} = 46 * 0.87 = 40$$

$$\text{Tamaño de la muestra de cada estrato 2} = 22 * 0.87 = 19$$

Además, como se mencionó en apartados anteriores del presente documento, también se aplicará una entrevista a los líderes del departamento TI, por lo cual habrá otra muestra de cuatro (4) líderes dentro de la población total del estrato de los colaboradores del departamento TI. Por lo cual se realizará un muestro no probabilístico de tipo juicio u opinión.

3.3.3 Técnicas de muestreo

En la presente investigación, se desarrollarán dos (2) técnicas de muestreo una de tipo probabilístico aleatorio estratificado para el enfoque cuantitativo y una técnica de muestreo no probabilístico por juicio u opinión para el enfoque cualitativo del estudio.

Las técnicas de muestreo de la investigación, se realizarán de la siguiente manera:

- a) **Muestreo probabilístico aleatorio estratificado:** según Salvado, (2016) esta técnica de muestreo se caracteriza por incluir sub agrupaciones (estratos) representativos, derivadas de una población con características específicas; en

el caso de la investigación se recurrirá a esta técnica al momento de escoger la muestra representativa de cada estrato, con el fin de conocer cuántos colaboradores del departamento de TI y RRHH, se deben encuestar para desarrollar el estudio.

- b) **Muestreo no probabilístico por juicio u opinión:** según Alperin y Skorupka, (2014) esta técnica de muestreo hace referencia a la selección de los elementos del estudio por conocimientos o juicio del investigador sobre la población de estudio; escogiendo esta al momento de seleccionar un grupo selecto de líderes del departamento de TI con el fin de aplicar una entrevista con preguntas estructuradas para enriquecer y rellenar las brechas de la información obtenida del cuestionario del estudio.

3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

3.4.1 Instrumentos

El instrumento que se aplicará a la investigación estará conformado por un cuestionario conteniendo las siguientes secciones:

- **Sección general:** conteniendo preguntas de carácter nominal dicotómicas y politómicas de tipo selección única.
- **Secciones de evaluación de las variables independientes preparación ante resistencia al cambio y el nivel de comunicación interna:** conteniendo preguntas de escala ordinal basándose en LIKERT 5 (1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo), con múltiples opciones de selección única.
- **Secciones de evaluación de la variable dependiente implementación del proceso de gestión del cambio:** conteniendo preguntas de escala ordinal

basándose en LIKERT 5 (1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo), con múltiples opciones de selección única.

Además, de complementar el estudio con la aplicación de una entrevista con preguntas estructuradas a cuatro (4) líderes del departamento de TI, que permitirá enriquecer el análisis de la información mediante la formulación de preguntas abiertas rellenando las posibles brechas que se presenten en la recolección de datos del cuestionario.

3.4.2 Técnicas

Se utilizará un cuestionario con 26 preguntas clave que se distribuirán en cuatro (4) secciones; la primera sección es para conocer los datos demográficos de los individuos involucrados en el estudio; la segunda y tercera sección buscará conocer cuál es la relación entre la preparación ante resistencia al cambio y el nivel de comunicación interna en la implementación del proceso de gestión del cambio y la última es para evaluar la implementación del proceso de gestión de cambio llevando a cabo por el departamento de TI. Complementando el estudio con la aplicación de una entrevista a los cuatro (4) líderes del departamento de TI, con el fin de conocer su perspectiva acerca de la implementación del proceso de gestión del cambio, la preparación frente a la resistencia al cambio y el nivel de comunicación interna.

3.4.3 Procedimientos aplicados

Se desarrollará un cuestionario con el fin de evaluar las diferentes variables involucradas con la implementación del proceso de gestión de cambio del departamento de TI; el cual se dividirá en cuatro (4) secciones, con la finalidad de evaluar la relación entre la preparación ante la resistencia al cambio y el nivel de comunicación interna en la implementación del proceso de gestión del cambio del departamento de TI. Dicho instrumento será elaborado en la plataforma **QUESTIONPRO** conteniendo preguntas de

selección única y de escala de LIKERT 5, el cual será compartido por medio de un enlace para su fácil acceso; el cual se aplicará del 22 al 28 de agosto del 2022.

Además, se estructurará una entrevista con preguntas abiertas con el fin de rellenar brechas que se no contemplaron en el cuestionario; la cual se aplicará a cuatro (4) líderes del departamento de TI, con el propósito de conocer su perspectiva respecto a la implementación del proceso de gestión de cambio, por medio de plataforma la SKYPE. Los instrumentos que se aplicarán se podrán encontrar en el apartado de anexos del presente documento.

3.5 Fuentes de información

3.5.1 Fuentes primarias

Para la obtención de la información y los datos acerca de las variables de estudio, se recurrirá a los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los colaboradores de la empresa Farinter; complementada con la información obtenida de las entrevistas que se aplicarán a los líderes del departamento de TI. Además, de la información de los indicadores y manual del proceso de gestión de cambio proporcionado por Omar Montaldo gerente de TI y Cinthia Batista asistente de la gerencia de TI.

3.5.2 Fuentes secundarias

El sustento teórico de la información presentada en esta investigación a nivel secundario, se basa en la información obtenida por terceros mediante: tesis doctorales, tesis magistrales, libros electrónicos, revistas y artículos científicos; recuperados de los repositorios del CRAI de UNITEC y de Google Academics; respaldando las diferentes metodologías, modelos y teorías involucradas con las variables de estudio como ser: la preparación ante la resistencia al cambio, el nivel de comunicación interna y la implementación del proceso de gestión del cambio.

3.5.3 Límites del estudio

Las limitantes de la investigación se presentan en dos (2) aspectos tiempo y disponibilidad; en el caso del tiempo es debido a que solo se cuenta con diez (10) semanas que limitan la profundización de este; y la disponibilidad de tiempo que poseen los colaboradores al momento de contestar el cuestionario y la entrevista de evaluación, ya que deben realizar sus actividades laborales limitando su tiempo para realizar otra actividad complementaria.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo tiene el propósito de explicar el procedimiento de recolección de datos que se empleó en la empresa Farinter en los departamentos de TI y de RRHH, detallando los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados junto al análisis de las variables involucradas en el estudio mediante estadística descriptiva e inferencial. A continuación, se presenta cada sección correspondiente al capítulo:

4.1 Informe del proceso de recolección de datos

El proceso de recolección de datos de la presente investigación se desarrolló mediante dos (2) instrumentos, uno de carácter cuantitativo y otro de carácter cualitativo. Para el aspecto cuantitativo se recurrió al uso de un cuestionario con preguntas dicotómicas, politómicas y de escala de Likert 5, con el fin de encuestar a los colaboradores de los departamentos de TI y RRHH de la empresa Farinter, para analizar la implementación del proceso de gestión de cambio del departamento TI en tres aspectos: la preparación ante la resistencia al cambio, el nivel de comunicación interna y la gestión del cambio.

En donde se obtuvo la respuesta de cincuenta y nueve (59) colaboradores; los cuales se agrupan en 2 extractos, el primero de cuarenta (40) colaboradores pertenecientes al departamento de TI y el otro de diecinueve (19) colaboradores del departamento de RRHH, cumpliendo con el tamaño de la muestra requerido planteado en la sección del capítulo III en el apartado de muestra del estudio; permitiendo la representación significativa de los sesenta y ocho (68) colaboradores de la población total; dicho cuestionario fue compartido por medio de un enlace obtenido de la plataforma QUESTIONPRO. En el caso del instrumento cualitativo, se aplicó una entrevista con preguntas estructuradas a (4) líderes del departamento TI; con el fin de conocer sus

perspectivas respecto a las variables de estudio del proceso de gestión del cambio del departamento de TI.

4.2 Resultados y análisis de las técnicas aplicadas

A continuación, se presenta los resultados y análisis obtenidos de las técnicas cuantitativas y cualitativas aplicadas en el estudio:

4.2.1 Resultados y análisis del cuestionario

A continuación, se presentan los resultados y análisis de las veintiséis (26) preguntas correspondientes a las cuatro (4) secciones del cuestionario, aplicado a los cincuenta y nueve (59) colaboradores del departamento de TI y de RRHH:

4.2.1.1 Datos demográficos

En la siguiente sección, se presentan el análisis de los resultados obtenidos de los datos demográficos para representar las dimensiones y composición de la muestra encuestada:

Tabla 5 Sexo por departamento

Sexo	Departamento de TI	Departamento de RRHH	Total, general
Masculino	32	5	37
Femenino	8	14	22
Total, general	40	19	59

Fuente: elaboración propia.

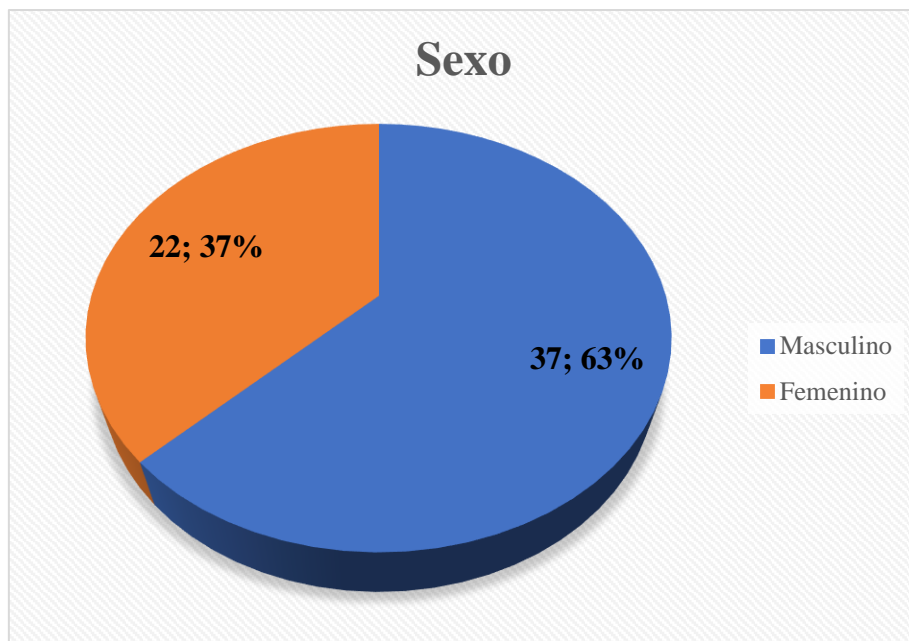


Figura 18 Representación gráfica del sexo de la muestra.

Fuente: elaboración propia.

De los 59 colaboradores encuestados, 37 pertenecen al sexo masculino lo cual corresponde al 63% de la muestra y 22 colaboradores pertenecen al sexo femenino representado el 37%, siendo el sexo masculino el más predominante en la muestra; debido a que el departamento de TI posee 32 colaboradoras del sexo masculino, asimismo el departamento de recursos humanos esta más representado por el sexo femenino ya que cuenta con 14 colaboradores que son mujeres.

Tabla 6 Edades por departamento

Edad	Departamento de TI	Departamento de RRHH	Total, general
Entre 18 y 28 años.	15	5	20
Entre 29 y 39 años.	16	5	21
Entre 40 y 50 años.	4	8	12
De 51 años en adelante.	5	1	6
Total, general	40	19	59

Fuente: elaboración propia.

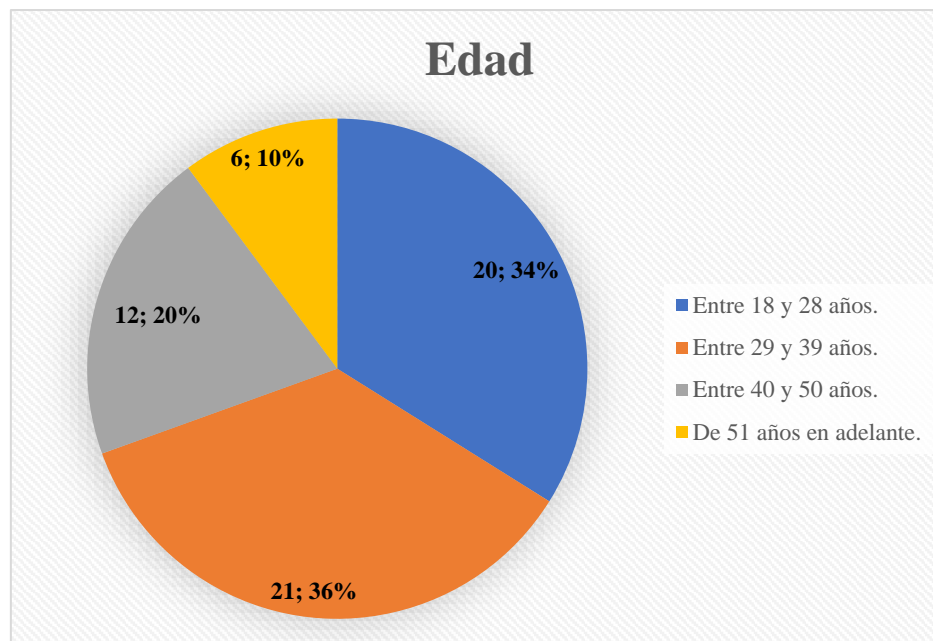


Figura 19 Representación gráfica de la edad de la muestra.

Fuente: elaboración propia.

Del total de colaboradores encuestados la edad más predominante está entre el rango de edad de 29 y 39 años, el cual representa el 36% seguido del rango de edades de 18 a 28 años representado el 34% de la muestra encuestada; asimismo el 20% está contenido en las edades de 40 a 50 años y únicamente existe un 10% de colaboradores de TI y RRHH que son adultos mayores. Se puede afirmar que la población de estos departamentos en su mayoría son jóvenes pertenecientes a la generación Y (Millennials) y la generación Z.

Tabla 7 Antigüedad laboral por departamento

Antigüedad laboral	Departamento de TI	Departamento de RRHH	Total, general
De 0 a 2 años.	10	3	13
De 2 a 4 años.	10	5	15
De 4 a 6 años.	8	3	11
De 6 años en adelante.	12	8	20
Total, general	40	19	59

Fuente: elaboración propia.

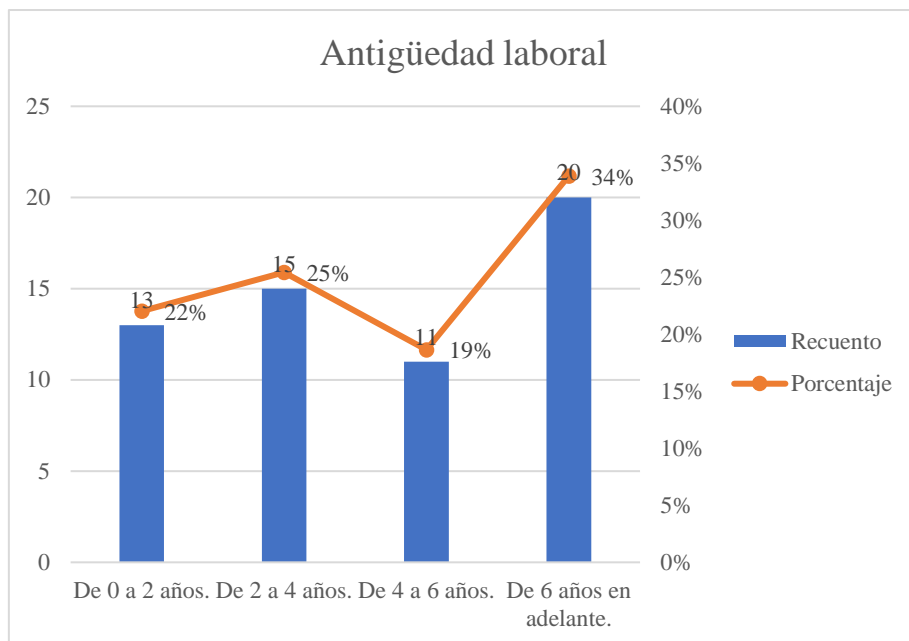


Figura 20 Representación gráfica de la antigüedad laboral de la muestra.

Fuente: elaboración propia.

De los 59 colaboradores encuestados, 20 colaboradores tienen una antigüedad laboral de más de 6 años, representando el 34% del total de la muestra; seguido de 15 colaboradores que representan el 25% del total de la muestra, que poseen una antigüedad laboral entre 2 y 4 años; asimismo existe un 22% y 19% que cuentan una antigüedad laboral entre el rango de 0 a 2 años y de 4 a 6 años consecutivamente; los resultados revelan que el capital humano de estos 2 departamentos posee una amplia trayectoria, contando con 20 colaboradores con más de 6 años de experiencia en la empresa.

Tabla 8 Nivel académico

Nivel académico	Departamento de TI	Departamento de RRHH	Total, general
Bachillerato.	6	1	7
Pregrado.	26	14	40
Posgrado.	8	4	12
Total, general	40	19	59

Fuente: elaboración propia.

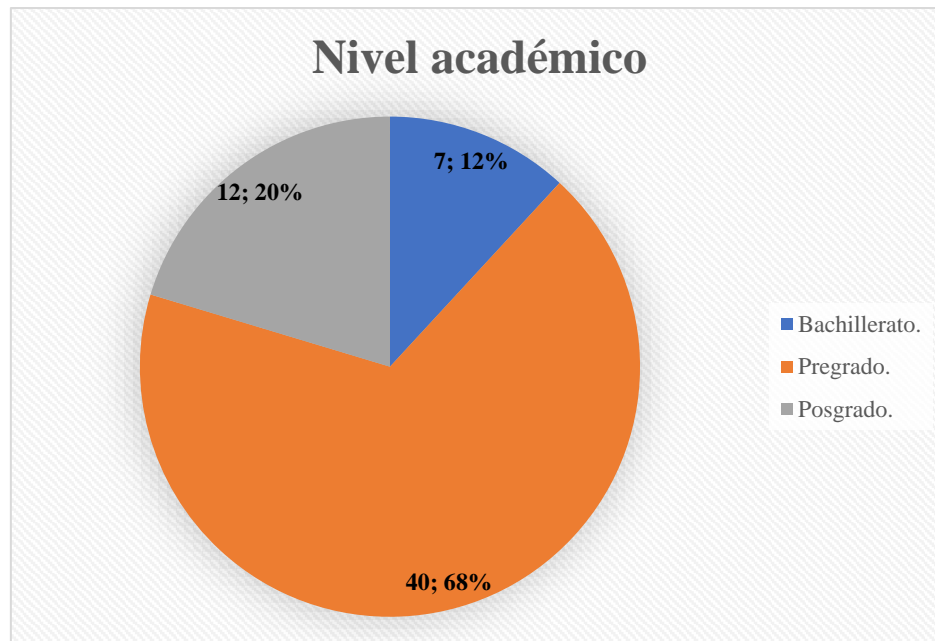


Figura 21 Representación gráfica del nivel académico de la muestra.

Fuente: elaboración propia.

El siguiente gráfico evidencia que 40 colaboradores de los departamentos de TI y RRHH poseen un nivel académico correspondiente a pregrado representando el 68% del total de la muestra; seguido de 12 colaboradores que poseen un nivel académico de postgrado representando el 20% del total encuestado y 7 colaboradores poseen el grado de bachillerato, el cual representa el 12%. Se puede evidenciar que el nivel educativo predominante de estos departamentos es pregrado conteniendo 26 colaboradores de TI y 14 de RRHH con este nivel académico.

En las siguientes secciones se pretende analizar, mostrar e interpretar los resultados del cuestionario relacionado con las variables independientes y dependiente del estudio como son: la preparación ante la resistencia al cambio, el nivel de comunicación interna y la implementación del proceso de gestión del cambio; las cuales fueron cuantificadas mediante 21 preguntas basadas en la escala de LIKERT 5:

Tabla 9 Escala de LIKERT 5.

Escala	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2

Neutral	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: elaboración propia

4.2.1.2 Resistencia al cambio

En la siguiente sección, se presenta el análisis de los resultados obtenidos acerca de la variable preparación ante la resistencia al cambio involucrada con la implementación del proceso de gestión de cambio del departamento de TI; mediante la recolección de datos proporcionados por los colaboradores del departamento TI y RRHH. A continuación, se detalla cada una de las preguntas las cuales están asociadas a un indicador correspondiente de la variable de preparación ante la resistencia al cambio, definidas en la matriz de operacionalización de variables:

1. Mi departamento me prepara para afrontar nuevos desafíos, motivándome a salir de mi zona de confort ante el surgimiento de inconvenientes enfatizando la importancia y urgencia del cambio. Esta pregunta está asociada al indicador “descongelamiento”, que busca medir la preparación de los departamentos ante el cambio a la cual se le denominó “descongelamiento 1”.

Tabla 10 Recuento de descongelamiento 1

Descongelamiento 1	Recuento
Totalmente en desacuerdo	3
En desacuerdo	8
Neutral	11
De acuerdo	21
Totalmente de acuerdo	16
Total, general	59

Fuente: elaboración propia.

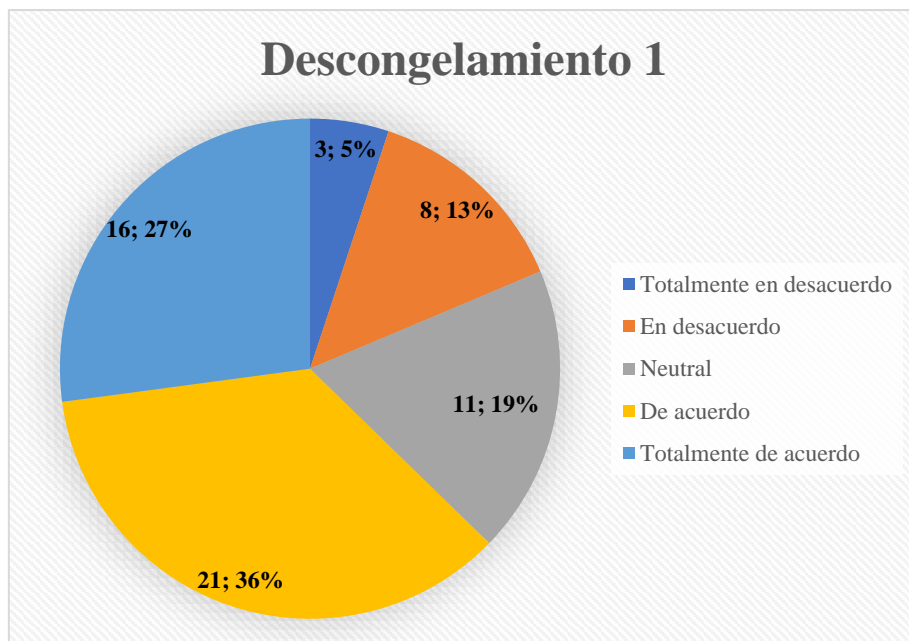


Figura 22 gráfica de descongelamiento 1.

Fuente: elaboración propia

De los 59 colaboradores encuestados el 63% afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que su departamento si los prepara para afrontar los nuevos desafíos derivados del cambio, enfatizando en la urgencia del mismo para motivarlos a salir de su zona de confort; asimismo el 19% de encuestados mantiene una postura neutral manifestando que no perciben la consistencia de los esfuerzos de sus líderes para ayudarlos enfrentar los nuevos desafíos mediante el énfasis de la urgencia del cambio y la motivación.

De la misma manera, el 18% del total de encuestados mantienen posturas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo refutando que sus líderes realizan esfuerzos para prepararlos o motivarlos ante el cambio, por medio del establecimiento de un sentido real de urgencia. En su mayoría los colaboradores reconocen los esfuerzos de sus líderes en la preparación ante el cambio; en este aspecto la implementación del proceso de gestión de cambio se encuentra bien; sin embargo, se deberían tomar en consideración las percepciones de los colaboradores con posturas neutrales, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo para consolidar más el esfuerzo.

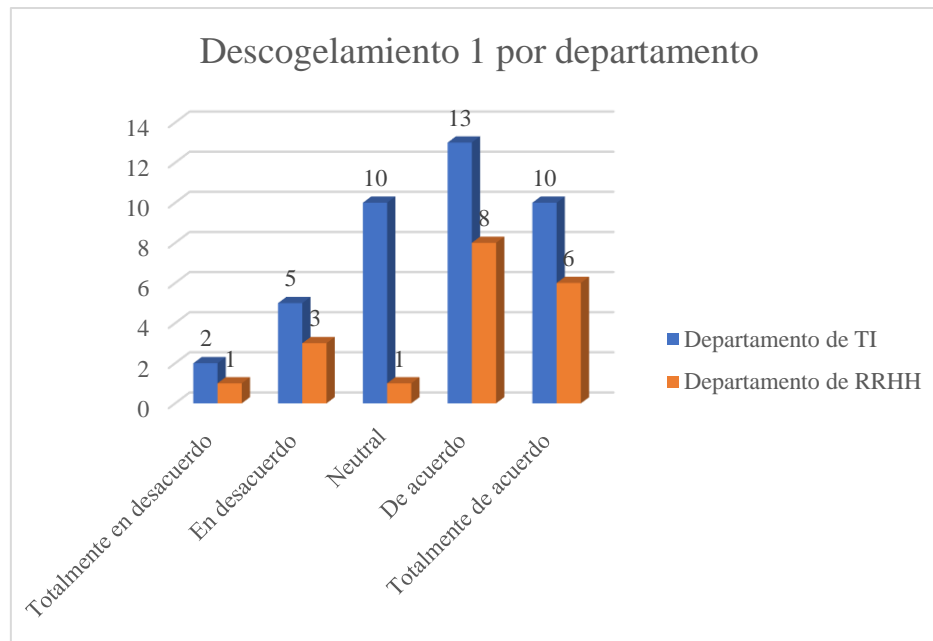


Figura 23 gráfica de descongelamiento por departamento.

Fuente: elaboración propia

A nivel de departamentos principalmente en TI, se puede observar que de los 40 colaboradores encuestados, 10 de ellos se mantienen en una posición neutral, 5 en desacuerdo y 2 totalmente en desacuerdo; lo cual representa una oportunidad de mejora con respecto a la preparación y motivación que realiza el departamento con sus colaboradores para afrontar los desafíos; por otra parte el departamento de RRHH solo cuenta con 1 colaborador en posición neutral, 3 colaboradores en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo, por lo que también existe cierto número de colaboradores que considera que el departamento no los prepara ni los motiva para afrontar nuevos desafíos.

2. Suelo tener una actitud y postura abierta para mantenerme actualizado acerca de los problemas y necesidades que enfrenta la organización o el departamento al que pertenezco. Esta pregunta al igual que la anterior, está asociada al indicador “descongelamiento”; que buscan medir la preparación de los departamentos ante el cambio a la cual se le denominó “descongelamiento 2”.

Tabla 11 recuento de descongelamiento 2

Descongelamiento 2	Recuento
Totalmente en desacuerdo	1
Neutral	4
De acuerdo	23
Totalmente de acuerdo	31
Total, general	59

Fuente: elaboración propia.

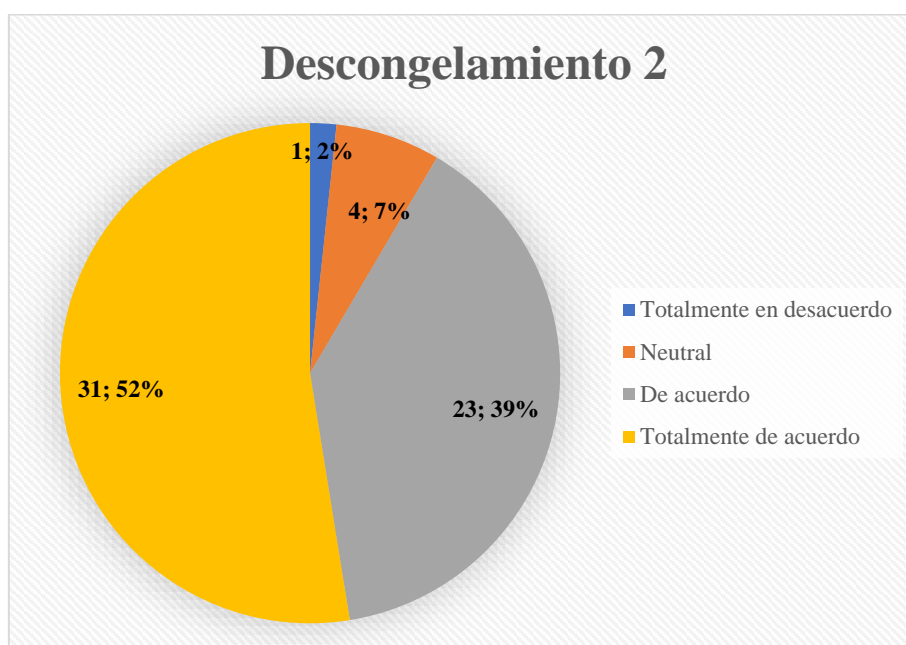


Figura 24 gráfica de descongelamiento 2.

Fuente: elaboración propia.

El 91% de los colaboradores encuestados manifestaron estar acuerdo y totalmente de acuerdo en poseer una actitud y postura abierta para mantenerse actualizado respecto a los problemas y necesidades que enfrentan sus departamentos y organización; lo cual evidencia que los colaboradores están abiertos a la preparación para asumir nuevos desafíos. Asimismo, el gráfico nos indica que solo un pequeño porcentaje de colaboradores están parcialmente convencidos o no cuenta con una postura abierta hacia la preparación del cambio, el cual está representado por un 7% de colaboradores con posturas neutrales y un 2% que está totalmente en desacuerdo con lo anteriormente descrito.

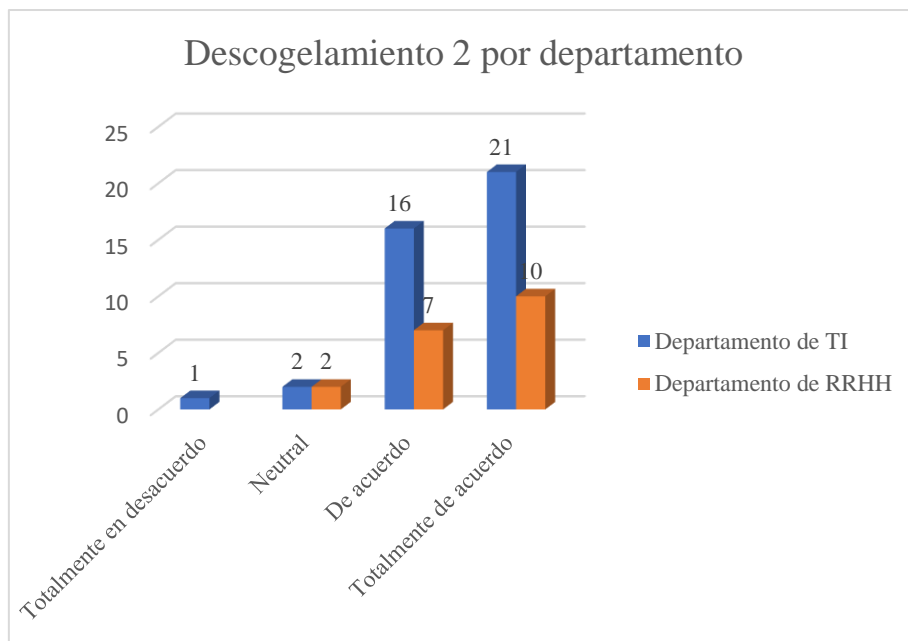


Figura 25 gráfica de descongelamiento 2 por departamento.

Fuente: elaboración propia.

Del total colaboradores encuestados del departamento de TI 37 colaboradores afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en poseer una actitud y postura abierta, con el fin de mantenerse actualizado con respecto a los problemas y necesidades que enfrenta su departamento; asimismo existen 3 colaboradores que mantienen una postura neutral y totalmente en desacuerdo con relación a lo anteriormente detallado.

Por otro lado, del total de encuestados del departamento de RRHH, 17 colaboradores están de acuerdo y totalmente de acuerdo en mantenerse actualizados respecto a las necesidades y problemas de sus departamentos; asimismo 2 colaboradores poseen una posición neutral con respecto al asunto. Los datos revelan que los colaboradores de los dos departamentos tienen una actitud positiva para mantenerse actualizados para prepararse ante el cambio.

3. Me siento satisfecho de mantener mis prácticas y comportamientos actuales, ya que considero que son los más idóneos para afrontar los retos o desafíos. Esta pregunta está asociada al indicador “movimiento del cambio”, que hace referencia a la adquisición de nuevos conocimientos, comportamientos y prácticas buscando

el involucramiento activo orientada a la implementación del cambio, a la cual se le denominó “movimiento del cambio 1”.

Tabla 12 recuento de movimiento del cambio 1

Movimiento del cambio 1	Recuento
Totalmente en desacuerdo	5
En desacuerdo	2
Neutral	5
De acuerdo	29
Totalmente de acuerdo	18
Total, general	59

Fuente: elaboración propia.

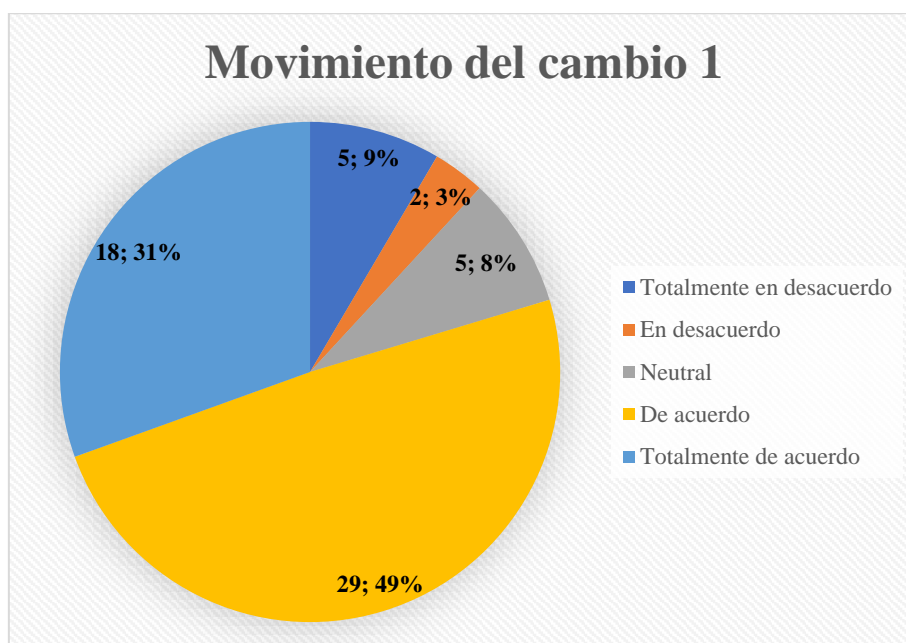


Figura 26 gráfica de movimiento del cambio 1.

Fuente: elaboración propia.

Del total de la muestra encuestada el 80% de colaboradores expresó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en mantener sus prácticas y comportamientos actuales para afrontar los nuevos retos y desafíos derivados del cambio; asimismo, el 12% afirmaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en mantener sus mismos comportamientos y prácticas para afrontar los cambios y únicamente existe un 8% de colaboradores que se mantiene en una posición neutral con respecto al asunto. Los resultados evidencian que existe una oportunidad de mejora en este aspecto; ya que es

contraproducente mantener las mismas posturas actuales para afrontar el cambio, debido a que el mismo obliga a estar abierto a aprender nuevas formas de realizar la cosas; lo cual redefine nuestras actividades, hábitos y posturas actuales.

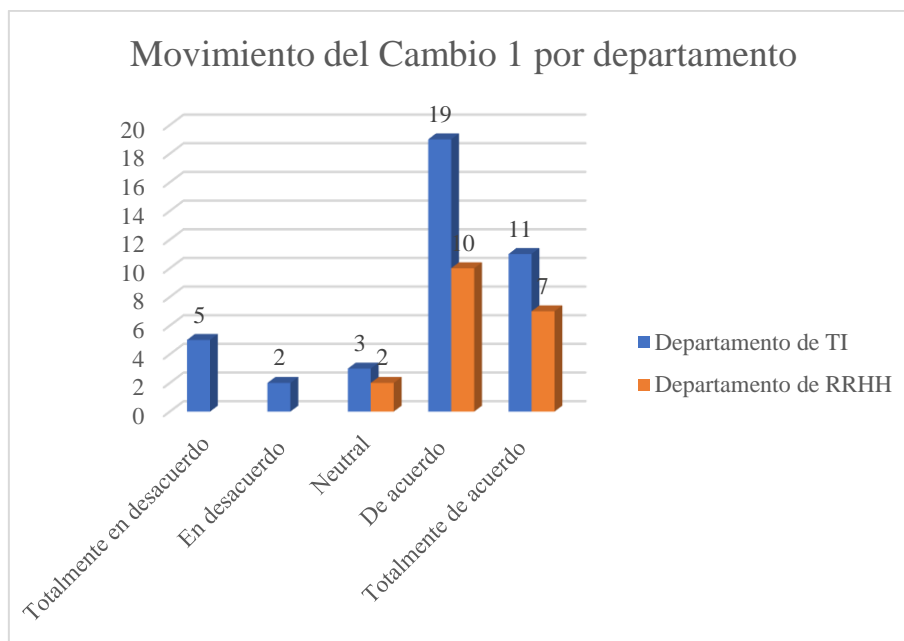


Figura 27 gráfica de movimiento del cambio 1 por departamento.

Fuente: elaboración propia

A nivel del departamento de TI; del total de encuestados 30 colaboradores afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en mantener sus prácticas y comportamientos actuales; ya que consideran que son los más idóneos para afrontar los nuevos desafíos o retos derivados del cambio; al mismo tiempo 3 colaboradores se encuentran parcialmente convencidos manteniendo una postura neutral respecto al asunto; por otro lado, existen 7 colaboradores que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que deban mantener sus mismas prácticas y comportamientos actuales para afrontar el cambio.

Por otra parte, existen 17 colaboradores del total de encuestados del departamento de RRHH que manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que mantener sus prácticas actuales es lo más idóneo para hacerle frente a los cambios; asimismo solo 2 colaboradores están parcialmente convencidos respecto al asunto. El análisis de los resultados nos revela que existe un gran número de personas que se sienten satisfechas en

asumir el cambio con sus prácticas y comportamientos actuales; lo cual no es factible ante al cambio, ya que él mismo nos obliga a redefinir nuestra posturas y comportamientos actuales.

4. Mi departamento me comunica y se asegura que entienda y conozca oportunamente los planes de acción, las estrategias y los objetivos relacionados con la gestión del cambio a nivel organizacional o por departamento, enfatizando en la importancia y urgencia de estos. Esta pregunta está asociada al indicador “movimiento del cambio” que hace referencia a la adquisición de nuevos conocimientos, comportamientos y prácticas buscando el involucramiento activo hacia la implementación del cambio, a la cual se le denominó “movimiento del cambio 2”.

Tabla 13 recuento de movimiento del cambio 2

Movimiento del cambio 2	Recuento
Totalmente en desacuerdo	6
En desacuerdo	8
Neutral	11
De acuerdo	23
Totalmente de acuerdo	11
Total, general	59

Fuentes: elaboración propia.

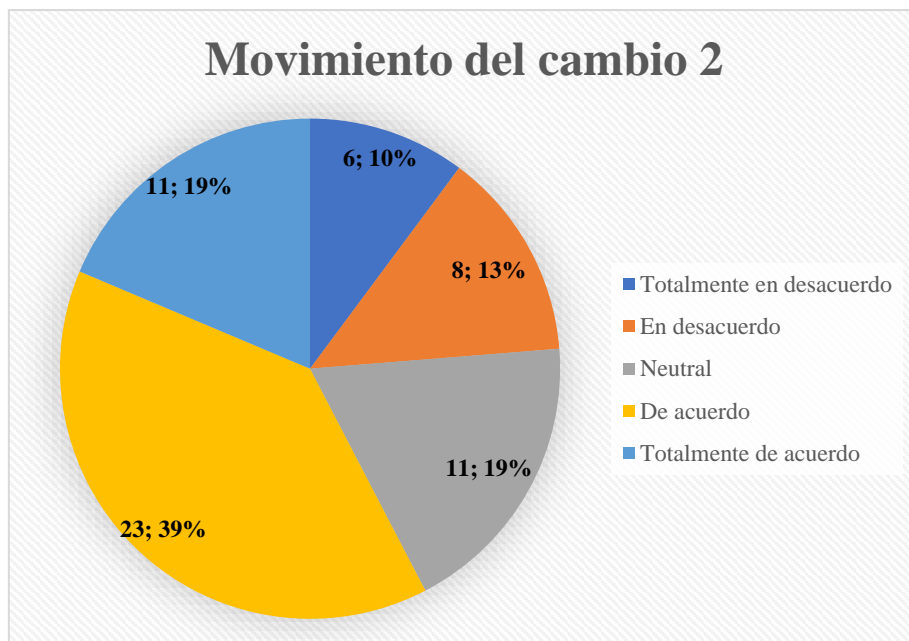


Figura 28 gráfica de movimiento del cambio 2.

Fuente: elaboración propia.

El 58% de los colaboradores encuestados afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que sus departamentos les comunican y se aseguran de que entiendan oportunamente los planes de acción, estrategias y los objetivos relacionados con la implementación del proceso de gestión de cambio enfatizando en la relevancia de este. Por otro lado, el 19% de colaboradores muestran una postura neutral, estando parcialmente convencidos de la consistencia del asunto; asimismo existe un 23% de colaboradores que no perciben que sus líderes le comunican oportunamente los planes de acción, estrategias y objetivos respecto al cambio. Los datos reflejan que existe una oportunidad de mejora ya que existen 23 colaboradores de los 59 encuestados que están en desacuerdo y totalmente desacuerdo respecto al asunto representando el 39% del total de encuestados.

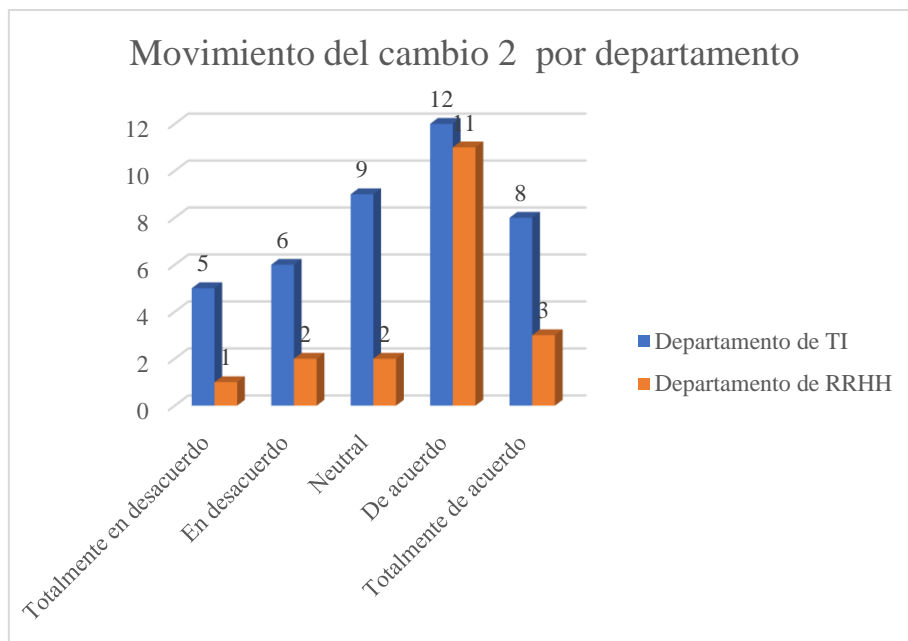


Figura 29 gráfica de movimiento del cambio 2 por departamento.

Fuente: elaboración propia.

La gráfica nos refleja que, en el escenario del departamento de TI, la implementación del proceso de gestión del cambio posee una oportunidad de mejora porque existe un 50% de colaboradores del total de encuestados del departamento que refutan o están parcialmente convencidos en que sus líderes comunican y se aseguran de que entiendan oportunamente los planes de acción derivados del cambio manteniendo posturas neutrales, en desacuerdo y totalmente desacuerdo. Por otra parte, en el departamento de RRHH existe un 26% del total de encuestados del departamento que se encuentran parcialmente convencidos o refutan el aspecto anteriormente detallado; estableciendo posturas neutrales, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; por lo que el departamento de TI cuenta con un mayor margen de oportunidad de mejora en este aspecto.

5. Las nuevas formas de trabajo derivadas de la necesidad del cambio que redefinen mis actividades laborales diarias las tiendo a adoptar con facilidad para que estas pasen a formar parte de mi rutina laboral diaria, eliminando mis antiguos ritos, procedimientos y formas de trabajo. Esta pregunta está asociada al indicador de

“recongelamiento” que hace referencia a la adopción de nuevos procedimientos, actitudes y normas derivadas de la solución ideal de la problemática, buscando incorporarlas en las labores cotidianas en todos los aspectos de la organización, a la cual se le denominó “recongelamiento del cambio 1”.

Tabla 14 recuento del recongelamiento del cambio 1

Recongelamiento del cambio 1	Recuento
En desacuerdo	4
Neutral	13
De acuerdo	22
Totalmente de acuerdo	20
Total, general	59

Fuente: elaboración propia.

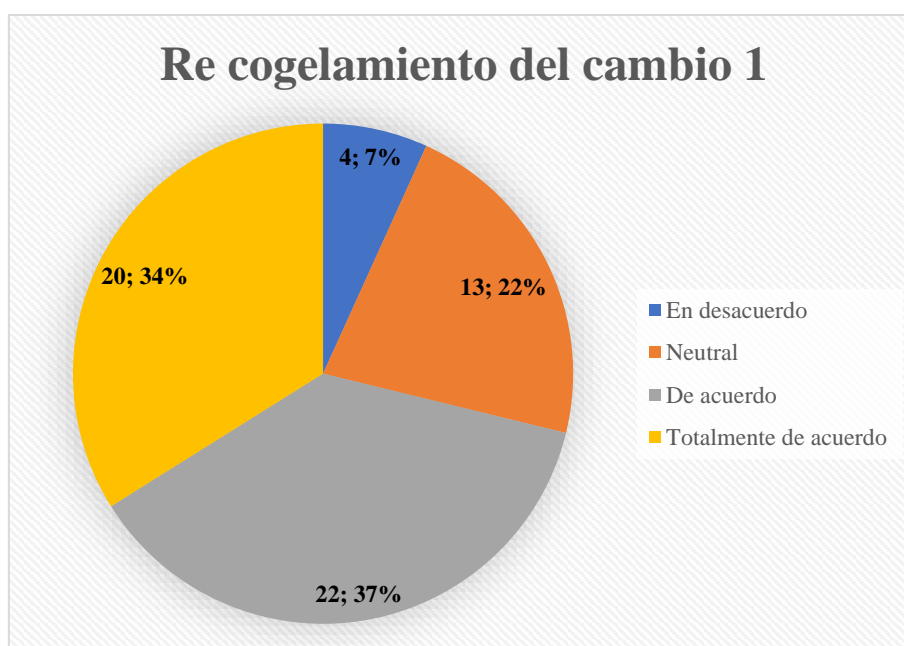


Figura 30 gráfica de recongelamiento del cambio 1.

Fuente: elaboración propia.

Podemos observar que el 71% del total de encuestados afirman que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que los cambios implementados en sus departamentos que redefinen sus actividades laborales las suelen adoptar con facilidad, para que estas pasen formen parte de su rutina laboral diaria; asimismo existen un 22% que tiene una postura neutral, no estando totalmente convencidos de adoptar los cambios fácilmente e

incorporarlos en sus rutinas laborales diarias; por otro lado, existe un 7% que no consolida ni adopta los cambios usualmente. Los datos evidencian que el 71% de los colaboradores de ambos departamentos aceptan y consolidan los cambios en sus actividades laborales.

6. Los directivos establecen mecanismos de reconocimientos y recompensas; que facilitan la incorporación de nuevas posturas, actitudes, normas y prácticas; permitiendo la incorporación de los cambios en todos los tejidos de la organización. Esta pregunta al igual que la anterior está asociada al indicador “recongelamiento” que hace referencia a la adopción de nuevos procedimientos, actitudes y normas derivadas de la solución ideal de la problemática hacia la incorporación de estas en las actividades labores diarias en todos los aspectos de la organización, a la cual se le denominó “recongelamiento del cambio 2”.

Tabla 15 recuento de recongelamiento del cambio 2

Recongelamiento del cambio 2	Recuento
Totalmente en desacuerdo	12
En desacuerdo	11
Neutral	16
De acuerdo	18
Totalmente de acuerdo	2
Total, general	59

Fuente: elaboración propia.

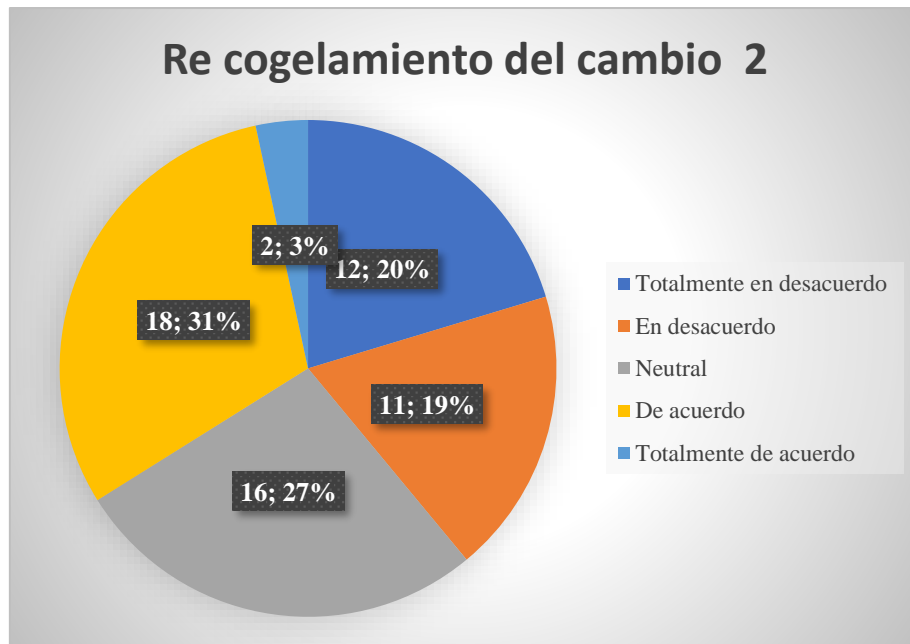


Figura 31 gráfica de recongelamiento del cambio 2.

Fuente: elaboración propia.

Del total de encuestados el 34% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en percibir los esfuerzos de sus líderes en el establecimiento de mecanismos de reconocimiento y recompensas; que faciliten la incorporación de las nuevas posturas, actitudes y prácticas derivadas del cambio, motivándolos a incorporar estos aspectos en todos los tejidos de la organización. De igual forma existe un 27% de colaboradores que están parcialmente convencidos de percibir los mecanismos de reconocimientos y recompensas propuestos por sus líderes para la motivación hacia el cambio.

Por otro lado, existe un porcentaje considerable de colaboradores correspondiente al 39% que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; que los directivos establecen mecanismos de recompensa que los motiven para incorporar y consolidar los cambios en la cultura organizacional. Los mecanismos de recompensas y reconocimientos son una gran oportunidad de mejora para la implementación del proceso de gestión de cambio que debería considerar el departamento de TI, para impulsar la adopción y consolidación de las nuevas disposiciones derivadas del cambio.

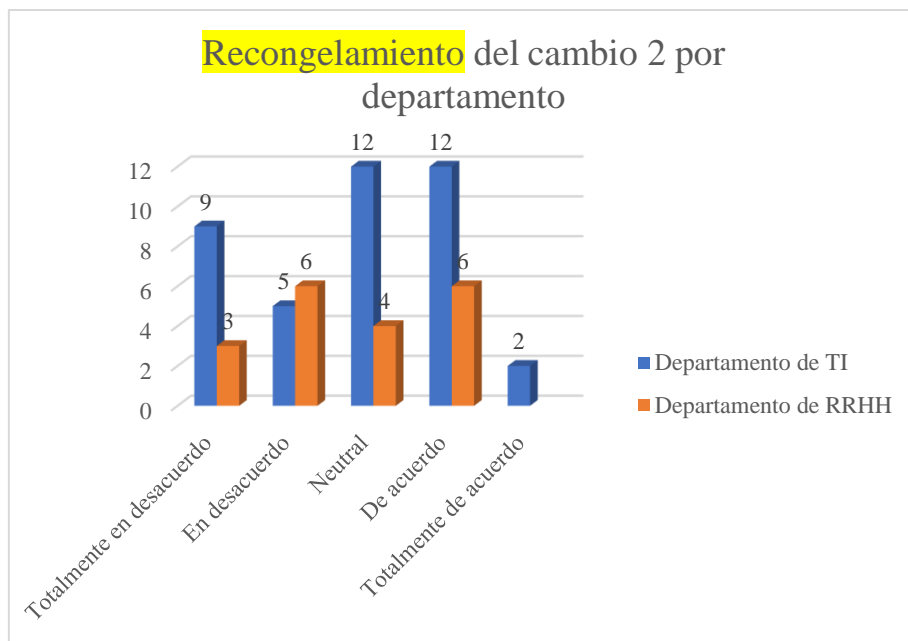


Figura 32 gráfica de recongelamiento del cambio 2 por departamento.

Fuente: elaboración propia.

A nivel departamental el 65 % de colaboradores encuestados del departamento de TI, no están convencidos o totalmente convencidos de percibir los esfuerzos de sus líderes en el establecimiento de mecanismos de reconocimientos y recompensas, que los motiven o impulsen a adoptar o consolidar el cambio en sus labores diarias manifestando posturas neutrales, en desacuerdo y totalmente de acuerdo respecto al asunto. Por otro lado, el mismo escenario se presenta en el departamento de RRHH; el 68% del total encuestados de este departamento no perciben o no están totalmente convencidos de que sus líderes promuevan el asunto anteriormente detallado. Por lo cual para la implementación del proceso de gestión cambio, ambos departamentos deberían considerar este aspecto.

4.2.1.3 Comunicación interna

En la siguiente sección, se presenta el análisis de los resultados obtenidos acerca de la variable denominada nivel de comunicación interna, involucrada con la implementación del proceso de gestión de cambio del departamento de TI; mediante la recolección de datos proporcionados por los colaboradores del departamento de TI y RRHH. A continuación, se detalla cada una de las preguntas las cuales están asociadas a

un indicador correspondiente a la variable nivel de comunicación interna, definidas en la matriz de operacionalización de variables:

1. Mi departamento cuenta con mecanismos o procedimientos, orientados a la escucha activa de mis opiniones o retroalimentación; acerca de las oportunidades de mejora y soluciones relacionadas con la gestión del cambio con otras áreas de la organización. Esta pregunta está asociada al indicador de “escucha activa de la comunicación” que hace referencia a que los departamentos cuenten con un sistema de escucha que asegure el monitoreo integral de todas las comunicaciones internas de la organización.

Tabla 16 recuento de escucha activa de la comunicación

Escucha activa de la comunicación	Recuento
Totalmente en desacuerdo	4
En desacuerdo	13
Neutral	16
De acuerdo	21
Totalmente de acuerdo	5
Total, general	59

Fuente: elaboración propia.

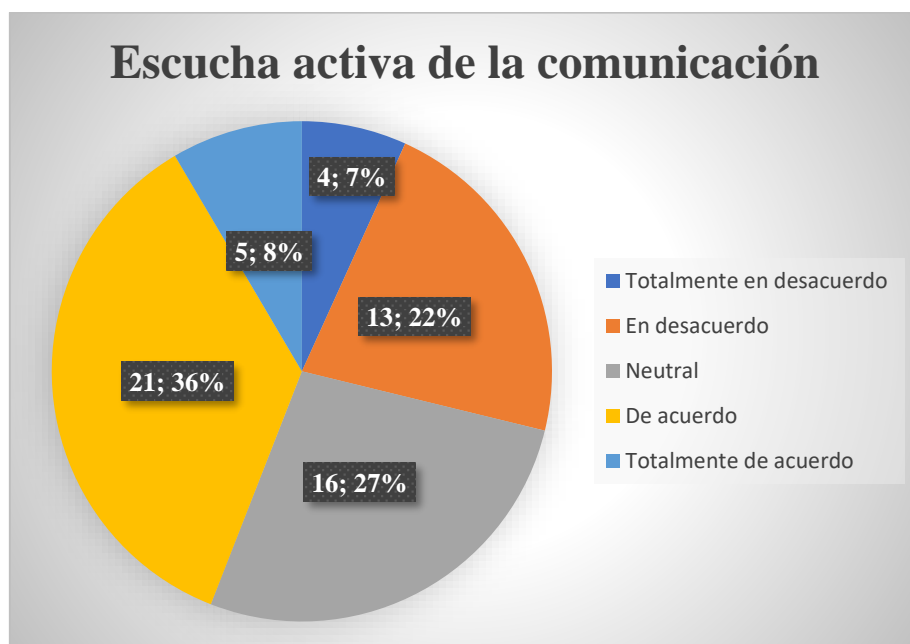


Figura 33 gráfica de escucha activa de la comunicación.

Fuente: elaboración propia.

Del total de encuestado el 44% de colaboradores manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que su departamento si cuenta con mecanismos o procedimientos, orientados a la escucha activa de sus opiniones y retroalimentación acerca de las oportunidades de mejora y soluciones relacionadas con el cambio; asimismo existen un 29% de colaboradores afirman estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que su departamento posee mecanismos de escucha activa para abordar sus opiniones y retroalimentación; por otro lado el 27% mantiene una postura neutral, al estar parcialmente convencido respecto al aspecto anteriormente detallado. Hay un gran porcentaje de colaboradores que mantienen posturas neutrales, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, por lo cual se considera una oportunidad de mejora al momento de realizar la implementación del proceso de gestión de cambio del departamento de TI.

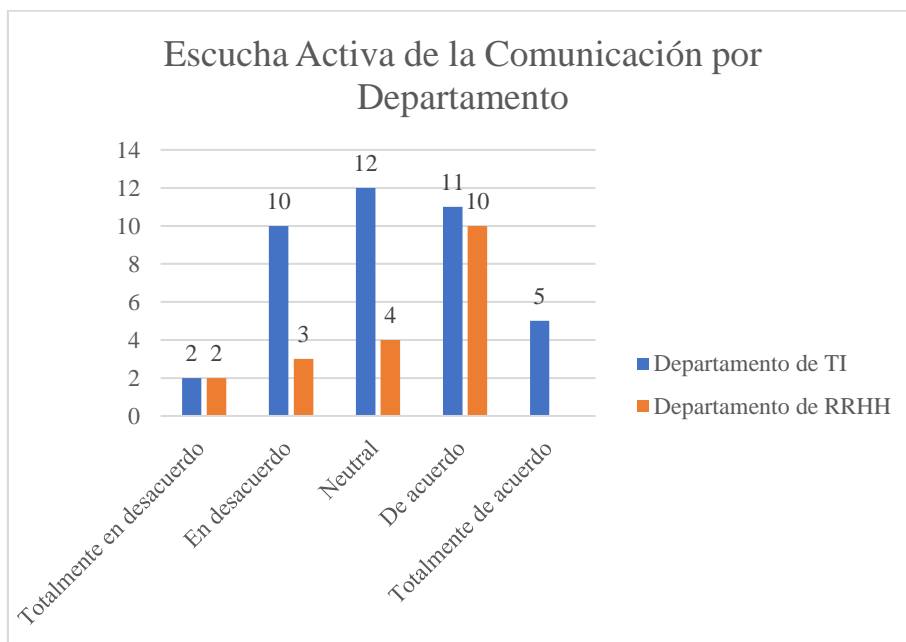


Figura 34 gráfica de escucha activa de la comunicación por departamento.

Fuente: elaboración propia

A nivel de departamentos la anterior gráfica nos muestra que del total de encuestados del departamento de TI; existen 16 colaboradores que afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, que su departamento tiene mecanismos de escucha

activa para abordar sus opiniones y retroalimentación acerca del cambio; asimismo existen 12 colaboradores que muestran posturas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo ya que consideran que no son escuchados sus comentarios y retroalimentaciones acerca del cambio y se presentan 12 colaboradores que se mantienen en una postura neutral respecto al asunto.

Por otro lado, existen 10 de colaboradores del departamento de RRHH, que manifiestan estar de acuerdo en que sus líderes si establecen mecanismos de escucha activa para abordar sus opiniones acerca del cambio; paralelamente existen 5 colaboradores que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el aspecto anteriormente detallado y solamente 4 colaboradores se mantienen neutrales ante el asunto.

Los datos nos revelan que existen un número considerable de colaboradores que manifiestan estar parcialmente convencidos y otros que no perciben los esfuerzos de sus líderes en este aspecto, por cual se encuentran en posturas neutrales, en desacuerdo y totalmente desacuerdo; este es un aspecto que debería considerar el departamento de TI, si desea mejorar su implementación del proceso de gestión de cambio, ya que actualmente existe un 25% del total colaboradores encuestados del departamento de TI que están en desacuerdo con la postura en mención.

2. Mi departamento cuenta con mecanismos o estrategias orientadas a la capitalización de quejas y sugerencias, que permitan revertir estos aspectos negativos, hacia la generación de valor de los procesos de la gestión de cambio. Esta pregunta está asociada al indicador de “capitalización de quejas del cambio” que hace referencia a que los departamentos busquen reinvertir y capitalizar las quejas y sugerencias de los colaboradores, para la creación de valor en la implementación del proceso de gestión del cambio.

Tabla 17 recuento de capitalización de quejas

Capitalización de quejas	Recuento
Totalmente en desacuerdo	3
En desacuerdo	12
Neutral	16
De acuerdo	20
Totalmente de acuerdo	8
Total, general	59

Fuente: elaboración propia

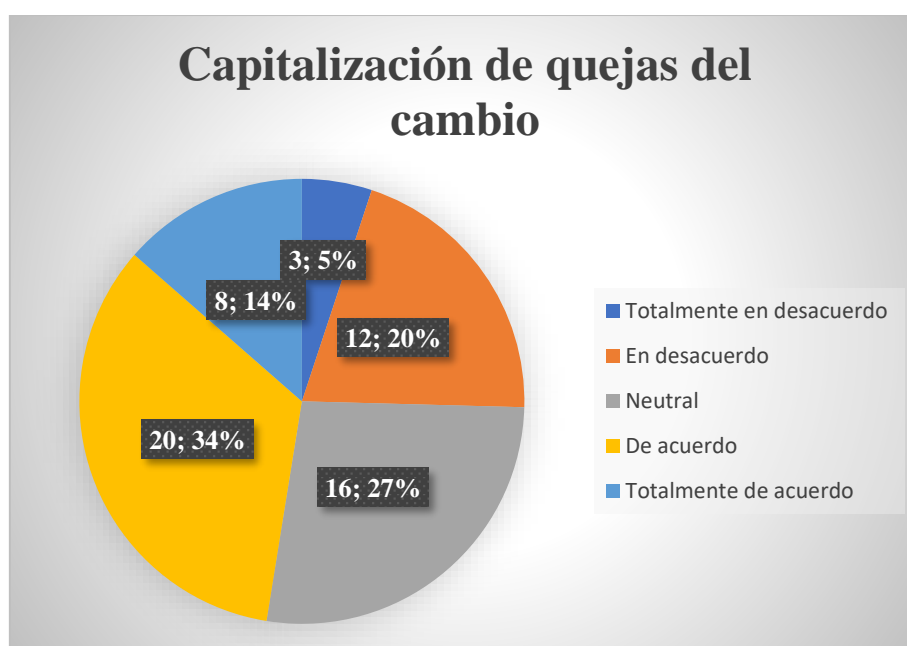


Figura 35 gráfica de capitalización de quejas del cambio.

Fuente: elaboración propia

Del total de colaboradores encuestados existe un 48% que manifiesta estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que su departamento si capitaliza sus sugerencias y reclamos para la creación de valor para el proceso de gestión del cambio; por otro lado un 25% mantienen una postura en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que sus sugerencias o reclamos son capitalizadas para la creación de valor del cambio; asimismo el 27% de colaboradores de ambos departamento tienen una postura neutral, lo cual indica que están parcialmente convencidos respecto al asunto anteriormente detallado.

Los datos nos revelan que existe un 25% de colaboradores que consideran que sus opiniones y reclamos, no son tomados en consideración para la implementación del

proceso de gestión del cambio; por lo cual se recomienda que se dé más participación y apertura por parte de líderes para que los colaboradores puedan expresar sus sugerencias y retroalimentación libremente; esto podría reducir la posible resistencia de los colaboradores, debido a que si el colaborador visualiza que su contribución apoya a la mejora del proceso de gestión del cambio, podría haber mayor compromiso por su parte.

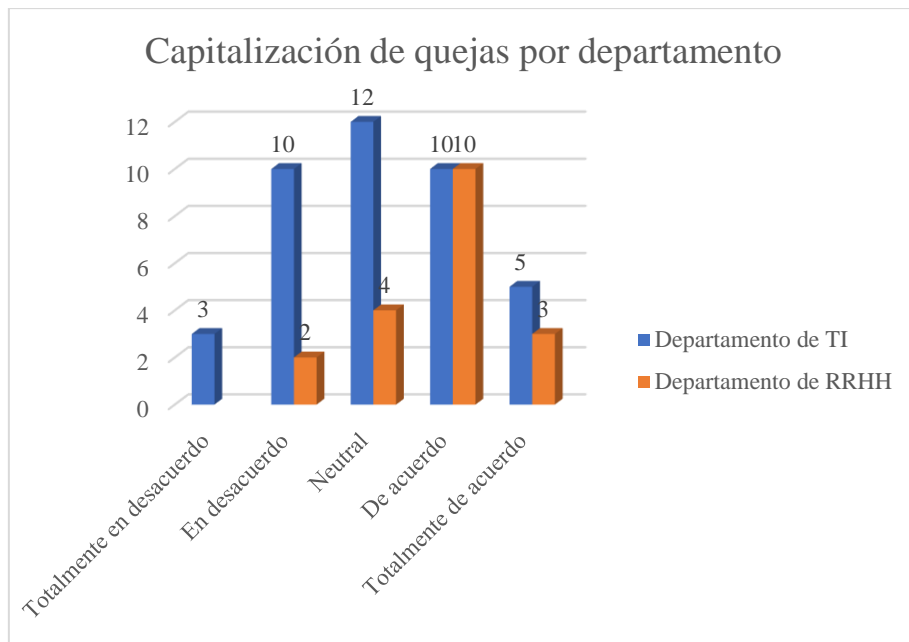


Figura 36 gráfica de capitalización de quejas por departamento.

Fuente: elaboración propia

El gráfico anterior a nivel de departamentos nos muestra que en TI existen 15 colaboradores que afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que su departamento si toma en consideración sus sugerencias y reclamos para la creación de valor para el proceso de gestión de cambio; asimismo se presentan 13 colaboradores que manifestaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo ya que consideran que su departamento no toma en cuenta sus sugerencias y reclamos para la creación de valor; por otro lado 12 colaboradores mantienen una postura neutral respecto al asunto.

Por otra parte 13 colaboradores de RRHH, están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que sus quejas y sugerencias; si son capitalizadas en el proceso de gestión de cambio, de igual forma, existen 6 colaboradores que se mantienen con posturas neutrales

y en desacuerdo con lo anteriormente detallado. Los datos anteriormente presentados muestran que existe un 25% del total de encuestados del departamento de TI que no perciben la capitalización de sus sugerencias y reclamos para la creación del valor para el cambio deseado.

3. Los mecanismos de la comunicación interna de mí departamento se caracterizan por ordenar la emisión de la información en todos los niveles mando, ya sean altos, intermedios o bajos; recurriendo a ellos para el flujo de información involucrada con la gestión del cambio. Esta pregunta está asociada al indicador de “ordenamiento de la emisión de mensajes” que hace referencia a que los departamentos equilibren los mensajes escritos con los orales para así expandir la gestión hacia otros actores claves, como los directivos, los mandos intermedios y los líderes informales, a la cual se le denomino “ordenamiento de la emisión de mensajes”.

Tabla 18 recuento del ordenamiento de la emisión de mensajes

Ordenamiento de la emisión de mensajes	Recuento
Totalmente en desacuerdo	4
En desacuerdo	4
Neutral	20
De acuerdo	27
Totalmente de acuerdo	4
Total, general	59

Fuente: elaboración propia

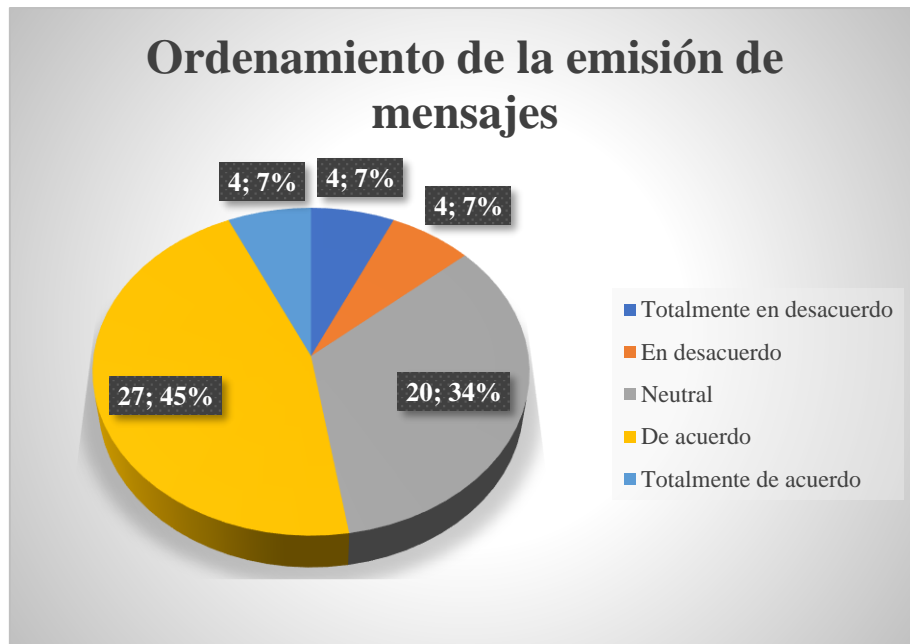


Figura 37 Gráfica de Ordenamiento de la emisión de mensajes

Fuente: elaboración propia

La gráfica nos revela que del total de colaboradores encuestados existen un 52% que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que los mecanismos de comunicación interna de su departamento, si se caracterizan por el ordenamiento y la emisión de la información en todos los niveles mando, ya sean altos, intermedios o bajos; asimismo existen un 14% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con lo anteriormente detallado; de la misma manera, existe un 34% que se mantiene en una posición neutral respecto el asunto. Los datos reflejan que existe un gran porcentaje de colaboradores que se mantienen en una posición neutral o parcialmente convencidos del asunto en mención y únicamente un 14% de colaboradores están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo cual representa una oportunidad de mejora en cuanto el ordenamiento y la emisión de la información de todos los colaboradores involucrados en los procesos organizacionales del cambio.

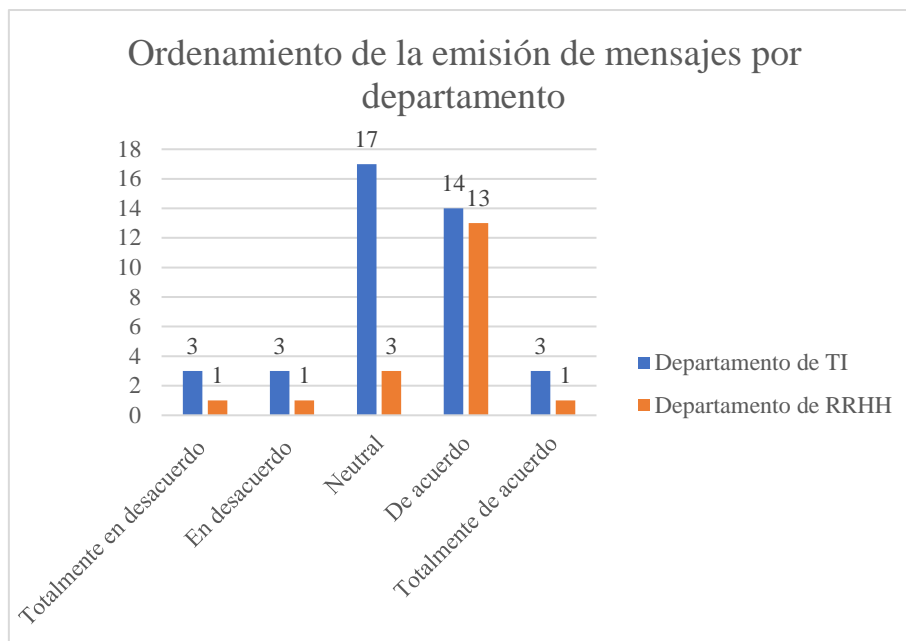


Figura 38 gráfica de ordenamiento y emisión de mensajes por departamentos.
Fuente: elaboración propia.

Del total encuestados del departamento de TI, 17 colaboradores manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que su departamento recurre a la expansión y ordenamiento de los mensajes; por medio de la incorporación de diferentes actores claves para la gestión del cambio. Asimismo, existen 6 colaboradores con posturas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, en que la comunicación interna se desarrolla por medio de la incorporación de diferentes actores claves; además, se presentan 17 colaboradores con posturas neutrales que consideran que no existe consistencia con el aspecto anteriormente detallado.

En el caso del departamento de RRHH se presentan 14 colaboradores que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que su departamento desarrolla la transmisión de los mensajes; por medio de la incorporación de varios autores claves para la implementación del cambio. Asimismo, existen 2 colaboradores que indica estar en desacuerdo y totalmente desacuerdo con respecto al asunto anteriormente detallado; por otro lado, solo 3 colaboradores de este departamento mantienen una postura neutral. Este podría ser un aspecto destacable principalmente para el departamento de TI, ya que 17

colaboradores de los 40 encuestados del mismo están parcialmente convencidos de la consistencia en el ordenamiento de los mensajes para el cambio y 6 mantienen una postura en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

4. Los líderes de mi departamento me comunican el propósito, la relevancia y la sensibilidad de los mensajes empleados en las estrategias de la comunicación interna; facilitando la comprensión del objetivo, que se pretende alcanzar en mis labores diarias para el cambio deseado. Esta pregunta está asociada al indicador de “valor significativo de la comunicación”, que hace referencia a que los departamentos comuniquen con un propósito relevancia y sensibilidad los mensajes empleados en las estrategias de comunicación interna orientadas a la gestión del cambio deseado, a la cual se le denomino “valor significativo de la comunicación”.

Tabla 19 recuento de valor significativo de la comunicación

Valor significativo de la comunicación	Recuento
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	16
Neutral	8
De acuerdo	23
Totalmente de acuerdo	11
Total, general	59

Fuente: elaboración propia

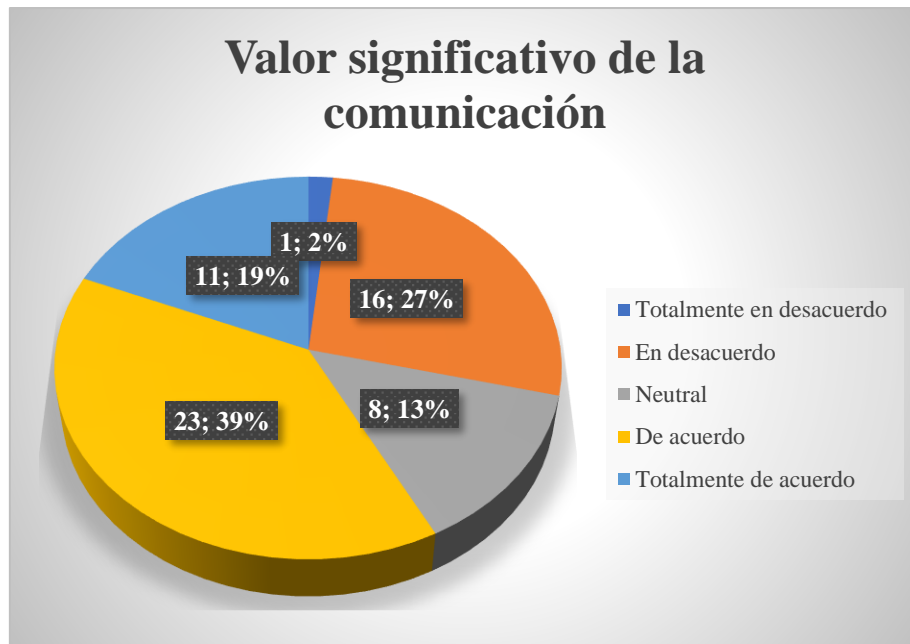


Figura 39 gráfica de valor significativo de la comunicación.

Fuente: elaboración propia.

El 58% del total de los colaboradores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que sus departamento comunican el propósito, la relevancia y la sensibilidad de los mensajes empleados en las estrategias de la comunicación interna; facilitando la comprensión del objetivo que se pretende alcanzar del cambio; asimismo existe un 29% de colaboradores que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo asegurando que su departamento no comunica el cambio con la relevancia y la sensibilidad necesaria para la integración del colaborador a la fuerza del cambio y un 13% mantiene una postura neutral ante la situación anteriormente detallada.

Los datos obtenidos reflejan que hay un 29% de colaboradores que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el valor significativo al momento de comunicar el propósito del cambio y otro 13% que está parcialmente convencidos respecto al asunto en mención; por lo cual los departamentos deberían trabajar en este aspecto, ya que es fundamental para el proceso de gestión del cambio, debido a que se requiere de un gran número de personas comprometidas e integradas al cumplimiento de la visión del cambio.

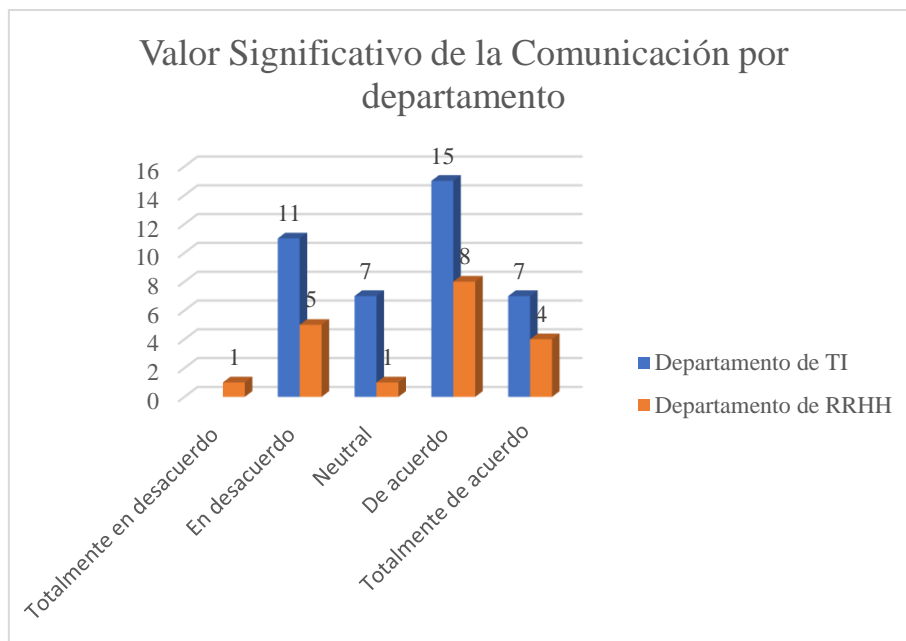


Figura 40 gráfico de valor significativo de la comunicación por departamento.
Fuente: elaboración propia.

En el departamento de TI existen 22 colaboradores que manifiestan que estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que su departamento comunica el propósito del cambio con la relevancia y sensibilidad requerida del asunto; de igual forma que existe 11 colaboradores que afirman estar en desacuerdo y totalmente en desacuerda en que sus líderes comunican el propósito del cambio con la relevancia y urgencia requerida y únicamente 7 colaboradores afirman estar parcialmente convencidos respecto al asunto manteniendo una posición neutral.

Del mismo modo 12 colaboradores del departamento de RRHH están de acuerdo y totalmente de acuerdo de que su departamento, les comunica el propósito del cambio con la relevancia y urgencia adecuada; por otro lado 6 colaboradores están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respecto a lo anteriormente detallado y únicamente 1 persona se mantiene neutral con respecto al asunto. Al momento de comunicar el propósito del cambio ambos departamentos deben mantener la consistencia, y relevancia de la urgencia y sensibilidad del propósito del cambio.

5. Los líderes de mi departamento u organización me invitan a participar en la discusión de la implementación de estrategias de comunicación interna orientadas a la gestión del cambio; mediante el ofrecimiento de la palabra permitiéndome expresar mis ideas y pensamientos libremente. Esta pregunta está asociada al indicador de “empoderamiento de la comunicación”, que hace referencia a que los departamentos empoderen a los colaboradores para que participen en la discusión de la implementación y estrategias de comunicación internas orientadas a la gestión del cambio, a la cual se le denomino “empoderamiento de la comunicación 1”.

Tabla 20 recuento del empoderamiento de la comunicación 1

Empoderamiento de la comunicación 1	Recuento
Totalmente en desacuerdo	4
En desacuerdo	7
Neutral	19
De acuerdo	21
Totalmente de acuerdo	8
Total, general	59

Fuente: elaboración propia.

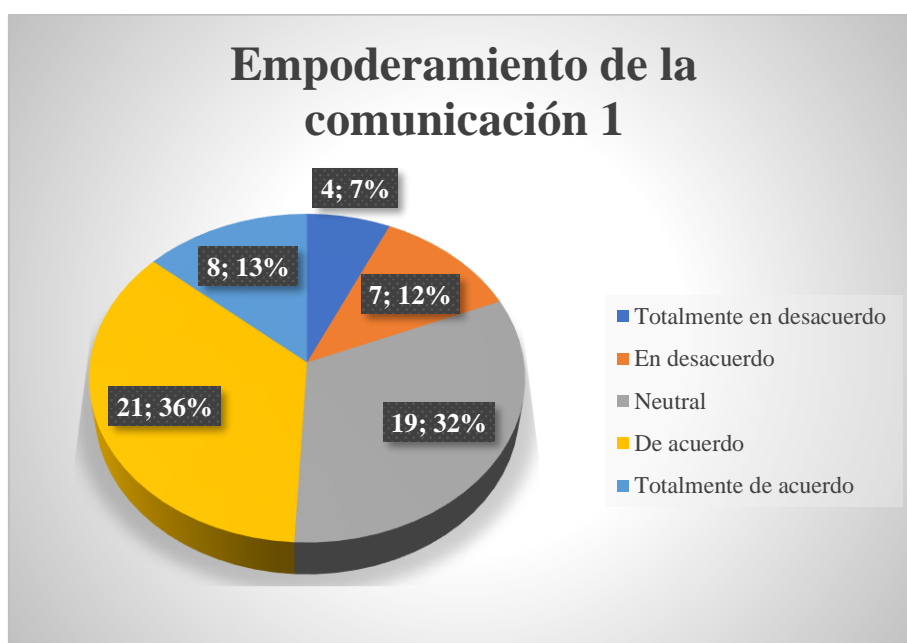


Figura 41 gráfico del empoderamiento de la comunicación 1.

Fuente: elaboración propia.

Del total de encuestado el 49% manifiestan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que sus líderes los invitan a participar en las discusiones de las implementaciones de estrategias de comunicación interna orientadas a implementación de la gestión del cambio, de la misma forma el 19% de colaboradores están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que sus líderes los inviten a participar en las discusiones de la implementación de estrategias de comunicación interna y un 32% se mantiene neutral asegurando estar parcialmente convencidos con respecto a este asunto.

Los datos nos revelan que hay oportunidad de mejora para los departamentos ya que el 51% del total de encuestados se encuentran con posturas neutrales, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo estando parcialmente convencidos y negando que los invitan participar en las discusiones de la implementación de comunicación interna; es por ello que abordar este aspecto es fundamental para la implementación de la gestión del cambio ,ya que motivará a los colaboradores a ser partícipes en la consolidación de cambios en la cultura organizacional; donde también es fundamental el papel de los líderes puesto que su deber es fomentar el sentido de pertenencia y compromiso de cada colaborador para el cumplimiento de la visión del cambio.

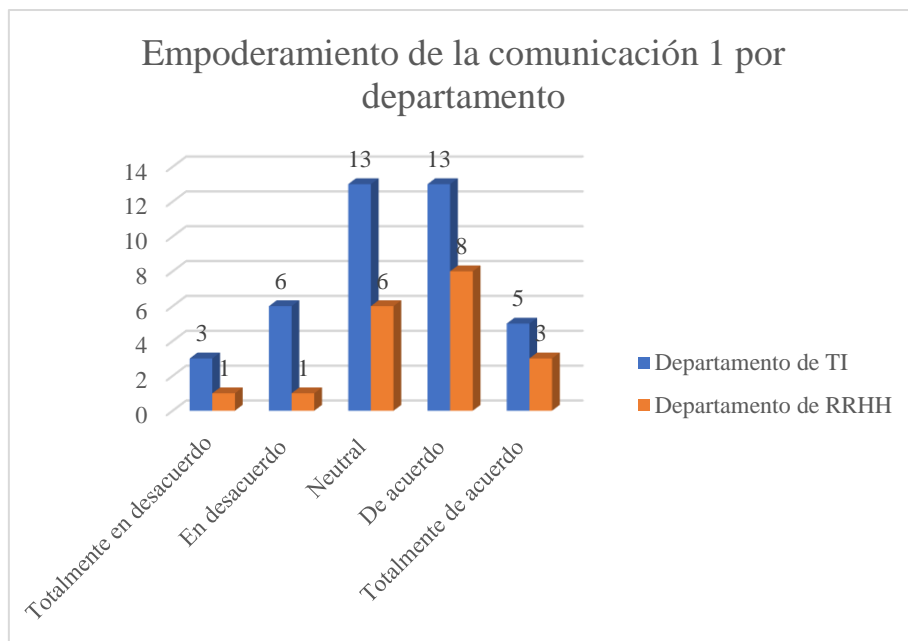


Figura 42 gráfico del empoderamiento de la comunicación 1 por departamento.

Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior nos muestra que del total de encuestados del departamento de TI 18 colaboradores, están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que sus líderes los hacen partícipes en las discusiones de implementación de estrategias de comunicación interna orientadas a la gestión del cambio; asimismo existen 9 colaboradores que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con lo anteriormente detallado; además, se presentan 13 colaboradores que manifiesta una postura neutral.

Es decir que solo en ciertas ocasiones los líderes los hacen partícipes en las discusiones sobre las estrategias de la comunicación interna orientada al cambio. Por otra parte, del total de colaboradores encuestados del departamento de RRHH, 11 colaboradores, afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con lo anteriormente detallado; asimismo existen 2 colaboradores que aseguran estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el asunto en mención y 6 colaboradores que están parcialmente convencidos de su involucramiento en las estrategias de comunicación interna.

6. Ante la discusión y transmisión de la información, acerca de los cambios deseados en mi departamento; suelo tomar el rol de un emisor activo convirtiéndome también en el protagonista de la comunicación. Esta pregunta al igual que la anterior está asociada al indicador de “empoderamiento de la comunicación” que hace referencia a que los departamentos empoderen a los colaboradores para que participen en la discusión de la implementación y estrategias de comunicación internas orientadas a la implementación del proceso de la gestión del cambio, a la cual se le denomino “empoderamiento de la comunicación 2”.

Tabla 21 recuento de empoderamiento de la comunicación 2

Empoderamiento de la comunicación 2	Recuento
Totalmente en desacuerdo	3
En desacuerdo	6
Neutral	22
De acuerdo	19
Totalmente de acuerdo	9
Total, general	59

Fuente: elaboración propia.

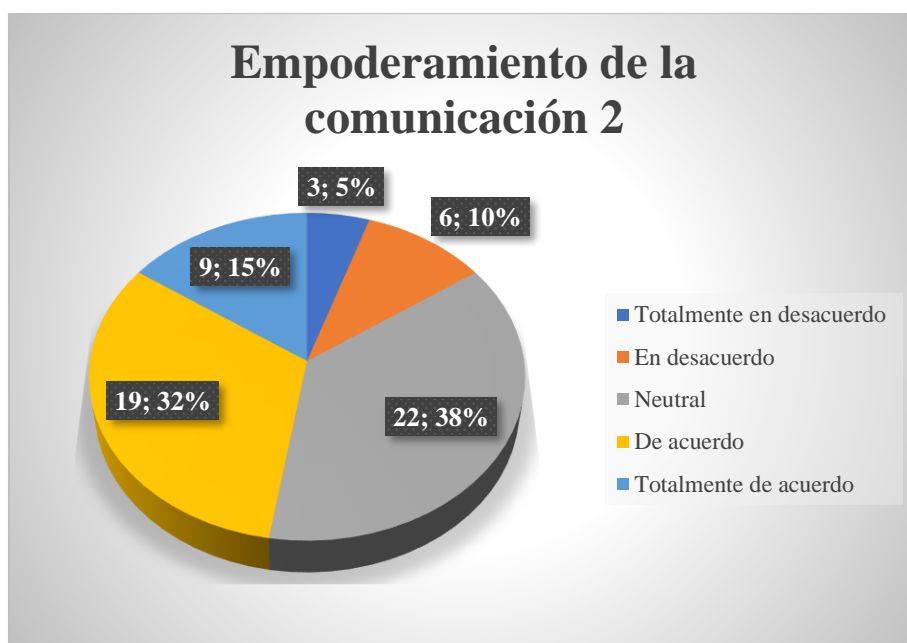


Figura 43 gráfica del empoderamiento de la comunicación 2.

Fuente: elaboración propia.

De los 59 colaboradores encuestados de ambos departamentos existen 47% de colaboradores, que aseguran estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que toman un rol activo en la transmisión y discusión de la información relacionada con la implementación del proceso de gestión del cambio deseado; de igual forma se presenta un 15% de colaboradores de total de encuestados que muestran una postura en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, negando tomar un rol activo en la discusión y participación acerca de las acciones de la gestión del cambio.

Por otro lado, existe un porcentaje correspondiente al 38% de colaboradores que manifiesta estar parcialmente convencidos de que poseen un rol activo en la transmisión y discusión del asunto anteriormente detallado. La gráfica mostrada anteriormente refleja que los colaboradores de TI y RRHH, una gran parte no está realmente convencidos de que tiene un rol activo en la transmisión y discusión de información relacionada con la implementación del proceso gestión del cambio; este aspecto es contraproducente, debido, a que, en la gestión del cambio se necesita un rol activo por parte de los colaboradores; con el fin de promover el talento humano en el contexto de la organización.

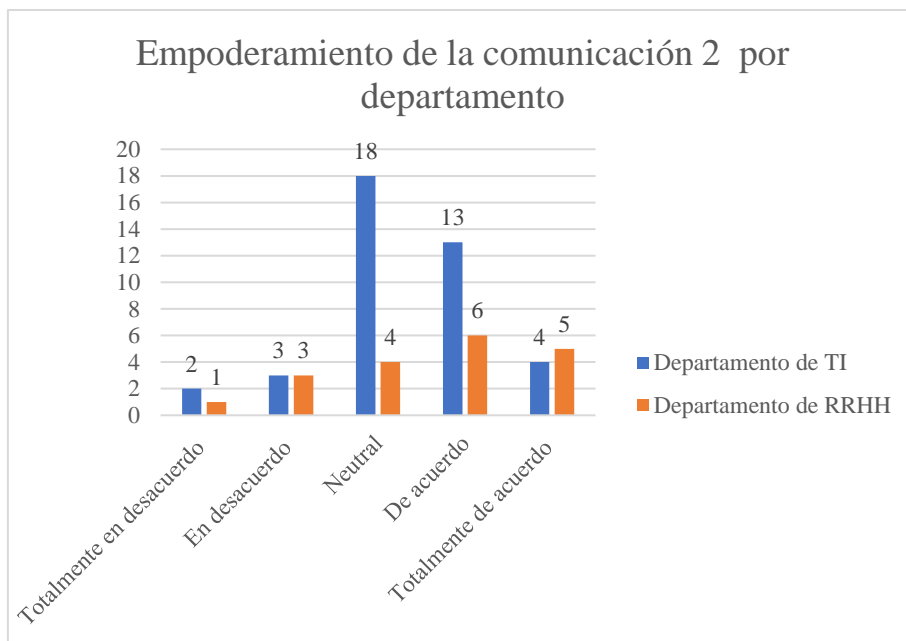


Figura 44 gráfica del empoderamiento de la comunicación 2 por departamento.
Fuente: elaboración propia.

La figura anterior nos muestra que existen 17 colaboradores del departamento de TI que afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que toman un rol activo en la discusión de información relacionada con la implementación proceso de gestión del cambio; además se presentan 5 colaboradores con posturas en desacuerdo y total desacuerdo, refutando que toman un rol activo en la transmisión de información del asunto anteriormente descrito; por último, existen 18 colaboradores que aseguran estar parcialmente convencido de que son realmente agentes activos de la comunicación interna en la implementación del proceso de gestión de cambio.

De igual forma, en el departamento de RRHH existen 11 colaboradores que aseguran estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, en tomar un rol activo en la comunicación interna de la implementación del proceso de gestión del cambio; por otro lado, 4 colaboradores mantienen una postura en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respecto al asunto anteriormente descrito; asimismo existe únicamente 4 colaboradores que tienen una postura neutral. El resultado refleja que se pueden efectuar acciones encaminadas al protagonismo de los colaboradores en la comunicación de la información

relacionada con la gestión del cambio, principalmente en el departamento TI, ya que existe un 45% de colaboradores que están parcialmente convencidos del asunto anteriormente detallado.

7. Cuando se evalúan las estrategias de comunicación interna empleadas por mi departamento u organización; los evaluadores recurren a mecanismos de escucha orientados a validar la congruencia entre los mensajes transmitidos y los objetivos planteados en la estrategia de comunicación interna. Esta pregunta está asociada al indicador “medición de la comunicación” que hace referencia a que los departamentos establezcan mecanismos de escucha orientados para validar la congruencia entre los mensajes transmitidos y los objetivos planteados en la estrategia de comunicación interna relacionada con la implementación del proceso de gestión de cambio, a la cual se le denomino “medición de la comunicación”.

Tabla 22 recuento de medición de la comunicación

Medición de la comunicación	Recuento
Totalmente en desacuerdo	3
En desacuerdo	4
Neutral	22
De acuerdo	25
Totalmente de acuerdo	5
Total, general	59

Fuente: elaboración propia.

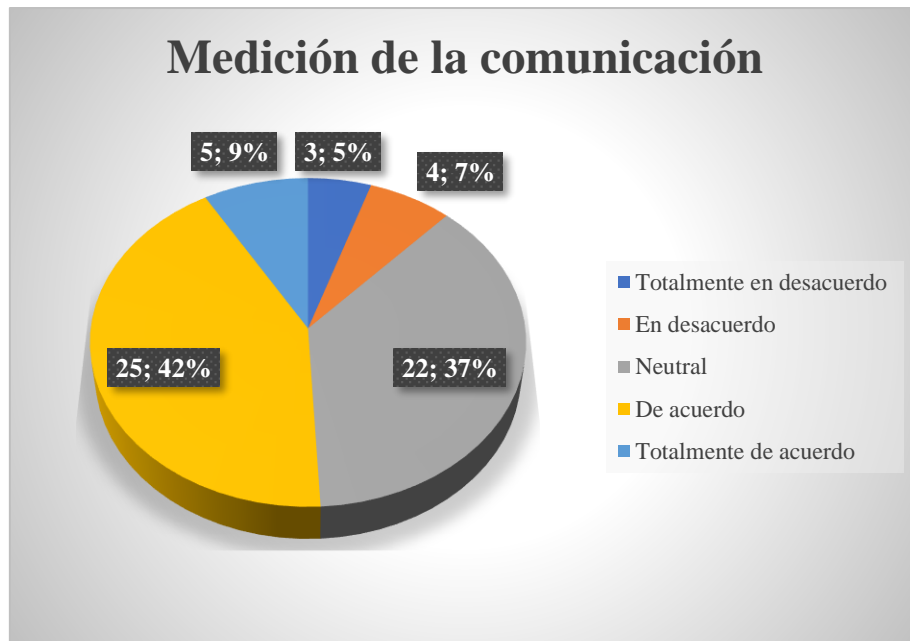


Figura 45 gráfica de medición de la comunicación.

Fuente: elaboración propia.

La gráfica nos revela que existe un 51% de colaboradores que afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que su departamento si emplea mecanismos de escucha orientados a la validación de la congruencia entre los mensajes transmitidos y los objetivos planteados en la estrategia de comunicación interna orientada a la implementación del proceso gestión del cambio; de la misma manera existen un 12% que mantienen una postura en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con respecto a los sistemas de escucha orientados a la validación de la congruencia entre los mensajes transmitidos y los objetivos planteados.

Por otra parte, se presenta un 37% de colaboradores que están parcialmente convencidos de lo anteriormente detallado. Los datos nos revelan que si existe una considerable percepción de los colaboradores de la existencia de los mecanismos de escucha activa, para validar la congruencia entre los mensajes transmitidos derivados del cambio con los objetivos planteados en la estrategia de comunicación interna. Sin embargo, siempre existe la posibilidad de mejorar; ya que el 37% de colaboradores que

están parcialmente convencidos podrían cambiar su percepción a una más positiva respecto a los mecanismos empleados por sus líderes para la validación de la congruencia de los mensajes transmitidos en la comunicación interna.

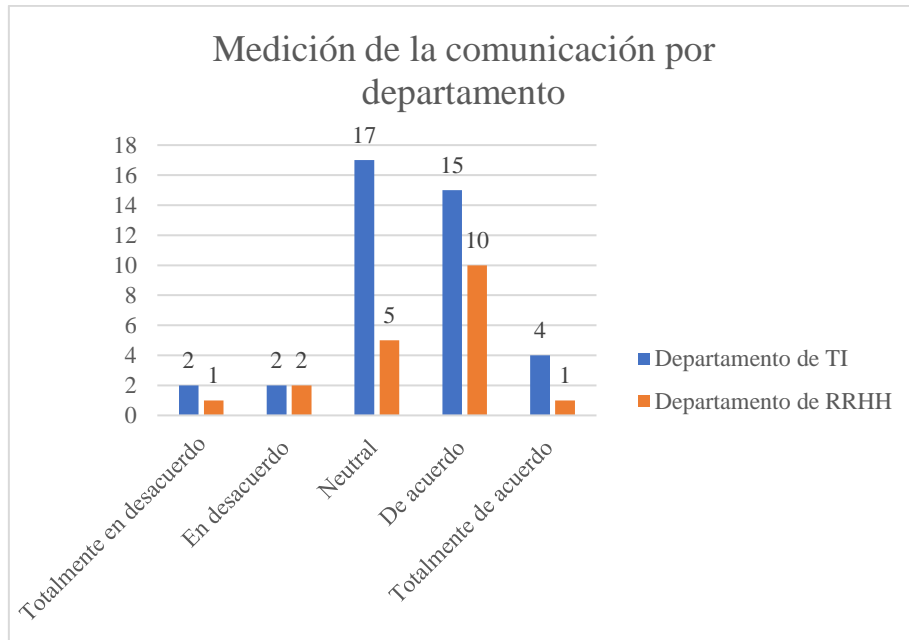


Figura 46 Gráfica de la medición de la comunicación interna por departamento.
Fuente: elaboración propia.

Del total de colaboradores encuestados del departamento de TI 19 colaboradores están de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que su departamento si emplea mecanismos de escucha orientados a la validación de la congruencia entre los mensajes transmitidos y los objetivos planteados en la estrategia de comunicación interna relacionada con la implementación del proceso de gestión del cambio; asimismo existen 4 colaboradores que se mantienen en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con lo anteriormente detallado y 17 están parcialmente convencidos de que si existen mecanismos de escucha activa orientados a la validación de la congruencia de los mensajes transmitidos en la gestión del cambio.

Por otro lado, del total de colaboradores encuestados del departamento de RRHH, 11 están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que su departamento, si emplea mecanismos de escucha orientados a la validación de la congruencia entre los mensajes

transmitidos; de igual forma, existen 3 colaboradores que mantienen una postura en desacuerdo y totalmente en desacuerdo a lo anteriormente mencionado; de la misma manera, existen 5 colaboradores que poseen una postura neutral respecto a la existencia de mecanismos de escucha por parte de su departamento orientados a la validación de la comunicación. Al igual que el análisis anterior ambos departamentos se encuentran bien en este aspecto; sin embargo, se debería emplear esfuerzos para cambiar la percepción de los 17 colaboradores de TI que manifiestan una posición neutral respecto al asunto.

8. Los líderes de mi departamento u organización suelen tener en consideración el impacto económico involucrado en la implementación de la estrategia de comunicación interna para validar el éxito de estas. Esta pregunta está asociada al indicador denominado " indicador económico de la comunicación", que hace referencia a cómo los departamentos evalúan el éxito de la implementación de la estrategia de comunicación interna relacionada con la implementación del proceso de gestión de cambio desde un enfoque contable y financiero.

Tabla 23 recuento de indicadores económicos de la comunicación

Indicadores económicos de la comunicación	Recuento
Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	3
Neutral	15
De acuerdo	33
Totalmente de acuerdo	6
Total, general	59

Fuente: elaboración propia.



Figura 47 Gráfica indicadores económicos de la comunicación interna.

Fuente: elaboración propia.

De los 59 colaboradores encuestados existe un 66% de colaboradores que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que los líderes de su departamento si toman en consideración el impacto económico en la implementación de la estrategia de comunicación interna, orientada al cambio; asimismo existe solo un 8% de colaboradores que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la postura anteriormente detallada; Lo cual indica que los colaboradores no perciben la acción de los líderes respecto a la evaluación del éxito de la implementación de la comunicación interna mediante el análisis del impacto económico; del mismo modo existe un 26% de colaboradores que están parcialmente convencidos de que sus líderes, si analizan el impacto económico; lo cual representa una oportunidad de mejora para cambiar la postura de estos colaboradores a una más favorable en este aspecto.

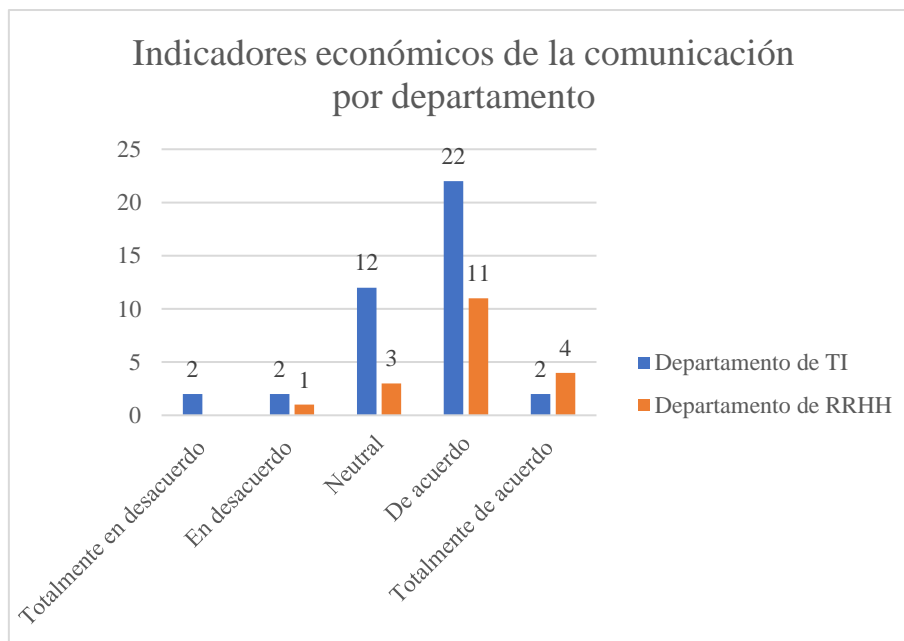


Figura 48 gráfica de indicadores económicos de la comunicación por departamento.

Fuente: elaboración propia.

Del total de colaboradores encuestados del departamento de TI existen 24 colaboradores que manifiestan, estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que los líderes de su departamento si toman en consideración el impacto económico de la implementación de la estrategia de comunicación interna en la implementación del proceso de gestión del cambio, asimismo solamente existen 4 colaboradores que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que sus líderes toman en consideración el impacto económico en la implementación de la comunicación interna y únicamente 12 colaboradores se mantienen en una postura neutral con respecto al asunto anteriormente detallado.

Por otro lado, del total de encuestados del departamento de RRHH, existen 15 colaboradores que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que sus líderes toman en consideración el impacto económico de la implementación de la comunicación orientada al cambio para validar su éxito; de la misma forma, solo existen 3 colaboradores que están parcialmente convencidos y 1 colaborador que afirma estar en desacuerdo respecto a que

sus líderes consideran el impacto económico de la implementación de la estrategia de comunicación interna. Según los datos obtenidos el departamento de TI podría mejorar aún más este aspecto, ya que posee 12 colaboradores están parcialmente convencidos del asunto anteriormente tratado y que podrían tomar una postura más favorable respecto al asunto.

4.2.1.4 Gestión del cambio

En la siguiente sección, se presenta el análisis de los resultados obtenidos acerca del proceso de gestión del cambio del departamento de TI, mediante la recolección de datos proporcionados por los colaboradores de los departamentos de TI y RRHH. A continuación, se detalla cada una de las preguntas que están asociadas a un indicador correspondiente a la variable denominada “implementación del proceso de gestión del cambio”, definida en la matriz de operacionalización de variables:

1. Mi departamento me comunica la relevancia y la urgencia de los cambios a implementar, con gran energía motivándome hacer partícipe en la integración de esfuerzos. Esta pregunta está asociada al indicador “Sentido de urgencia del cambio”, que hace referencia al diagnóstico de la situación actual del departamento para la identificación de oportunidades de mejora y la manera de cómo se comunica la urgencia o relevancia del cambio, buscando motivar a los colaboradores hacer partícipe en la integración de esfuerzos.

Tabla 24 Recuento del Sentido de urgencia del cambio

Sentido de urgencia del cambio	Recuento
Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	12
Neutral	10
De acuerdo	27
Totalmente de acuerdo	8
Total, general	59

Fuente: elaboración propia.

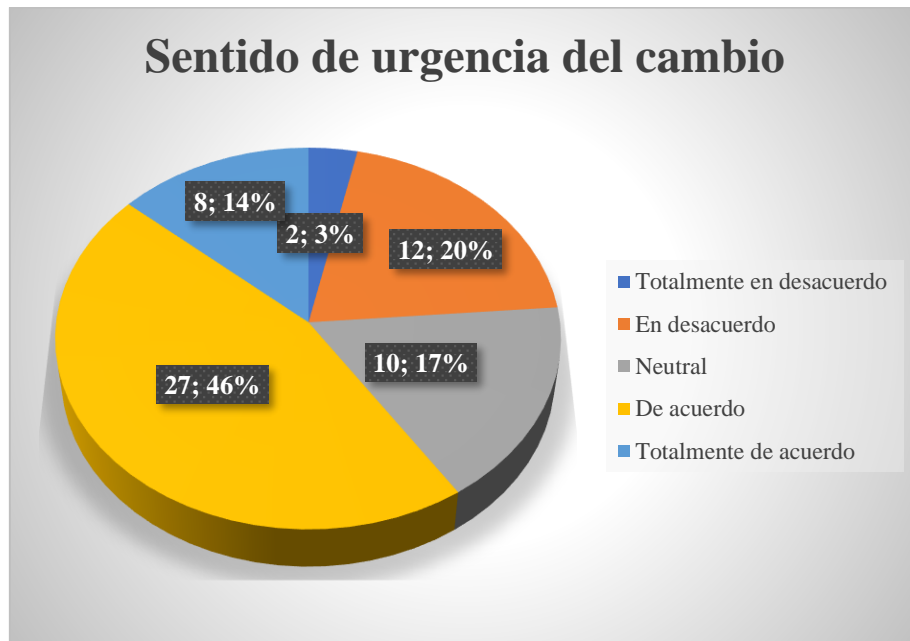


Figura 49 gráfica de sentido de urgencia del cambio.

Fuente: elaboración propia.

De los 59 colaboradores encuestados de los departamentos de TI y RRHH, el 60% afirma estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que sus departamentos al momento de comunicar el cambio lo hacen enfatizando su urgencia, relevancia y sensibilidad del asunto; buscando la integración de los esfuerzos hacia la implementación del proceso de gestión del cambio; por otro lado, existe un 17% que están parcialmente convencidos respecto a que la comunicación del cambio se realice con un sentido de urgencia o sensibilidad.

Por otro lado, un 23% del total de colaboradores encuestados refutan el asunto anteriormente detallado manteniendo posturas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; la falta de percepción de estos colaboradores puede ser derivada de que la urgencia y sensibilidad del propósito del cambio sólo se comunica por inducciones por los líderes de los departamentos y esto al ser rutinario puede evitar la falta percepción del colaborador respecto a la urgencia del asunto. Para mejorar la comunicación del sentido de urgencia, ambos departamentos deberían realizar esfuerzos en este aspecto, con el fin de comunicar

la urgencia del cambio no por reuniones de seguimiento, sino por medio de actividades innovadoras e interactivas que promuevan la sensibilidad y urgencia del cambio, como recomienda John Kotter en su modelo de gestión de cambio.

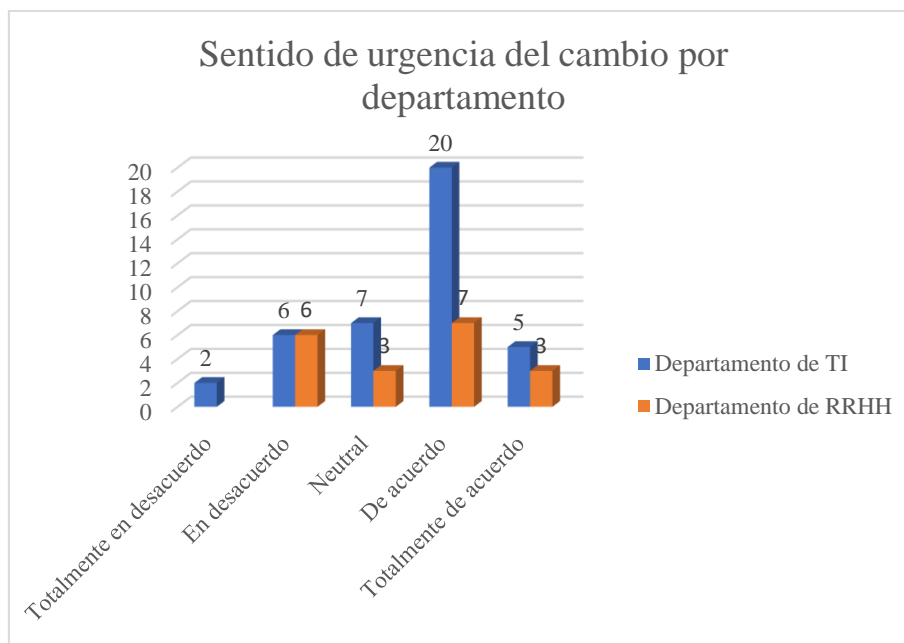


Figura 50 gráfico de sentido de urgencia del cambio por departamento.
Fuente: elaboración propia

Desde la perspectiva del departamento de TI el sentido de urgencia es bastante favorable, debido a que existen 25 colaboradores del total de encuestados que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que sus líderes si comunican el sentido de urgencia del cambio; y únicamente 7 colaboradores manifiestan tener una posición neutral respecto al asunto; por otro, lado solo 8 colaboradores están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que sus líderes en las reuniones de seguimiento comuniquen el propósito del cambio con un sentido urgencia y sensibilidad adecuado.

Del mismo modo, existen 6 colaboradores del total de encuestados del departamento de RRHH, que no perciben que sus líderes comunican el sentido de urgencia del cambio con un nivel adecuado, para promover la integración de esfuerzos ante el cambio; de igual forma, se presentan 10 colaboradores que si están de acuerdo y totalmente de acuerdo, con que sus líderes si comunican la visión del cambio con un

sentido de urgencia adecuado y únicamente existen 3 colaboradores que se muestran neutrales respecto al asunto; Los datos nos revelan que el departamento de RRHH tiene mayor oportunidad de mejora en cuanto a la comunicación del sentido de urgencia en la implementación del proceso de gestión del cambio, ya que 9 de los 19 colaboradores encuestados están neutrales y en desacuerdo respecto al asunto.

2. Los cambios implementados en mi departamento se caracterizan por la unificación de esfuerzos de varios líderes de alto nivel, que buscan encaminar la gestión del cambio hacia los objetivos de la organización. Esta pregunta está asociada al indicador "creación de coalición conductora del cambio", que hace referencia a que los departamentos buscan la integración de altos directivos y colaboradores hacia la conformación de un grupo promotor y conductor del cambio comprometidos con su ejecución.

Tabla 25 recuento de creación de una coalición conductora

Creación de una coalición conductora	Recuento
Totalmente en desacuerdo	3
En desacuerdo	6
Neutral	13
De acuerdo	29
Totalmente de acuerdo	8
Total, general	59

Fuente: elaboración propia.

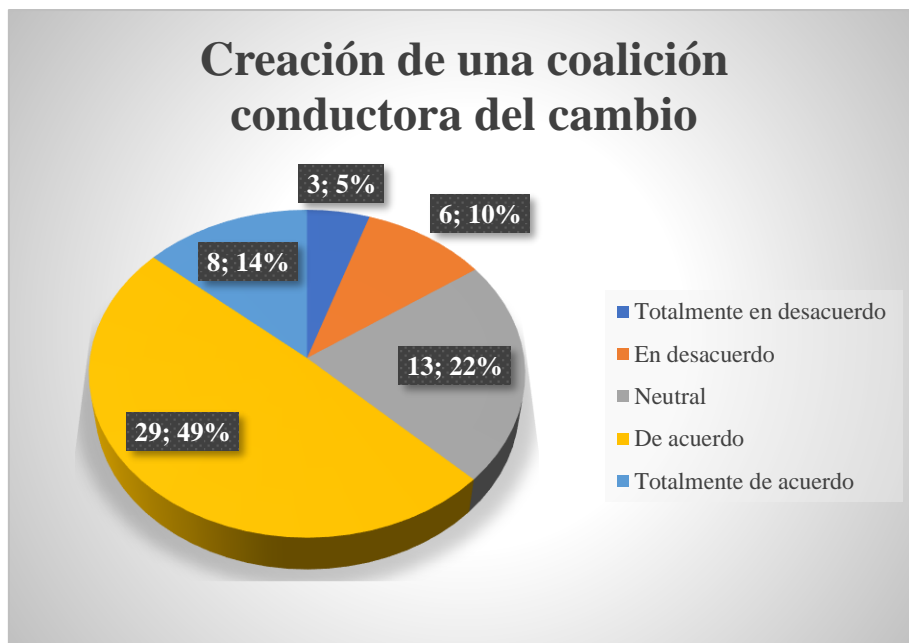


Figura 51 gráfico de conformación de una coalición conductora.

Fuente: elaboración propia.

En este aspecto de la implementación del proceso de gestión de cambio del departamento de TI en su mayoría está muy bien, debido a que el 63% de colaboradores perciben que sus líderes, si desarrollan una coalición conductora del cambio mediante la integración de directivos, altos mandos y colaboradores a la fuerza del cambio. y sólo un 22% se mantiene parcialmente convencido de esto; por lo cual se puede desarrollar acciones para mejorar la percepción de estos colaboradores sobre este aspecto.

Por otra parte, solo existe un 15% de colaboradores que mantienen una postura en desacuerdo y totalmente en desacuerdo que, en la implementación del proceso de gestión de cambio, si exista una coalición conductora. La gran aceptación puede ser debido a que el gerente de TI y los jefes de unidades de los demás departamentos, se unifican para llevar a cabo la visión del cambio en sus reuniones de seguimiento con el comité de cambio, según lo expresado por los mismos en las entrevistas realizadas.

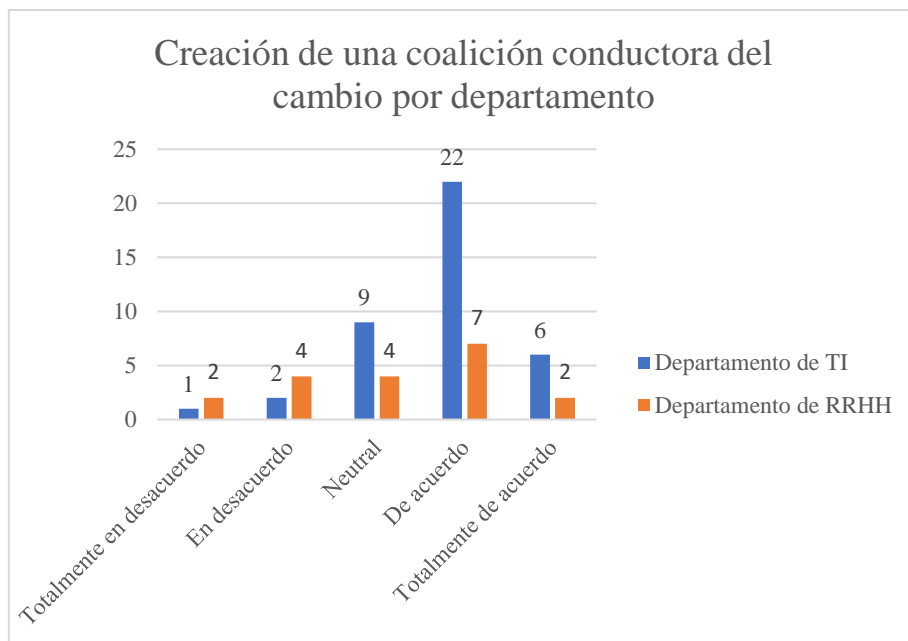


Figura 52 gráfico de conformación de una coalición conductora por departamento.
Fuente: elaboración propia.

En el departamento de TI se puede reflejar una gran percepción de los colaboradores respecto a la existencia de una coalición conductora en la implementación del proceso de gestión del cambio, existiendo 28 colaboradores de los 40 encuestados en este departamento que afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con lo anteriormente detallado; por otro lado, existen 9 colaboradores que están parcialmente convencidos y únicamente 3 con posturas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo manifestando que no perciben la existencia de una coalición conductora en la implementación del proceso de gestión del cambio.

Desde la perspectiva de los colaboradores del departamento RRHH, también se acepta de manera positiva la existencia de una coalición conductora del cambio, contando con 9 colaboradores que afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que su departamento busca la integración de varios líderes de la organización para encaminar esfuerzos en la implementación del proceso de gestión del cambio; asimismo se presentan 4 colaboradores que están parcialmente convencidos de que exista esta coalición conductora y 6 que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respecto al asunto en

mención; en este sentido ambos departamentos promueven bien la existencia de la coalición conductora del cambio.

- Los líderes de mi departamento me comunican la visión del cambio por todos los canales de comunicación de la organización, garantizando que esta me sea entendible e inspiradora, como para que la apoye. Esta pregunta está asociada al indicador “creación y comunicación de la visión del cambio”, que hace referencia a cómo los líderes crean y comunican la visión del cambio, para que esta sea lo suficientemente clara, e inspiradora como para que los colaboradores la apoyen.

Tabla 26 recuento de creación y comunicación de la visión del cambio

Creación y comunicación de la visión	Recuento
Totalmente en desacuerdo	4
En desacuerdo	10
Neutral	12
De acuerdo	25
Totalmente de acuerdo	8
Total, general	59

Fuente: elaboración propia

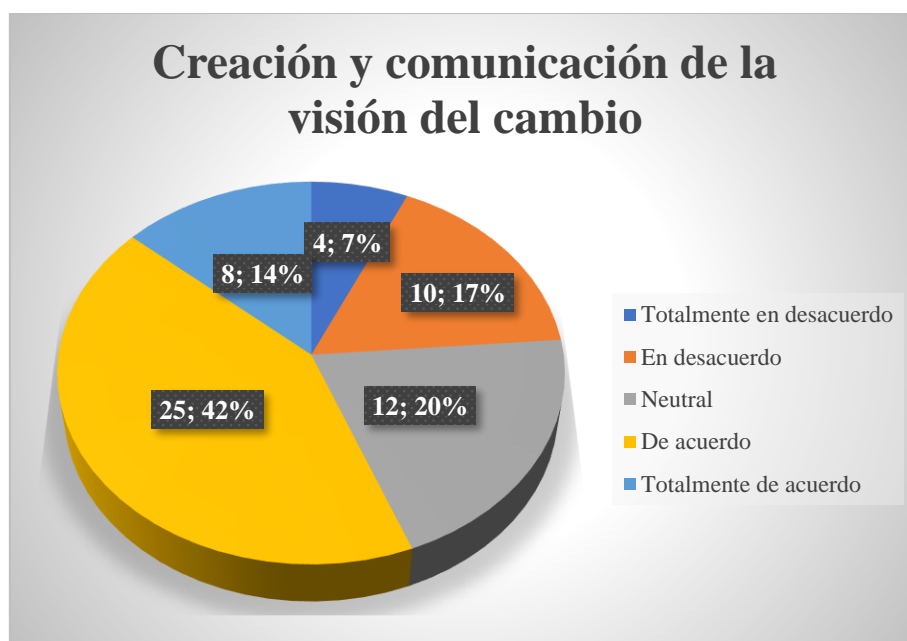


Figura 53 gráfica de creación y comunicación de la visión del cambio.

Fuente: elaboración propia.

La percepción de los colaboradores respecto a la creación y comunicación de la visión del cambio es favorable; debido a que existe un 56% del total encuestados que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que la creación de la visión y su respectiva comunicación es fácil de recordar e inspiradora para motivarlos hacia la integración de esfuerzos orientados al cambio. Por otra parte, se puede mejorar la percepción del 20% de colaboradores que manifiestan una postura neutral, empleando acciones que reviertan dicha percepción.

De igual forma, existe un 24% de colaboradores que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que la comunicación y la creación de la visión del cambio sea inspiradora y fácil de recordar; es por ello por lo que es requerido que en la implementación del proceso de gestión del cambio del departamento TI, se empleen esfuerzos para mejorar la percepción de estos colaboradores que no están de acuerdo con lo anteriormente detallado.

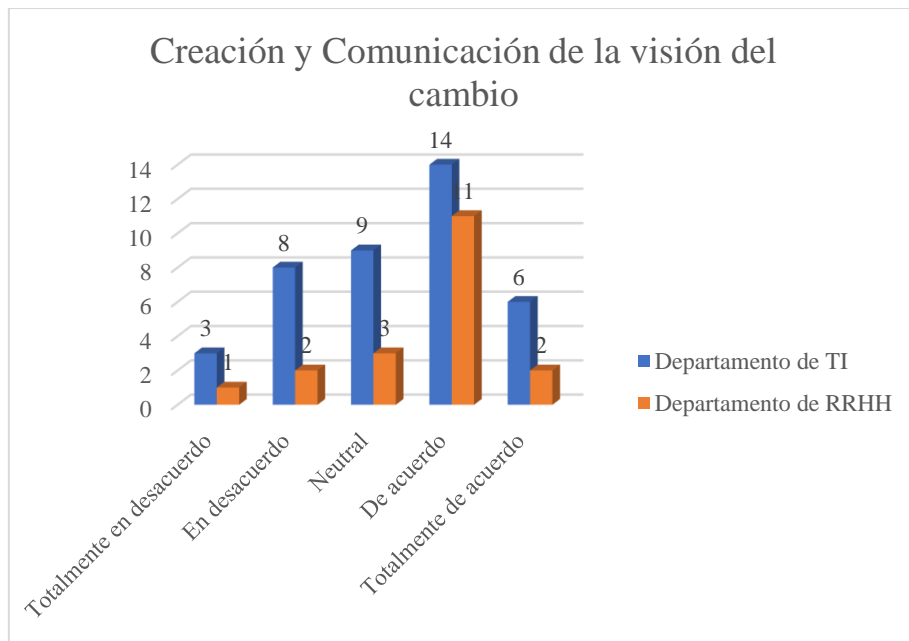


Figura 54 gráfica de creación y comunicación de la visión del cambio por departamento.

Fuente: elaboración propia.

A pesar de que en general la creación y comunicación de la visión del cambio se encuentra bien a nivel departamental existen ciertas percepciones que puede ser mejoradas en los colaboradores del departamento TI; ya que existe 11 colaboradores del total de encuestados de TI que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con lo anteriormente detallado y 9 colaboradores mantiene una postura neutral respecto a que la creación y la comunicación de la visión del cambio sea inspiradora y fácil de recordar como para que los miembros la apoyen. Por otro lado, existe una considerable aceptación de este aspecto por parte de los colaboradores de TI, ya que el 50% de total encuestados manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la creación y comunicación de la visión es inspiradora para la integración de esfuerzos.

De igual forma, 13 colaboradores de los 19 encuestados de RRHH manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que la creación y la visión del cambio es lo suficientemente inspiradora para facilitar la integración de esfuerzos; de la misma forma, 3 colaboradores están parcialmente convencidos respecto al asunto y 3 manifiestan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con lo anteriormente planteado.

4. Los líderes de mi departamento me ayudan a eliminar las barreras mentales y organizacionales, que impiden mi colaboración en el cumplimiento de la visión del cambio; mediante el coaching y estrategias de autoevaluación. Esta pregunta está asociada al indicador” barreras del cambio” que hace referencia en cómo los líderes remueven o mitigan las barreras mentales y organizacionales que impiden que el colaborador se integre a la implementación del proceso de gestión del cambio.

Tabla 27 Recuento de barreras del cambio.

Barreras del cambio	Recuento
Totalmente en desacuerdo	6

En desacuerdo	14
Neutral	13
De acuerdo	18
Totalmente de acuerdo	8
Total, general	59

Fuente: elaboración propia

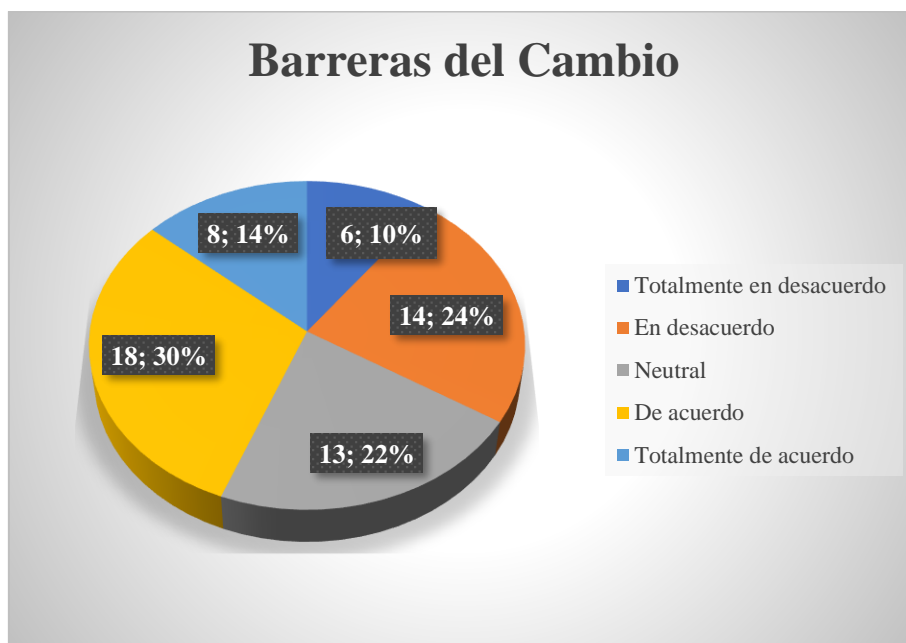


Figura 55 Gráfica de las barreras del cambio.

Fuente: elaboración propia.

El 44% del total encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que sus líderes si gestionan oportunamente sus barreras mentales y organizacionales que enfrentan ante la implementación del proceso de gestión del cambio, ayudándolos a que se integren y se alineen con la visión del cambio. Este aspecto debería ser considerado con mucho cuidado por parte de los líderes del departamento TI, ya que para el cumplimiento de la visión del cambio es requerido que todos los colaboradores se integren hacia la dirección propuesta.

Esto debido a que existe un 34% de colaboradores que tienen posturas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, en que sus líderes no los apoyan en la eliminación y reducción de sus barreras mentales y organizacionales que les impiden sumarse a la

fuerza del cambio. Asimismo, se presenta un 22% de colaboradores con posiciones neutrales que no perciben en su totalidad los esfuerzos realizados por sus líderes en este aspecto. Esta percepción negativa por parte de los colaboradores puede ser ocasionada, porque los líderes del departamento de TI gestionan las barreras mentales mediante reuniones de seguimientos que podría ser menos efectiva que una sesión de coaching y de introspectiva.

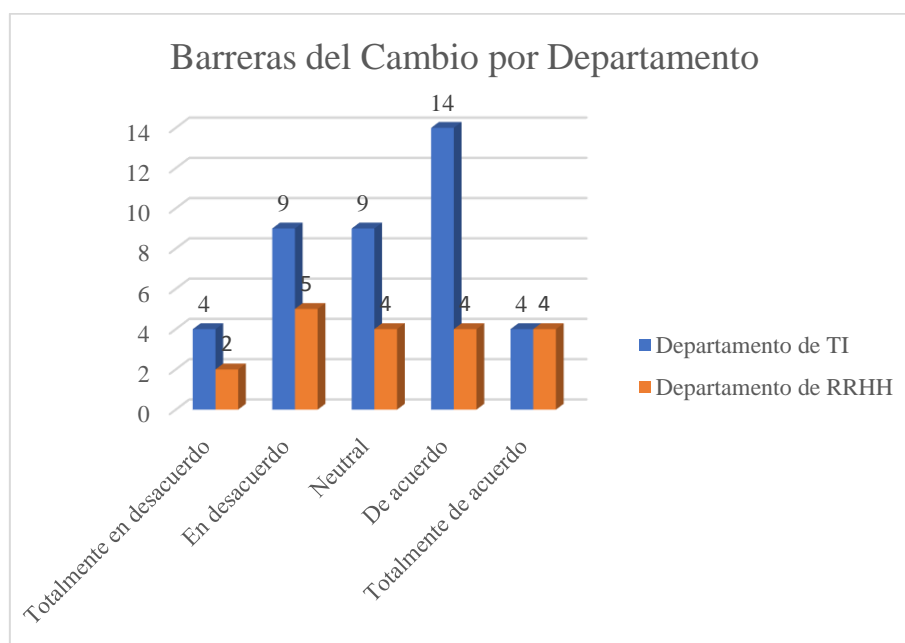


Figura 56 gráfica de barreras del cambio por departamento.

Fuente: elaboración propia.

En el departamento TI existen 18 colaboradores que consideran estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que sus líderes si los apoyan a gestionar sus barreras de manera oportuna; sin embargo, se debería prestar la debida atención en la manera en cómo se gestionan la reducción y eliminación de estas barreras mentales y organizacionales. Ya que existen 13 colaboradores que afirman estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que sus líderes los apoyen a gestionar de manera adecuada las barreras que impiden su integración en la implementación del proceso de gestión del cambio; asimismo se presentan 9 colaboradores que están parcialmente convencidos del asunto anteriormente

detallado. Por lo cual se debería abordar este aspecto para evitar futuras interrupciones en la implementación del proceso de gestión del cambio.

Por otro lado, 8 de los colaboradores encuestados del departamento de RRHH también afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, con que sus líderes si los apoyan en la reducción de sus barreras mentales y organizacionales para su alineamiento respecto a la visión del cambio. Asimismo, también existe una oportunidad de mejora en el departamento de RRHH de este aspecto, ya que 7 colaboradores indicaron están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respecto al asunto, acompañados de 4 colaboradores que están parcialmente convencidos de los esfuerzos realizados por sus líderes en la gestión de las barreras del cambio.

5. Los líderes de mi departamento sistematizan todo el conjunto de elementos y recursos, para conseguir el cumplimiento de la visión del cambio deseado; integrándolo en todos los niveles de la organización. Esta pregunta está asociada al indicador “sistematizar el plan de cambio” que hace referencia a cómo los líderes sistematizan todos los recursos y elementos involucrados en la planificación e implementación de la gestión del cambio; para que este impacte en todos los niveles del departamento u organización.

Tabla 28 recuento de sistematizar el plan de cambio

Sistematizar el plan de cambio	Recuento
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	7
Neutral	13
De acuerdo	25
Totalmente de acuerdo	13
Total, general	59

Fuente: elaboración propia.

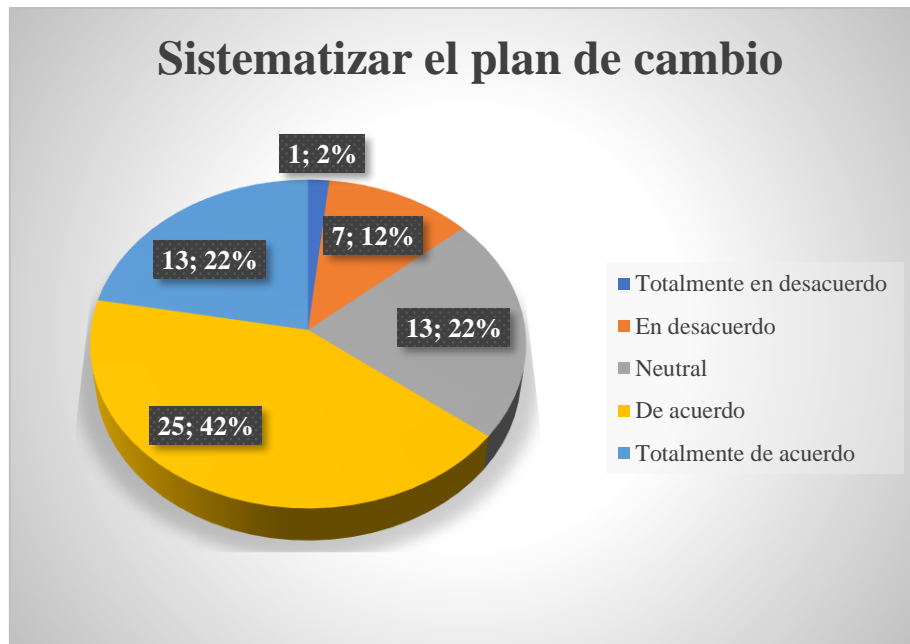


Figura 57 gráfica de sistematizar el plan de cambio.

Fuente: elaboración propia.

La sistematización de todo el conjunto de elementos y recursos, para conseguir el cumplimiento de la visión del cambio deseado es una fortaleza bien desarrollada por los líderes del departamento de TI, en la implementación del proceso de gestión de cambio; esto se puede evidenciar en la gráfica anterior, donde hay una alta aceptación por parte de los colaboradores; donde alrededor de un 64% manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que sus líderes, si sistematizan y planifican los recursos y elementos necesarios para conseguir el cumplimiento de la visión del cambio deseado.

Por otro lado, se presenta un 22% de colaboradores que están parcialmente convencidos acerca del asunto anteriormente detallado; por lo cual se deberían realizar esfuerzos para involucrar más al colaborador en la planificación y sistematización del cambio para revertir esta percepción a un aspecto más favorable; asimismo existe un 14% que considera que sus líderes no sistematizan todo el conjunto de recursos y elementos para alcanzar la visión del cambio.

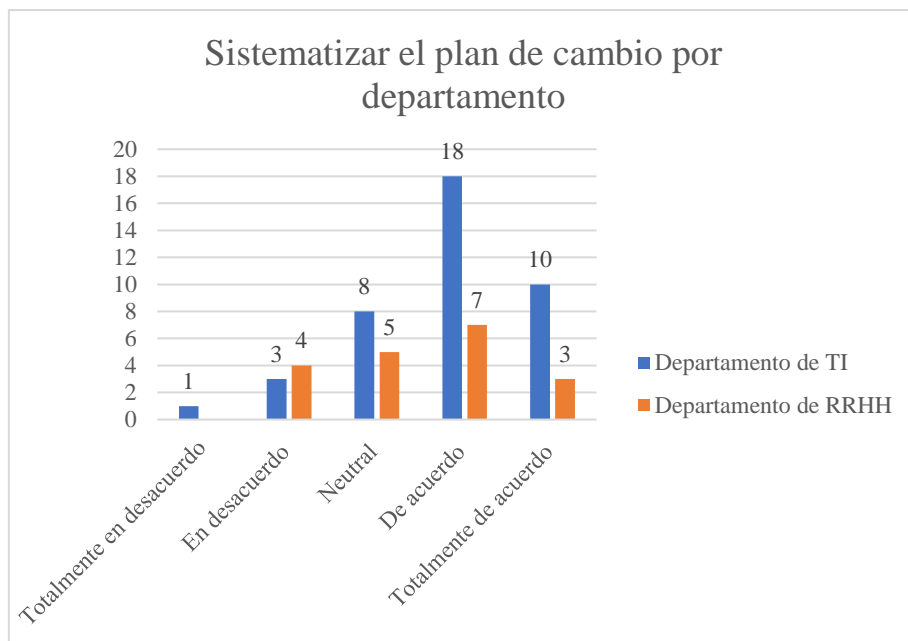


Figura 58 gráfica de sistematización del plan de cambio por departamento.

Fuente: elaboración propia

La sistematización de todo el conjunto de elementos y recursos para conseguir el cumplimiento de la visión del cambio deseado, es bastante aceptada por los colaboradores de ambos departamentos; en el caso del departamento de TI existen 28 colaboradores que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el plan de cambio, si se sistematizan los recursos y elementos para el éxito de la implementación del cambio deseado; asimismo existen 8 colaboradores con una posición neutral, que no están totalmente convencidos respecto al asunto planteado y únicamente 4 colaboradores refutan lo anteriormente detallado.

Por otro lado, los colaboradores del departamento de RRHH, también tiene una percepción positiva contado con 10 colaboradores que manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con el esfuerzo de los líderes acerca de la sistematización de los recursos y elementos para el cumplimiento de la visión del cambio; asimismo 9 colaboradores presentan posturas neutras y en desacuerdo con respecto al asunto en mención; esta cifra puede ser debido a que la sistematización del conjunto de elemento y

recursos para la implementación del proceso de gestión del cambio, sea muy compleja de consensuar con las otras áreas ajenas al departamento de TI.

- Los líderes de mi departamento recompensan y reconocen los éxitos logrados a corto plazo, tanto a nivel colectivo como individual, para seguir motivando al equipo a conseguir el cumplimiento de la visión del cambio. Esta pregunta está asociada al indicador “creación de éxitos a corto plazo del cambio”, que hace referencia en cómo los líderes garantizan el éxito del cambio a corto plazo para evitar el decaimiento del sentido de urgencia y la deserción de los colaboradores.

Tabla 29 recuento de creación de éxitos a corto plazo.

Creación de éxitos a corto plazo	Recuento
Totalmente en desacuerdo	9
En desacuerdo	13
Neutral	17
De acuerdo	16
Totalmente de acuerdo	4
Total, general	59

Fuente: elaboración propia.

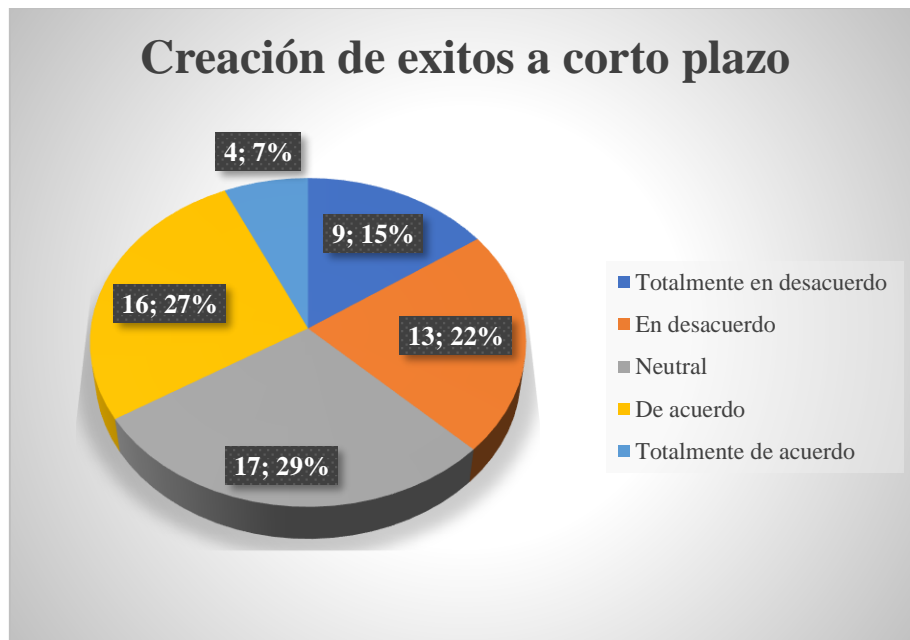


Figura 59 gráfica de creación de éxitos a corto plazo.

Fuente: elaboración propia

Del total de colaboradores encuestados el 34% manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que sus líderes si recompensan y reconocen los éxitos logrados a corto plazo, tanto a nivel colectivo como individual, para seguir motivándolos al cumplimiento de la visión del cambio; asimismo un 37% se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta postura y un 29% se mantiene neutral con respecto a este asunto.

Los datos reflejan que existe un 37% de colaboradores que no comparten que sus líderes tengan mecanismos de recompensa y de reconocimientos para sistematizar el cambio, asimismo existe un 29% de colaboradores que se mantienen parcialmente convencidos al respecto; y que muy posiblemente consideren que en ocasiones si se realiza la sistematización del cambio por medio de estos mecanismos en mención. Esto representa una oportunidad de mejora para ambos departamentos para incorporar mejor el cambio a nivel organizacional; puesto que los éxitos a corto plazo evitan el decaimiento de la urgencia del cambio y unifica aún más los esfuerzos de cada colaborador.

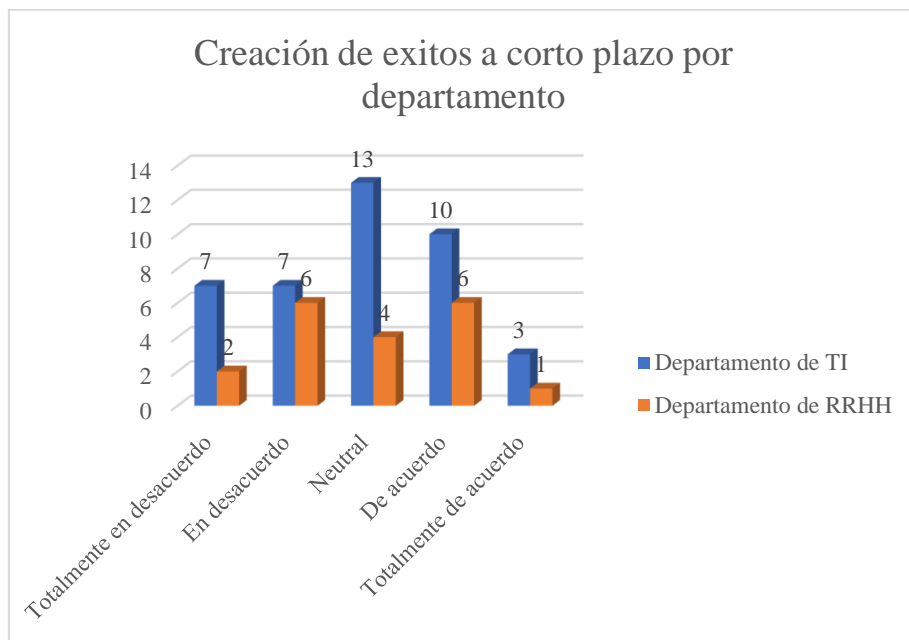


Figura 60 gráfica de creación de éxitos a corto plazo por departamento.
Fuente: elaboración propia.

Las encuestas a nivel de departamentos revelan que, del total de encuestados del departamento de TI, existen 13 colaboradores que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que sus líderes si recompensan y reconocen los éxitos logrados a corto plazo, tanto a nivel colectivo como individual; al mismo tiempo, se presentan 14 colaboradores que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el asunto en mención y 13 colaboradores manifiestan estar neutrales a lo anteriormente detallado

Por otro lado, 7 colaboradores del total de encuestados del departamento de RRHH, manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con los mecanismos de recompensa y reconocimiento empleados por sus líderes; asimismo 8 colaboradores están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con lo planteado anteriormente y únicamente existen 4 colaboradores que tiene posturas parciales a estas acciones empleadas por los líderes. Ambos departamentos como se mencionó en el análisis anterior tienen una oportunidad de mejora puesto que los logros a corto plazo son parte fundamental para que la urgencia del cambio no decaiga y el cambio no sea desechado a la larga.

7. La visión del cambio propuesto por los líderes de mi departamento, por lo general pasa a formar parte de la cultura organizacional de la empresa; es decir que se convierten en la forma en la cual se realizan las cosas en el día a día laboral. Esta pregunta está asociada al indicador de “consolidación del cambio”, que hace referencia a cómo la coalición conductora consolida los cambios en la cultura organizacional de la empresa, es decir cuando estos pasan a formar parte de las normas sociales y valores de los colaboradores.

Tabla 30 recuento de consolidación del cambio

Consolidar el cambio	Recuento
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	10
Neutral	18
De acuerdo	22
Totalmente de acuerdo	8
Total, general	59

Fuente: elaboración propia.

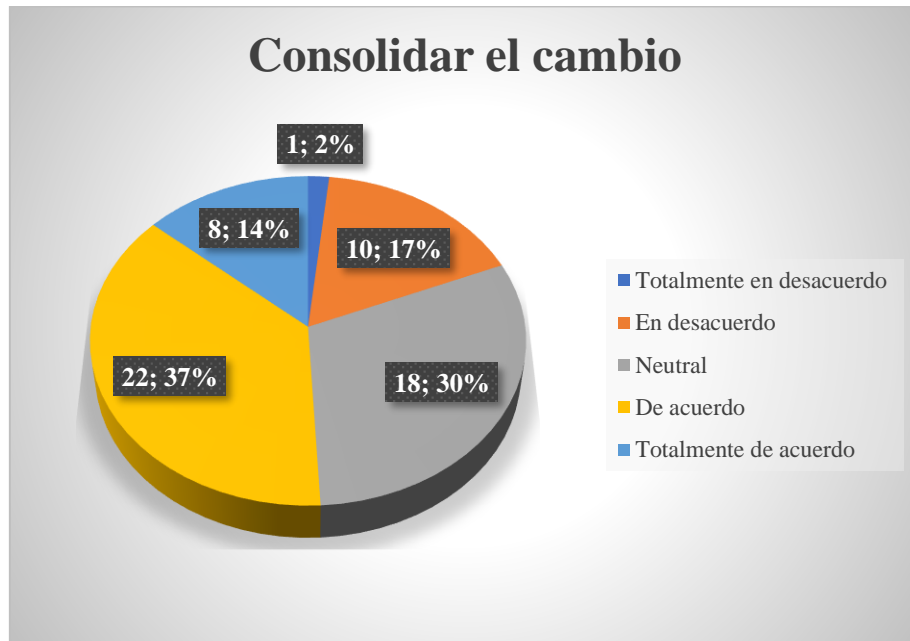


Figura 61 Gráfica de consolidar el cambio.

Fuente: elaboración propia.

Del total de encuestas aplicadas a los departamentos de TI y RRHH, existe un 51% de colaboradores que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, que la visión del cambio propuesto por la coalición conductora, por lo general pasa a formar parte de la cultura organizacional de la empresa; de igual forma, existe un 19% que no comparte esta percepción manifestando una postura en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; asimismo existe un 30% de colaboradores en posición neutral que considera que en efecto, la visión del cambio en ocasiones si se consolida en la cultura organizacional de la empresa.

Los datos reflejan que más del 19% de los colaboradores no están de acuerdo en que la visión del cambio liderada por sus líderes, llegue a formar parte de la cultura

organizacional de la empresa y otro 30% que no está totalmente seguro de que esto se lleve a cabo; por tanto es muy probable que el esfuerzo que emplean los departamento para la implementación del proceso de gestión del cambio, se vea influenciado porque están cantando victoria antes de tiempo es decir antes de que los empleados pasen adoptar el cambio como parte de sus normas sociales y valores empresariales.

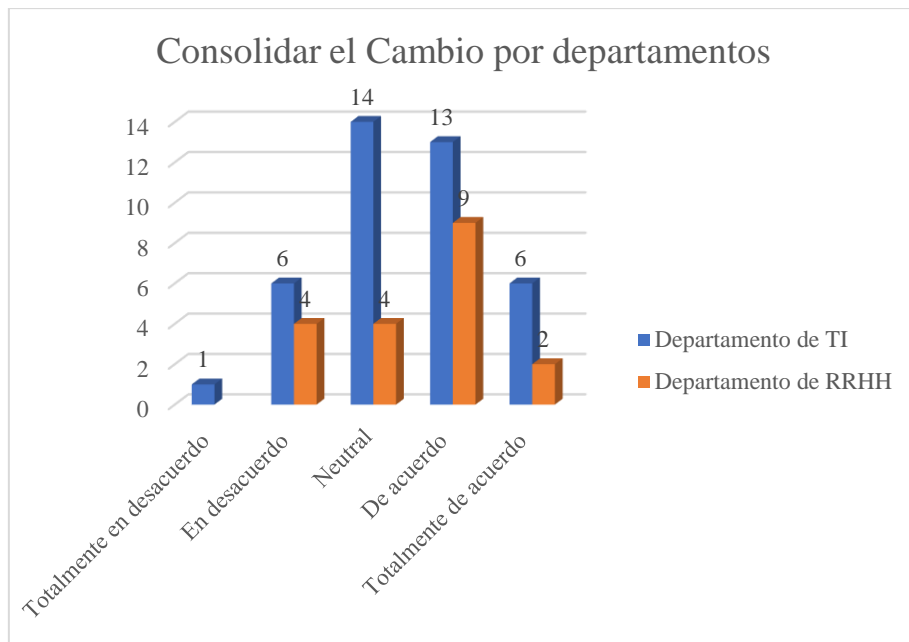


Figura 62 gráfica de consolidar el cambio por departamento.

Fuente: elaboración propia.

La consolidación de cambios a nivel de departamentos nos revela que del total de encuestados del departamento de TI, 19 afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la visión del cambio propuesta por sus líderes si se consolidarse en la cultura organizacional de la empresa; por otro lado, existen 7 colaboradores que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el asunto en mención y 14 que no tienen la certeza absoluta de que esto se lleve a cabo; por su parte, del total de encuestados del departamento de RRHH, 11 colaboradores manifiestan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con que la visión del cambio propuesta por sus líderes si se consolida en la cultura organizacional; asimismo 4 no comparten esta postura y otros 4 tienen una postura

neutral que al igual que TI, no tienen la certeza de que la visión pase a formar parte de la cultura organizacional de la empresa.

4.2.2 Análisis de datos mediante medidas de asociación

A continuación, se presenta el análisis de datos mediante la prueba denominada chi-cuadrado; con el fin de determinar la asociación entre las variables demográficas y los indicadores de las variables preparación ante la resistencia al cambio, nivel de comunicación interna y la implementación del proceso gestión del cambio; con el propósito de proporcionar una perspectiva más detallada al departamento de TI sobre su implementación del proceso de gestión del cambio, para facilitar el desarrollo de estrategias específicas que mejoren este aspecto:

Tabla 31 Asociación entre antigüedad laboral y descongelamiento 2

Descongelamiento 2					
Antigüedad laboral	Totalmente en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
De 0 a 2 años.	1	0	7	5	13
De 2 a 4 años.	0	0	6	9	15
De 4 a 6 años.	0	4	4	3	11
De 6 años en adelante.	0	0	6	14	20
Total	1	4	23	31	59

Fuente: elaboración propia.

Tabla 32 Chi-cuadrado de asociación entre antigüedad laboral y descongelamiento 2.

Chi-cuadrado			
	Valor	DF	P
X²	25.313	9	0.003

N	59		
---	----	--	--

Fuente: elaboración propia.

Existe una asociación entre la antigüedad laboral del colaborador y el indicador denominado “descongelamiento 2”; que, dependiendo de la antigüedad laboral del colaborador, así será su actitud y postura abierta para mantenerse actualizado acerca de los problemas y necesidades que enfrenta la organización o el departamento al que pertenece. Esta analogía está validada por la prueba de chi-cuadrado donde el valor P es menor a 0.05; los datos evidencian que los colaboradores que poseen una antigüedad laboral de 6 años en adelante estarán más interesados en informarse más sobre los problemas y necesidades que enfrenta la organización.

Tabla 33 asociación de antigüedad laboral y escucha activa de la comunicación

Escucha activa de la comunicación						
Antigüedad laboral	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
De 0 a 2 años.	0	2	5	2	4	13
De 2 a 4 años.	1	4	6	3	1	15
De 4 a 6 años.	2	2	2	5	0	11
De 6 años en adelante.	1	5	3	11	0	20
Total	4	13	16	21	5	59

Fuente: elaboración propia.

Tabla 34 chip-cuadrado de asociación de antigüedad laboral y escucha activa de la comunicación

Chi-cuadrado			
	Valor	DF	P
X²	21.83	12	0.039
N	59		

Fuente: elaboración propia.

Existe una asociación entre la antigüedad laboral y el indicador denominado “escucha activa de la comunicación”; que, dependiendo de los años de antigüedad que posea el colaborador mejor será su percepción acerca de los mecanismos que establecen sus líderes sobre la escucha activa de sus opiniones y retroalimentación, acerca de las oportunidades de mejora y soluciones relacionadas con el cambio. Esto se valida por la prueba de chi-cuadrado donde el valor P es menor a 0.05; los datos evidencian que los colaboradores que poseen una antigüedad laboral de 6 años en adelante tendrán una mejor percepción de que sus líderes escuchan sus opiniones y retroalimentación acerca de la implementación del proceso de gestión del cambio.

Tabla 35 Asociación de la edad con la escucha activa de la comunicación

Escucha activa de la comunicación						
Edad	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Entre 18 y 28 años.	1	3	7	4	5	20
Entre 29 y 39 años.	3	7	5	6	0	21

Entre 40 y 50 años.	0	3	2	7	0	12
De 51 años en adelante.	0	0	2	4	0	6
Total	4	13	16	21	5	59

Fuente: elaboración propia.

Tabla 36 Chi-cuadrado de la edad con la escucha activa de la comunicación

Chi-cuadrado			
	Valor	DF	P
X²	21.985	12	0.038
N	59		

Fuente: Elaboración propia.

Existe una asociación entre la edad del colaborador y el indicador denominado “escucha activa de la comunicación”; que, dependiendo de la edad que posea el colaborador así será su percepción acerca de los mecanismos que establecen sus líderes acerca de la escucha activa de sus opiniones y retroalimentación; validado por la prueba de chi-cuadrado donde el valor P es menor a 0.05. Los datos nos reflejan que los colaboradores que se encuentran en un rango de edad inferior a los 40, años tenderán a no percibir los esfuerzos realizados por sus líderes en cuanto a la escucha de sus opiniones y retroalimentaciones relacionadas con el cambio.

Tabla 37 asociación de la edad con el valor significativo de la comunicación

Valor significativo de la comunicación						
Edad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Entre 18 y 28 años.	1	5	2	3	9	20
Entre 29 y 39 años.	0	9	3	9	0	21
Entre 40 y 50 años.	0	2	1	7	2	12
De 51 años en adelante.	0	0	2	4	0	6
Total	1	16	8	23	11	59

Fuente: elaboración propia.

Tabla 38 chi-cuadrado de la asociación de la edad con el valor significativo de la comunicación

Chi-cuadrado			
	Valor	DF	P
X²	26.053	12	0.011
N	59		

Fuente: elaboración propia.

Existe una asociación entre la edad del colaborador y el indicador denominado “valor significativo de la comunicación”, que dependiendo de la edad que posea el colaborador así será su percepción acerca de los esfuerzos que realizan sus líderes para comunicar la relevancia y la sensibilidad de la visión del cambio; validado por la prueba de chi-cuadrado donde el valor P es menor a 0.05. Los datos nos reflejan que los

colaboradores que se encuentran en un rango de edad entre 29 y 39, años tenderán a no percibir los esfuerzos de sus líderes en cuanto a la relevancia y la sensibilidad de la comunicación de la visión del cambio.

4.2.3 Resultado y análisis de la entrevista

A continuación, se presentan el análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas aplicadas a los cuatro (4) líderes del departamento TI; el instrumento y evidencias de este se encuentran disponible en la sección de anexos:

Tabla 39 Análisis de la entrevista #1

Categoría	Código	Subcategorías	Entrevista 1
Implementación del proceso de gestión del cambio	SE	Sentido de urgencia	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El departamento de TI en cuanto a la identificación de mejoras se caracteriza por ser reactivo, debido a que no se cuenta con protocolos o planes establecidos para identificar mejoras, sino que estas se derivan de las incidencias que ocurren en las actividades laborales diarias. • La urgencia del cambio sólo se comunica a los colaboradores cuando ya se está por implementarse el cambio o ya está implementado, mediante una inducción al colaborador para que conozca en qué consiste; no se le involucra; ni se le comunica la urgencia en etapas previas antes de la implementación.
	CCC	Creación de coalición conductora	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una coalición conductora del cambio al momento de la implementación; sin embargo, en esta coalición no existe la figura de un alto directivo que apoye el cambio, debido a que solo se limita a aprobar los planes de cambio propuestos por el comité de cambios.
	CCV	Creación y comunicación de la visión	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación de la visión del cambio se da por medio de inducciones informando a los colaboradores sobre el plan de

			<p>acción para la implementación del cambio; sin embargo, no existe una socialización profunda del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La creación de la visión se presenta en los planes de gestión de cambio contemplando los objetivos a perseguir a los altos ejecutivos.
	BC	Barreras del cambio	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para eliminar las barreras mentales de los colaboradores, se recurre a la comunicación de los beneficios que se obtendrán con la implementación del cambio tratando de alinearlos a los objetivos personales de cada colaborador. • Las barreras organizacionales son más complejas de manejar ya que la organización se caracteriza por tener una estructura vertical rígida.
	CECPC	Creación de éxitos a corto plazo del cambio	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #5:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para evitar la deserción de los colaboradores se recurre más al convencimiento y a la motivación del colaborador de que el cambio es importante y beneficioso para la organización.
	SPC	Sistematizar el plan de cambio	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #6:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La sistematización de recursos y elementos para el cambio se realiza mediante la planificación de un documento formal elaborado en una reunión de seguimiento por parte de los líderes de TI; y al llegar a un consenso se realiza otra reunión de seguimiento, pero a nivel de colaboradores para presentar el documento.
	CC	Consolidar el cambio	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #7:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por mis años de experiencia en la institución no he vivido todavía con un cambio que impacte en toda la cultura organizacional o gestionado el mismo, sin embargo, he detectado una oportunidad de mejora, respecto a la consolidación y estandarización de los procesos de gestión del cambio, ya que no se posee un documento

			formal sino únicamente la palabra del promotor del cambio del motivo del porque se realiza el cambio de esa manera.
--	--	--	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla 40 Análisis de la entrevista #2

Categoría	Código	Subcategorías	Entrevista 2
Implementación del proceso de gestión del cambio	SE	Sentido de urgencia	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La identificación de mejoras se realiza mediante un diagnóstico interno y externo de las deficiencias presentadas en los procesos que realiza el departamento de TI que impactan grandemente el nivel de servicio. • La creación de la visión y la comunicación de la urgencia del cambio se realiza de manera piramidal primero comunicando la sensibilidad del asunto al gerente de TI para su aprobación; en caso de ser aprobado se escala a cada jefe involucrado con el cambio para que luego ellos lo transmitan a los diferentes colaboradores a su cargo.
	CCC	Creación de coalición conductora	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la coalición conductora del cambio a nivel interno, ya se cuenta con un procedimiento establecido a nivel de TI, donde acuden a una reunión de manera inmediata los diferentes líderes y el gerente de TI para planificar la visión del cambio. • A nivel externo también existe una coalición conductora; sin embargo, esta se caracteriza por ser más calendarizada, debido a que se deben equilibrar y coordinar las cargas de trabajo entre los STAKEHOLDERS.

	CCV	Creación y comunicación de la visión	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La creación de la visión se realiza en consenso con todos los STAKEHOLDERS involucrados con el cambio, donde se desarrolla un documento formal que contiene el alcance del cambio, los objetivos, fechas, actividades y recursos relacionados con este. • La comunicación de la visión se realiza mediante una secuencia de reuniones en cadena, indicando los objetivos y el propósito del cambio posteriormente se realiza otra reunión para recolectar la retroalimentación y sugerencias de los STAKEHOLDERS.
	BC	Barreras del cambio	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realiza mediante reuniones de seguimiento con el colaborador donde se invita a los mismo mediante el ofrecimiento de la palabra para expresar sus sugerencias y observaciones relacionadas con el cambio implementado.
	CECPC	Creación de éxitos a corto plazo del cambio	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #5:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para evitar la deserción de los colaboradores ante el cambio a largo plazo, se recurre a reuniones de seguimiento donde su frecuencia de realización varía de acuerdo con la curva de aprendizaje que posea el colaborador en la adopción de los cambios.
	SPC	Sistematizar el plan de cambio	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #6:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la sistematización de los recursos para la implementación del cambio se recurre tanto a fuentes internas como externas; en el caso de las externas se basa en investigaciones hechas por terceros de la organización y a nivel interno los aplicativos con los que cuenta el departamento de TI actualmente.

	CC	Consolidar el cambio	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #7:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recurre a un ciclo de reuniones de seguimiento con los colaboradores renuentes al cambio, con el fin de convencerlos a aceptar el cambio. • No se cuenta con un procedimiento formal para transformar a los nuevos colaboradores en promotores de cambio, sino que recae en la cultura y personalidad que posea la persona.
--	----	-----------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

Tabla 41 Análisis de la entrevista #3

Categoría	Código	Subcategorías	Entrevista 3
Implementación del proceso de gestión del cambio	SE	Sentido de urgencia	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #1</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación y creación de la urgencia del cambio a nivel interno, se realiza mediante un escalamiento jerárquico comenzando por el gerente de TI para su aprobación; luego se comunica a los jefes de las unidades de negocio del departamento TI; posteriormente el contexto y relevancia del cambio a los colaboradores cuando ya está implementado por medio de una reunión de inducción. • La creación y comunicación de la urgencia del cambio a nivel externo, por ejemplo; en el desarrollo de aplicativos a las demás áreas de la organización; en este caso los STAKEHOLDERS son los que expresan el nivel sensibilidad y relevancia del asunto, pero realmente el que decide el nivel prioridad del cambio es el comité de cambios.

	CCC	Creación de coalición conductora	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La integración de los diferentes gerentes y jefes de departamentos involucrados con la fuerza del cambio; se da por medio de talleres interactivos donde se realizan pruebas, actividades sincrónicas e investigaciones donde cada uno realiza estos aspectos detallados para su familiarización e integración respecto al propósito y relevancia del cambio.
	CCV	Creación y comunicación de la visión	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La creación de la visión del cambio dependerá del contexto donde se derivan las necesidades de este; como, por ejemplo, la introducción de una nueva filosofía de trabajo por parte del gerente TI, derivando una visión de cambio relacionada con la unificación de desarrolladores web y desarrolladores SAP. • La comunicación de la visión se realiza por medio de reuniones de seguimiento donde se detalla el plan de acción que contiene los objetivos, recursos, análisis financiero, alcance del cambio y se comparte a nivel de jefatura y a nivel de colaboradores.
	BC	Barreras del cambio	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #4: La eliminación y reducción de las barreras del cambio se abordan, mediante tres acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socialización del propósito de la visión del cambio a los STAKEHOLDERS. • Realizando medidas de imposición en caso de que se presente gran resistencia al cambio por parte de los colaboradores de TI. • Acciones relacionadas con el convencimiento del porqué el cambio es necesario a los STAKEHOLDERS externos de TI.
	CECPC	Creación de éxitos a corto plazo del cambio	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta #5:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A nivel interno para evitar la deserción del colaborador se recurre al empoderamiento, mediante el ofrecimiento de la palabra y retroalimentación acerca del cambio a implementar.

			<ul style="list-style-type: none"> • A nivel externo para evitar la deserción se recurre a la socialización de los resultados obtenidos a corto plazo; con el fin de motivar y mostrar el beneficio del cambio.
	SPC	Sistematizar el plan de cambio	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta # 6:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La sistematización del plan de cambio en el departamento de TI, siempre se realiza por medio de la formulación de un documento que contiene los objetivos, el contexto del cambio, el alcance y los recursos e impacto económico respecto al cambio. • En el caso de la sistematización del capital humano es por medio de la socialización de este plan anteriormente detallado en las inducciones con el colaborador.
	CC	Consolidar el cambio	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta # 7:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La consolidación de los cambios se desarrolla mediante reuniones de seguimiento escalonadas, buscando incorporar al personal renuente al cambio hacia la consolidación de este. • Para la capacitación de nuevos colaboradores a la fuerza del cambio, recorro a compartir mis conocimientos acerca de cómo funciona la organización a nivel estructural, operacional y estratégico.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 42 Análisis de la entrevista #4

Categoría	Código	Subcategorías	Entrevista 4
Implementación del proceso de gestión del cambio	SE	Sentido de urgencia	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta # 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La identificación de las oportunidades de mejora varía dependiendo de la naturaleza del cambio si es proactivo, urgente o reactivo.

			<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación de la sensibilidad y urgencia va a depender de la naturaleza del cambio descrito en el punto anterior.
	CCC	Creación de coalición conductora	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta # 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sin importar el tipo de cambio que se desee implementar ya sea técnico, operacional o estratégico; siempre recorro a la incorporación de promotores de cambios; mediante el convencimiento para la integración de los altos directivos, jefes departamentales y colaboradores a la fuerza del cambio.
	CCV	Creación y comunicación de la visión	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta # 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La creación de la visión va a depender de la naturaleza del cambio que se pretende gestionar, ya sea urgente, proactivo o reactivo. • En la comunicación de la visión del cambio recorro frecuentemente a la comunicación cara a cara para validar las actitudes, comportamientos, retroalimentación del colaborador al conocer aspecto anteriormente detallado.
	BC	Barreras del cambio	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta # 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para gestionar las barreras mentales que impiden que los colaboradores apoyen la visión del cambio; se recurre a dos acciones orientadas a la motivación del colaborador y la escucha activa de sus argumentos relacionados con el cambio.
	CECPC	Creación de éxitos a corto plazo del cambio	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta # 5: Para evitar la deserción de los colaboradores a largo plazo ante el cambio recorro a dos acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y socializar los indicadores de medición a los colaboradores, para que visualicen la evolución del cambio. • Comunicar el cambio como la opción ganadora para el éxito de la organización.

	SPC	Sistematizar el plan de cambio	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta # 6:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización no cuenta con una gestión transversal del cambio, sin embargo, como líder del cambio dentro del departamento de TI, realizó la sistematización de recursos y elementos, mediante la planificación de un documento formal con ayuda de los jefes de las unidades de negocio de TI.
	CC	Consolidar el cambio	<p>A continuación, se detallan los datos relevantes de la pregunta # 7:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La consolidación de cambios en la cultura organizacional, se derivan de los resultados obtenidos de la implementación del proceso de gestión del cambio. • Como tal no existe un plan formal para la creación de líderes que hereden los cambios implementados. Sin embargo, como líder de TI, si poseo un plan de sucesión para mi relevo.

Tabla 43 Análisis de las entrevistas.

Subcategoría	Análisis de subcategoría	Análisis de Categoría
Sentido de urgencia.	El sentido de urgencia en la implementación del proceso de gestión del cambio del departamento TI, depende de la naturaleza del cambio y se realiza de manera jerárquica; mediante inducciones para comunicar al colaborador acerca del propósito del cambio, por medio de un plan de acción para su adopción. Sin embargo, este sentido de urgencia, sólo se comunica cuando el plan de acción está listo para su implementación.	<p>El estudio revela que existen deficiencias en la implementación del proceso de gestión del cambio en los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación del sentido de urgencia no es la más adecuada ya que no se expresa con la suficiente premura como para que altos ejecutivos, proveedores, colaboradores entiendan que hay aspectos en los cuales no se puede esperar porque afectan o podrían afectar la operatividad del negocio; en este sentido los líderes comunican la urgencia del cambio por medio de las típicas reuniones semanales y diarias por lo que la urgencia del cambio disminuye ante la percepción del colaborador.
Creación de coalición conductora.	La creación de la coalición conductora del cambio en la implementación del proceso de gestión del cambio del departamento de TI cuenta con un procedimiento ya establecido; para la integración de	

	<p>manera inmediata de los promotores del cambio en este caso el gerente TI y los jefes de cada unidad de negocio de TI. Sin embargo, fuera del departamento esta coalición conductora busca la integración de los demás autores ajenos a TI relacionados con el cambio de una manera más calendarizada y enfocada en el convencimiento; donde por lo general el papel de los altos directivos se limita a la aprobación del cambio; no al involucramiento de este.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La creación de la coalición conductora del cambio si se realiza bien; sin embargo, presenta una oportunidad de mejora en la integración de los directivos de alto mando en la fuerza del cambio; ya que a este último solo se le informa para obtener su aprobación para la implementación del cambio. • La creación de la visión del cambio está bien realizada; sin embargo, existe una oportunidad de mejora con respecto a la comunicación ya que solo se realiza en las reuniones de seguimiento, desaprovechando todos los canales de comunicación presentes en la organización. • Las barreras mentales de los colaboradores para apoyar el cambio se podrían manejar de una mejor manera, mediante un acompañamiento personalizado y continuo del colaborador, mediante un plan de coaching complementado con un enfoque de introspectiva que ayude a mejorar tanto en sus capacidades técnicas como en las personales. En cuanto a las barreras organizacionales que son producto de la estructura rígida de la empresa, se sugiere realizar algunas pruebas piloto con alguna unidad del departamento de TI para ver cómo funciona de manera horizontal o crear otra estrategia con la finalidad de mejorar esta situación. • Lo expresado por los entrevistados es que si se sistematizan los éxitos a corto plazo para evitar la deserción de los miembros de la fuerza del cambio; sin
<p>Creación y comunicación de la visión.</p>	<p>La creación de la visión del cambio involucrada con la implementación del proceso de gestión del, cambio depende de su naturaleza, ya sea proactiva, reactiva o urgente; recurriendo un plan de acción que contenga los siguientes elementos: los objetivos, alcances, contexto, recursos, autores, actividades y el detalle financiero para orientar la visión del cambio. En el aspecto de la comunicación, se realiza a nivel piramidal en reuniones u inducciones con los jefes y colaboradores.</p>	
<p>Barreras del cambio</p>	<p>La gestión de las barreras del cambio a nivel mental que enfrentan los colaboradores ante la implementación del proceso de gestión del cambio; se abordan por medio de reuniones de seguimiento cíclicas acompañadas de acciones como ser: alineamiento de objetivos personales y del cambio, empoderamiento, motivación, socialización y escucha activa de los reclamos o sugerencias del colaborador respecto al cambio. En el contexto de la reducción de las barreras organizacionales que afectan a los</p>	

	colaboradores las acciones son limitadas, debido a la rigidez estructural de la organización.	
Creación de éxitos a corto plazo del cambio.	En la implementación del proceso de gestión del cambio; con el fin de evitar la deserción de los colaboradores y altos directivos hacia el cumplimiento de la visión del cambio; se recurre a reuniones de seguimiento empleando acciones de motivación y convencimiento del beneficio del cambio, basado en la socialización de los indicadores de medición que permitan ver al colaborador el beneficio del cambio a través del tiempo, creando éxitos a corto plazo.	<p>embargo, esta percepción no es compartida por una considerable parte de los colaboradores encuestados. Alrededor del 37% de los colaboradores encuestados no está de acuerdo con esta posición y 29% se encuentra parcialmente convencido de este asunto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a la consolidación del cambio en la cultura organizacional, los líderes no tienen la certeza absoluta de que la adopción de los cambios pase a formar parte de las actividades cotidianas diarias, en los valores y normas sociales de los empleados; ya que si no se integran estas disposiciones en estos aspectos son fáciles de perder si se deja de ejercer presión. <p>Sin embargo, la implementación del proceso de gestión del cambio si presenta puntos fuertes como ser: la creación de la coalición conductora, la creación de la visión del cambio y la sistematización del plan de cambio.</p>
Sistematizar el plan de cambio.	En la implementación del proceso de gestión del cambio no se cuenta con una gestión a nivel institucional; sin embargo, a nivel del departamento TI; la sistematización del plan del, cambio se desarrolla por medio de un plan de acción elaborado por los líderes de TI en reuniones de seguimiento; donde se establece que tipo recurso se va emplear tanto a nivel interno como externo.	
Consolidar el cambio.	En la consolidación del proceso de gestión del cambio no se tiene la certeza total de la adopción de los cambios en la cultura organizacional ; así como tampoco de un proceso establecido para alinear y preparar a la nueva generación de líderes que apoyen el cambio.	

Fuente: elaboración propia.

4.3 Resultados y Análisis mediante estadística inferencial

En la siguiente sección se comprobarán las hipótesis del estudio mediante el análisis de los datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos de TI y RRHH de la empresa Farinter, mediante el coeficiente de correlación Spearman debido a que los datos no tienen un comportamiento normal; ya que la media, la mediana y la moda son diferentes, por lo tanto, son datos no paramétricos. A continuación, se presenta el cálculo del coeficiente de correlación:

La siguiente tabla nos revela que existe una relación con un nivel de intensidad alto entre las variables “Preparación ante la resistencia al cambio” y “La implementación del proceso de gestión del cambio”; debido a que el coeficiente de correlación de Spearman, calculado tiene un valor correspondiente a 0.719, que está dentro del rango aceptación de 0.60 a 0.79; que establece que la correlación posee un grado de relación alto; lo cual comprueba la siguiente hipótesis:

H1: entre mayor es la preparación frente a la resistencia de los STAKEHOLDERS en el proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI de Farinter, mayor es la implementación del proceso de gestión del cambio.

Tabla 44 Correlación de Spearman entre PRC y IPGC

Correlación de Spearman			
Variable	Descripción	Preparación ante la Resistencia al cambio	Implementación del proceso de gestión del cambio
Preparación ante la Resistencia al cambio	Spearman	—	—
	Valor - P	—	—
Implementación del proceso de gestión del cambio	Spearman	0.719***	
	Valor - P	< .001	

***p < .05, ** p < .01, *** p < .001**

Fuente: elaboración propia.

La correlación entre las variables de “Preparación ante la resistencia al cambio” y “La implementación del proceso de gestión del cambio” se representa gráficamente de la siguiente manera:

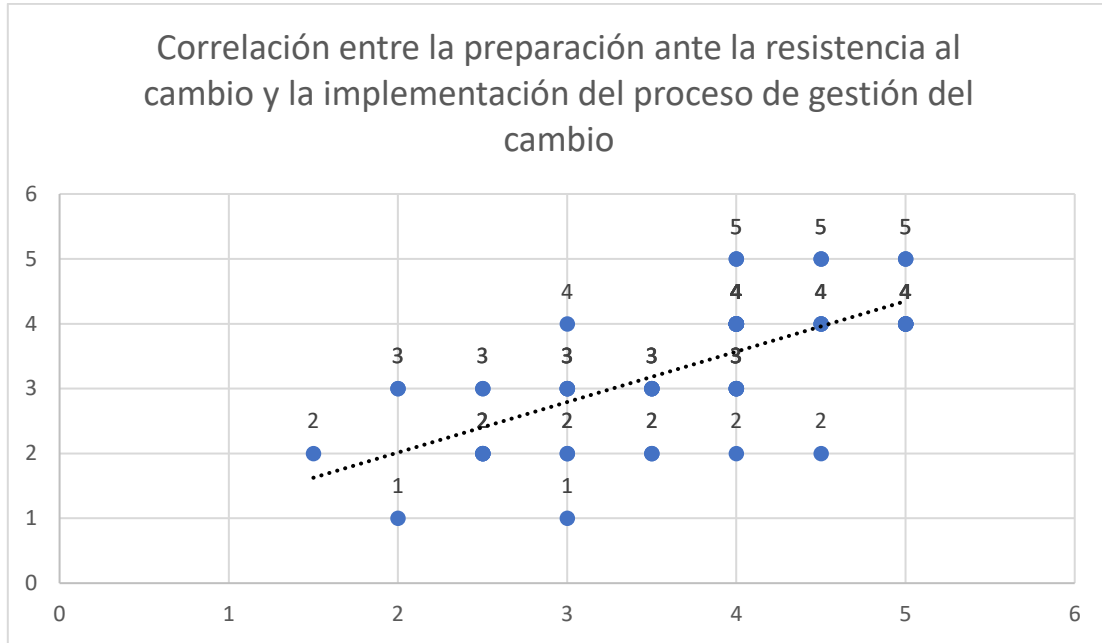


Figura 63 Gráfica de Correlación entre PRC Y IPGC

Fuente: elaboración propia.

La siguiente tabla también nos revela que existe una relación con un nivel de intensidad alto entre las variables “Nivel de comunicación interna” y “La implementación del proceso de gestión del cambio”; debido a que el coeficiente de correlación de Spearman, calculado tiene un valor de 0.754 que está dentro del rango de aceptación de 0.60 y 0.79 que establece que la correlación tiene un grado de relación alto; lo cual comprueba la siguiente hipótesis:

H2: entre mayor es la eficiencia del nivel de comunicación interna entre las áreas de TI y los STAKEHOLDERS en el proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI de Farinter, mayor es la implementación del proceso de gestión del cambio deseado.

Tabla 45 Correlación entre NCI y IPGC.

Correlación de Spearman			
Variable	Descripción	Nivel de comunicación interna	Implementación del proceso de gestión del cambio
Nivel de comunicación interna	Spearman	—	—
	Valor – P	—	—
Implementación del proceso de gestión del cambio	Spearman	0.754***	
	Valor – P	< .001	

***p < .05, ** p < .01, *** p < .001**

Fuente: elaboración propia.

De la misma manera, la correlación entre las variables de “Nivel de comunicación interna” y “La implementación del proceso de gestión del cambio” se representa gráficamente de la siguiente forma:

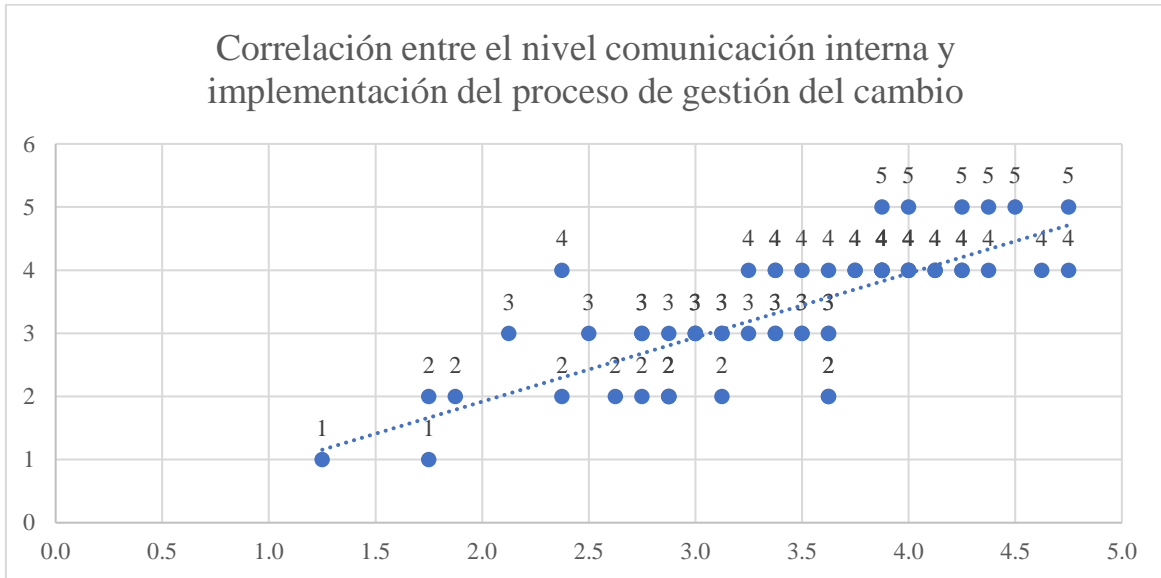


Figura 64 Gráfica de correlación entre CI y IPGC.

Fuente: elaboración propia.

4.4 Hallazgos

A continuación, se presentan los siguientes hallazgos encontrados del análisis de cada variable del estudio:

Tabla 46 Matriz de hallazgos del análisis de cada variable del estudio

Preparación ante la resistencia al cambio	Nivel de comunicación interna	Implementación del proceso de gestión del cambio
<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de resistencia al cambio presentado por los colaboradores de los departamentos de TI y RRHH en la implementación del proceso de gestión del cambio es bajo; debido a que el cálculo de la mediana de las 6 preguntas relacionadas con la variable preparación ante la resistencia al cambio corresponde a un valor de 4; lo cual indica que los colaboradores a nivel general están bien preparados frente a la resistencia al cambio; ya que el mismo está muy cercano al valor máximo que se puede obtener en la escala establecida que corresponde a 5. • Se pudo determinar que en la implementación del proceso de gestión del cambio. Se posee una fuerte preparación en los colaboradores para afrontar los nuevos desafíos o retos donde se puede evidenciar que el 63% 	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de comunicación interna en la implementación del proceso de gestión del cambio es moderado; dado que el cálculo de la mediana de las 8 preguntas relacionadas con la variable nivel de comunicación interna corresponde a un valor de 3.5; lo cual indica que la comunicación interna dentro de la implementación del proceso de gestión del cambio posee oportunidades mejora; ya que este se encuentra en un punto intermedio al valor máximo que se puede obtener en la escala establecida que corresponde a 5. • En la implementación del proceso de gestión del cambio, se evidencio que en ocasiones no se escucha activamente; ni se capitaliza las sugerencias, opiniones y reclamos del colaborador. El 29% de los colaboradores perciben que sus líderes no escuchan activamente sus sugerencias y opiniones; y un 25% sienten que no 	<ul style="list-style-type: none"> • La implementación del proceso de gestión del cambio presentado por el departamento de TI posee un nivel de desempeño moderado; debido a que el cálculo de la mediana de las 7 preguntas relacionadas con la variable anteriormente mencionada corresponde a un valor de 3; lo cual indica que la implementación del proceso de gestión del cambio tiene oportunidades de mejora en sus diferentes etapas; ya que este se encuentra en un punto intermedio al valor máximo que se puede obtener en la escala establecida que corresponde a 5. • La comunicación del sentido de urgencia del cambio realizado por los departamentos de TI y RRHH para motivar al colaborador a ser partícipe en la integración de

<p>de los colaboradores perciben los esfuerzos de sus líderes en este aspecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se puede evidenciar que la mayoría de los líderes para el desarrollo de la implementación del proceso de gestión del cambio; se aseguran del entendimiento y la comunicación oportuna de los planes de acción al colaborador para la reducción de su resistencia ante el cambio; donde 58 % de los colaboradores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con lo anteriormente mencionado; sin embargo, este punto posee una brecha de mejora debido a que el 23% no están de acuerdo con el planteamiento en mención y un 19% está parcialmente convencidos al respecto. • Se pudo demostrar que los líderes encargados de la implementación del proceso de gestión del cambio, rara vez recurre al establecimiento de mecanismo de recompensas y reconocimientos para preparar y motivar al colaborador en la reducción de sus barreras ante el cambio; donde el 39% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con lo anteriormente mencionado y un 27% está parcialmente convencidos respecto a este asunto. 	<p>existen mecanismos para la capitalización de quejas; además se presenta un 27% que está parcialmente convencidos respecto a que sus líderes no escuchan activamente sus sugerencias y opiniones; y otro 27% que también está parcialmente convencido respecto a los mecanismos de capitalización de quejas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una de las deficiencias encontradas con respecto al nivel de comunicación interna en la implementación del proceso de gestión del cambio; es la falta de sensibilidad y relevancia en la comunicación del propósito del cambio; para que el colaborador entienda su importancia; donde el 29% de colaboradores afirman la deficiencia anteriormente descrita. • El análisis nos refleja que no hay consistencia en el involucramiento y participación de los colaboradores en la discusión de información relacionada con la implementación del proceso de gestión del cambio; donde el 32% de colaboradores tiene una postura neutral respecto al asunto y otro 12% siente que no los toman en consideración en las discusiones de información relacionado con el proceso anteriormente descrito. 	<p>esfuerzos, tiene oportunidades de mejora; ya que existe un 23% de colaboradores que sienten que sus departamentos no establecen un sentido real de urgencia del cambio que los motiven e inspiren a formar parte de la fuerza del cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una alta percepción de los colaboradores en cuanto a que los cambios son liderados por una coalición conductora; sin embargo, para todo cambio profundo que implique un gran esfuerzo para arraigar un cambio a nivel de cultura organizacional, es necesario e indispensable la figura de los altos ejecutivos o de aquellas personas de gran influencia para que aporten mayor seriedad e incentiven aún más a los colaboradores u otros ejecutivos sobre todo si estos aún no apoyan el cambio. • Se pudo determinar que poco más de la mitad de los colaboradores encuestados, perciben que la visión del cambio es comunicada por todos los canales de comunicación de la empresa siendo lo suficientemente inspiradora para
---	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Los aspectos más destacables del desarrollo de la comunicación interna en la implementación del proceso de gestión del cambio; es la medición de las estrategias de comunicación, para validar los resultados de los mensajes transmitidos con los objetivos planteados del cambio y la evaluación del éxito de las estrategias de comunicación internas implementadas en el proceso de cambio desde un enfoque financiero y contable; donde el 51% de colaboradores comparten que si se recurren a mecanismos de medición de congruencia y el 66% de colaboradores perciben que sus líderes si toman en consideración el impacto económico. 	<p>ser apoyada; sin embargo, existe un 24% que piensa lo contrario y otro 20% que se mantiene neutral respecto al asunto. También cabe mencionar que desde cualquier óptica parte de la calidad del mensaje transmitido en este caso la visión inspiradora del cambio se realiza por la gestión adecuada de los canales de comunicación por donde llegará el mensaje a cada colaborador por lo que es indispensable elegir con cautela aquellos de mayor impacto para el público objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a la gestión de las barreras mentales y organizacionales por parte de los líderes; un 34% de colaboradores piensa que estos no los ayudan a eliminarlas y un 22% se mantiene neutral respecto al asunto; hay un alto grado de colaboradores que consideran que los líderes no gestionan de manera adecuada las barreras en mención lo cual repercute grandemente en la integración de esfuerzos para la implementación de cualquier esfuerzo de cambio.
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none">• La creación de éxitos a corto plazo es uno de los elementos que más oportunidad de mejora tiene ya que existe un 37% de colaboradores que sienten que no se les recompensa ni reconoce el esfuerzo realizado en los procesos de implementación del cambio en el corto plazo y un 29% que se mantiene neutral respecto al asunto. En consecuencia, sin el establecimiento de éxitos a corto muchos colaboradores se darán por vencidos; sobre todo si no se les reconoce o recompensa el esfuerzo empleado en el proceso de transición del cambio; lo cual a la larga hará que el empleado se sienta desmotivado y pierda el compromiso pasando a formar parte de los grupos que se resisten.• Se puede determinar que poco más de la mitad de colaboradores considera que la visión del cambio propuesta por los líderes si pasa a formar parte de la cultura organizacional de la empresa; sin embargo, el 19% piensa lo contrario y un 30% se mantiene neutral respecto al asunto; por otra
--	--	--

		<p>parte en las entrevistas realizadas se pudo evidenciar que no existe un plan de sucesión de líderes que permita que las nuevas generaciones de líderes y directores lideren y gestionen el cambio cuando lleguen al mando de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none">• También se puede determinar que los departamentos realizan muy bien la sistematización del conjunto de elementos y recursos para la implementación de la visión del cambio; lo que es muy bien percibido por sus colaboradores el 64% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con que su departamento si sistematiza dicho conjunto de elementos para conseguir la visión del cambio; y solo un 14% manifestó no estar de acuerdo al respecto; por otro lado, un 20% se mantiene con una posición neutral con lo anteriormente detallado. Esta buena percepción quizá se deba a la elaboración del plan de acción donde se detallan aspectos como los objetivos, los recursos, las metas, las actividades etc. Que los
--	--	--

		líderes realizan junto al comité de cambios.
--	--	--

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Existe poca resistencia al cambio por parte de los STAKEHOLDERS dada su preparación para afrontar los retos y desafíos; lo cual se pudo corroborar en el cálculo de la mediana de la variable, que corresponde a un valor de 4, reflejando que la implementación del proceso de gestión del cambio se desempeña bien en este aspecto. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en cuanto a los mecanismos de reconocimiento y recompensa que establecen los líderes y directivos para facilitar su integración a la fuerza de cambios; ya que existe un 39% de colaboradores que afirman que sus líderes y ejecutivos no establecen este tipo de mecanismos y otro 27% que se mantienen neutrales respecto al asunto.
2. Se identificó que los factores de la comunicación interna que más inciden en el proceso de gestión cambio realizada por TI, es la falta de promoción del valor significativo al comunicar la visión del cambio, la escucha activa de la comunicación, la capitalización de sugerencias y el empoderamiento del colaborador en la comunicación del cambio; lo cual se pudo evidenciar en el cálculo de la mediana de la variable, donde se obtuvo un valor intermedio de 3.5 respecto al valor máximo que se puede obtener; lo cual refleja que existen oportunidades de mejora en cuanto la comunicación involucrada con la implementación del proceso de gestión del cambio.
3. Se comprobó que las etapas que impiden que la implementación del proceso de gestión del cambio se realice de manera adecuada corresponde a la falta del establecimiento de un sentido real de urgencia del cambio, la gestión de barreras del cambio, la sistematización de éxitos a corto plazo para evitar la deserción de la fuerza del cambio y la consolidación de cambios en la cultura organizacional;

lo cual se demostró en el cálculo de la mediana de la variable que corresponde a un valor de 3, que indica que el desempeño de la implementación del proceso de gestión del cambio es regular.

4. Debido a las deficiencias encontradas en el análisis de resultados de la preparación ante la resistencia al cambio, el nivel de comunicación interna y la gestión del cambio involucrada con la implementación del proceso de gestión del cambio; es necesario un plan de acción orientado a mejorar de aquellas etapas de la implementación del proceso de gestión de cambio que más influyen en la degradación del servicio brindado por el departamento de TI en Farinter.

4.2 Recomendaciones

1. Para optimizar el desempeño y preparación de los colaboradores ante los nuevos desafíos y retos que conlleva la implementación del proceso de gestión de cambio; se sugiere adoptar al modelo de las tres (3) etapas de Kurt Lewin haciendo énfasis en la etapa recongelamiento, con el fin de obtener menos resistencia por parte de los colaboradores por medio de su preparación previa al momento de consolidar los cambios en la cultura organizacional; recurriendo al establecimiento de mecanismos de recompensa y de reconocimiento.
2. Dado que la comunicación interna involucrada con la implementación del proceso de gestión del cambio, posee brechas de mejora, se sugiere elaborar un plan de comunicación utilizando el modelo de las siete (7) premisas de la comunicación interna de Manuel Tessi; con especial énfasis en aquellos aspectos que tienen mayor oportunidad de mejora según el análisis realizado tales como: escucha activa, capitalización de quejas y sugerencias, valor significativo de la comunicación y empoderamiento de la comunicación.
3. El desempeño de la implementación del proceso de gestión del cambio es regular, por lo cual, para mejorar sus diferentes etapas de desarrollo; se recomienda utilizar el modelo de los ocho (8) pasos de John Kotter haciendo énfasis en el sentido de urgencia, eliminación de barreras, creación de éxitos a corto plazo y la consolidación de los cambios complementado con la metodología de mejora continua PDCA con el objetivo planificar, ejecutar, evaluar y estandarizar; toda la implementación del proceso de gestión del cambio para su mejora continua.
4. Debido a las deficiencias detectadas en la implementación del proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI que degradan su nivel de servicio; se recomienda realizar un plan de mejora según los modelos anteriormente

sugeridos; tomando como base el modelo de John Kotter y los otros dos modelos de manera complementaria.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 Nombre de la propuesta

Propuesta de mejora para la implementación del proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI en Farinter.

6.2 Justificación de la propuesta

Actualmente, el departamento de, TI está teniendo dificultades en la implementación del proceso de gestión del cambio que lleva a cabo en la empresa Farinter; debido a que existen factores como la preparación ante la resistencia al cambio de los colaboradores y el nivel de comunicación interna que influyen en el servicio brindado por el departamento; los cuales en ocasiones generan incidencias, interrupciones y degradación del nivel de servicio ofrecido por el departamento.

Según el análisis realizado de estos factores, se detectaron oportunidades de mejora en los siguientes aspectos:

- En la preparación de los colaboradores ante el cambio, el análisis reveló que existe un grado de resistencia al cambio al momento de consolidar los cambios en la cultura organizacional de la empresa.
- En la comunicación interna involucrada con el cambio, según el análisis realizado existen deficiencias en algunos factores como la escucha activa, la capitalización de quejas, el valor significativo de la comunicación y empoderamiento en la comunicación.
- En las etapas de la implementación del proceso de gestión del cambio, se encontraron deficiencias en el establecimiento del sentido de urgencia requerido del cambio, en la eliminación de las barreras que impiden la integración a la fuerza del cambio, en la creación de éxitos a corto plazo para

evitar la deserción de los colaboradores en la fuerza del cambio y en la consolidación de los cambios en la cultura organizacional.

Es por ello, que se propone una propuesta de mejora híbrida tomando como base el modelo de gestión de cambio propuesto por John Kotter y en ciertas etapas del modelo recurrir a los modelos de Kurt Lewin y Manuel Tessi, para abordar algunos de los aspectos anteriormente detallados; con el fin de mejorar el nivel de servicio en la implementación del proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI en términos de calidad.

6.3 Alcance de la propuesta

El alcance de la presente propuesta de mejora se basa en el desarrollo de la implementación del proceso de gestión de cambio por medio de la ejecución de los (8) pasos de John Kotter, recurriendo al modelo de Kurt Lewin al momento de consolidar los cambios en la cultura organizacional y al modelo de Manuel Tessi al momento de comunicar la urgencia de la visión del cambio. Las diferentes etapas de la propuesta de mejora son:

1. Establecer un real sentido de urgencia.
2. Formar una coalición conductora poderosa.
3. Crear la visión del cambio.
4. Comunicar la visión del cambio.
5. Gestión de las barreras del cambio.
6. Planificar y crear éxitos a corto plazo.
7. Consolidar los procesos y producir más el cambio.
8. Consolidar el cambio.

Esta propuesta persigue los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Mejorar el proceso de implementación de la gestión del cambio realizado por el departamento TI en la empresa Farinter.

Objetivos específicos:

- Crear un real sentido de urgencia del cambio enfocado en el valor significativo de la visión del cambio.
- Elaborar estrategias para abordar las barreras del cambio tanto mentales como organizacionales que impiden que el colaborador se sume a la fuerza del cambio.
- Crear vías para sistematizar los éxitos a corto plazo que eviten la deserción de los colaboradores en la fuerza del cambio.
- Establecer un plan de sucesión de promotores de cambio.
- Establecer mecanismos de recompensas para la consolidación de los cambios.
- Implementar la metodología PDCA para la mejora continua del proceso.

6.4 Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta

A continuación, se presenta la representación gráfica de las diferentes etapas de la propuesta:

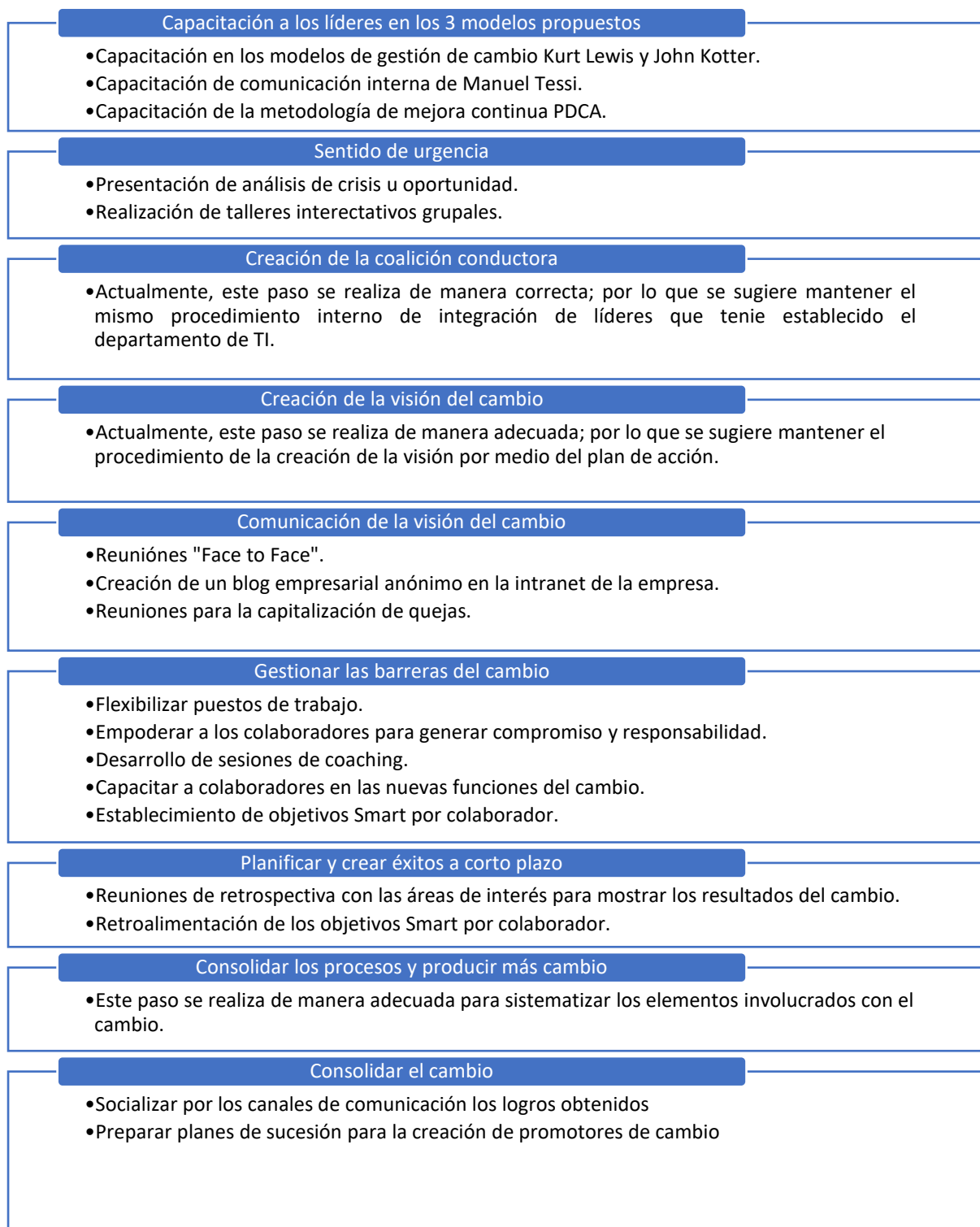


Figura 65 representación gráfica de la propuesta de mejora

Fuente: elaboración propia

6.4.1 Descripción de la propuesta

La siguiente propuesta de mejora se basa en el modelo de gestión del cambio de John Kotter para optimizar la implementación del proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI; complementado con el modelo de cambio de Kurt Lewis para el paso número ocho (8) que trata sobre la consolidación de los cambios en la cultura organizacional; y el modelo de las 7 premisas de Manuel Tessi para los pasos número 1, 4 y 5 que tratan sobre el establecimiento de un sentido real de urgencia, la comunicación de la visión del cambio y la gestión de las barreras del cambio; complementado con la implementación del modelo PDCA para la mejora continua de este plan. A continuación, se detalla cada una de las etapas a realizar con sus respectivas actividades y costos:

6.4.2 Desarrollo de la propuesta

Para el desarrollo de la propuesta únicamente se considerarán los pasos del modelo de John Kotter, en los cuales el análisis presentó mayor oportunidad de mejora. Dado que existen pasos del modelo que están siendo desarrollados por el departamento de TI tales como: la creación de una coalición conductora del cambio, la creación de la visión del cambio y la consolidación de procesos para producir más cambio. A continuación, se detalla la propuesta de mejora para cada paso, acompañado de la metodología PDCA para su mejora continua:

6.4.2.1 Propuesta de capacitación sobre modelos los de Kurt Lewis, Manuel Tessi y John Kotter

Para el desarrollo del plan de mejora es requerida la capacitación de los líderes y ejecutivos en los modelos de gestión del cambio de Kurt Lewis y John Kotter; y el modelo de comunicación interna de Manuel Tessi, mediante la contratación de consultores que sepan sobre los temas y los hayan implementado en su trayectoria profesional.

6.4.2.2 Propuesta para establecer el real sentido de urgencia del cambio

El establecimiento del real sentido de urgencia del cambio trata de generar un interés común colectivo para impulsar el cambio, el cual se puede lograr advirtiendo acerca de los peligros si el asunto no es abordado correctamente o de las grandes oportunidades que se pudieran aprovechar; actualmente este proceso se realiza mediante reuniones rutinarias, donde se le informa a cada colaborador acerca del propósito del cambio, lo cual podría estar repercutiendo en el nivel de motivación del colaborador para apoyar la fuerza del cambio, puesto que en este tipo de reuniones se pierde la sensibilidad del asunto; por lo cual se sugiere realizar la siguiente acción:

Presentar un análisis detallado de la situación detectada ya sea una crisis u oportunidad, indicando su impacto a nivel general y específico, mostrando cifras de ser necesario. La idea es sumar esfuerzos con la premisa de que hay cosas que no pueden esperar, no sólo captando la atención del colaborador sino también de convencer a los ejecutivos y mandos intermedios de que el cambio es necesario para que lo apoyen.

Para generar conciencia en el colaborador sobre las crisis u oportunidades de mejora que afrontan los departamentos o la organización; los líderes del departamento de TI con la ayuda del departamento de RRHH pueden recurrir a la creación de talleres de actividades integradoras grupales; con el propósito de establecer la urgencia del asunto, por medio de la resolución de problemas mediante simulacros que representen la sensibilidad o relevancia del cambio mediante los siguientes pasos:

1. Reunir a los colaboradores y agruparlos en diferentes equipos de trabajo.
2. Explicar en qué consiste la actividad integradora y establecer el problema o asunto que los equipos deben resolver.
3. Brindar el material para la representación del problema a resolver mediante casos prácticos.

4. Evaluar y escuchar los resultados de cada equipo de trabajo según la solución planteada de cada uno.
5. Retroalimentar acerca del desempeño de cada equipo de trabajo y asociar esta experiencia al momento de comunicar nuevamente la oportunidad o crisis que enfrenta el departamento u organización.

6.4.2.3 Propuesta para la comunicación de la visión del cambio

Una vez realizado el compromiso con la coalición conductora, creado el plan de acción y definida la visión del cambio, se procede a compartirlo con los colaboradores para ello es indispensable poseer habilidades de comunicación efectiva y escoger los canales idóneos para transmitir el mensaje; según el análisis de los resultados obtenidos de las evaluaciones aplicadas existe un 24% de colaboradores que afirman que sus líderes no comunican de manera adecuada la visión del cambio y otro 20% que se mantiene parcial respecto al asunto. Para mejorar la comunicación de la visión del cambio; se propone realizar las siguientes acciones:

Se recomienda realizar la comunicación de la visión del cambio a través reuniones “Face To Face”; para ello se deberá de emplear un lenguaje simplificado, recurrir al uso de metáforas y a la repetición de la idea para medir si la visión es entendible; y para verificar si genera un impacto significativo en el colaborador. La idea es crear un diálogo simple y abierto evitando la ordenanza, con la finalidad de recopilar información tanto del lenguaje no verbal como del verbal mediante la lectura de posturas y el ofrecimiento de la palabra para generar sinergias y ajustes al mensaje transmitido. Luego de comunicar la visión del cambio a los colaboradores se deberán emplear acciones generadoras de valor donde se priorice la claridad y el involucramiento del colaborador, basándose en el modelo propuesto de las siete premisas de la comunicación interna de Manuel Tessi:

- Establecer mecanismos de escucha activa: se recomienda la creación de un blog empresarial anónimo en la intranet de la empresa donde el colaborador exprese sus ideas y sugerencias por proyecto de cambio y reuniones de retroalimentación.
- Capitalización de quejas: con el sistema de blog ya establecido, calendarizar reuniones para analizar los mensajes e integrarlos generando indicadores para descifrar el significado ocultos de las quejas y rumores.
- Ordenar la emisión: el análisis previo servirá de base para que los líderes establezcan un orden lógico de emisión de mensajes para reforzar la visión del cambio propuesta de tal manera; que la organización estructurada genera claridad, se propone calendarizar reuniones de seguimiento para realizar esta acción.
- Narrar con significado: una vez estructurado el sentido lógico de mensajes a transmitir, realizar otra reunión de seguimiento donde se presenten los mensajes desarrollados que se deberán comunicar a los colaboradores de tal manera que se permita su ajuste de ser necesario, posteriormente aplicar nuevamente la narrativa para darles significado; es decir mediante la simplificación del lenguaje, el uso de metáforas o analogías y la repetición de ideas para afinar el mensaje.

6.4.2.4 Propuesta para gestionar las barreras del cambio

Los líderes son las figuras más representativas para impulsar la transformación del cambio, y son fundamentales para ayudar a gestionar las barreras que impiden a los colaboradores sumarse a la fuerza del cambio; según el análisis de resultados existe un 34% de colaboradores que considera que sus líderes no los ayudan a gestionar estas

barreras y otro 22% que se mantiene neutral. En este sentido se proponen las siguientes acciones para mejorar esta situación:

- Empoderar a los colaboradores para generar compromiso y responsabilidad con el cambio.
- Flexibilizar en la medida de lo que se pueda, los puestos limitados para aumentar la productividad laboral.
- Dar coaching a los colaboradores para mejorar su desempeño en cuanto al trabajo en equipo y autoconocimiento o cualquier otro factor que surgiera en base a la necesidad del cambio y del colaborador.
- Capacitar a los colaboradores para que puedan cumplir con las nuevas tareas derivadas del cambio.
- Confrontar a los colaboradores resistentes al cambio por medio de reuniones de seguimiento hasta que sean alineadas al cambio.
- Alinear a los colaboradores hacia los objetivos y metas del cambio.
- Que cada colaborador establezca objetivos Smart que sirvan como indicadores del desempeño.

6.4.2.5 Propuesta para sistematizar los logros a corto plazo

El establecimiento de metas a largo plazo son un incentivo inicial para los colaboradores; sin embargo, con el tiempo puede provocar el desánimo y la deserción de la fuerza del cambio, poniendo en peligro todo esfuerzo de renovación por lo cual son necesarias las metas a corto plazo para hacer tangible los sacrificios y esfuerzos empleados, además de proteger a los colaboradores con alto desempeño por medio del reconocimiento y de recompensas; desde esta óptica el análisis realizado reveló que existe un 37% de colaboradores que consideran que su esfuerzo no es reconocido ni

recompensado; lo cual como ya se mencionó pone en peligro la fuerza de cambio para mejorar esta situación se proponen las siguientes acciones:

- Establecer metas a corto plazo de entre 6 meses a 1 año.
- Realizar reuniones de retrospectiva con los STAKEHOLDERS para dar a conocer los resultados obtenidos de las metas establecidas.
- Que los jefes inmediatos brinden retroalimentación personal a cada empleado sobre su desempeño obtenido de cada objetivo Smart definido.

6.4.2.6 Propuesta para consolidar el cambio

Kotter señala que los grandes cambios demoran tiempo en implementarse y que nunca hay que cantar victoria antes de tiempo, es decir antes de que los cambios pasen a formar parte de las conductas sociales y principios de los colaboradores. Desde este punto de vista, el análisis realizado nos muestra que existe un 18% de colaboradores que consideran que la visión del cambio no pasa a formar parte de la cultura organizacional de la empresa y otro 30% que se mantiene parcialmente convencido del asunto. A continuación, se proponen las siguientes acciones para mejorar este aspecto:

- No cantar victoria antes de tiempo, aprovechar los éxitos a corto plazo para seguir detectando errores y problemas que no han sido abordados anteriormente.
- Socializar por los diferentes canales de comunicación los pequeños triunfos obtenidos de la implementación del cambio esto generará motivación incluso en los colaboradores que no sean parte de la fuerza de cambio.
- Preparar planes de sucesión para que las nuevas generaciones de ejecutivos y líderes estén alineadas con el cambio y este no sea desechado.
- Kurt Lewis propone el involucramiento de altos ejecutivos para reconocer públicamente el esfuerzo realizado por los colaboradores de la fuerza del

cambio, además sugiere de ser necesario premiar este esfuerzo con recompensas. Para la adopción del cambio en la cultura organizacional de la empresa se recomienda que los ejecutivos tomen un papel más activo no solo limitándose a la aprobación del cambio sino siendo partícipe de él.

6.4.2.7 Propuesta de implementación de ciclo de mejora continua PDCA

Para complementar y mejorar continuamente el plan anteriormente definido, se recomienda de ser requerido el uso de la metodología PDCA, con la finalidad de alinear las desviaciones que surjan de la implementación del proceso de gestión de cambio, mediante las siguientes acciones:

- **Planear:** en esta fase del ciclo PDCA, se deberán realizar las siguientes acciones:
 - Analizar las causas por las cuales no se están cumpliendo los objetivos y metas del plan de mejora propuesto.
 - Desarrollar medidas correctivas de las situaciones negativas encontradas en la implementación del plan de mejora.
 - Definir los nuevos objetivos a perseguir para reducir las desviaciones encontradas.
 - Definir el nuevo plan de mejora en base a los objetivos definidos.
- **Realizar:** es implementar el nuevo plan de acción definido en la etapa previa, realizando los siguientes pasos:
 - Capacitar a los empleados acerca de las nuevas disposiciones a incorporar en la propuesta de mejora.
 - Anotar los resultados obtenidos de la implementación del nuevo plan de mejora.

- **Verificar:** en esta fase se busca controlar, si lo que se está ejecutando concuerda con lo esperado, realizando los siguientes pasos:
 - Medir y comparar los resultados obtenidos de la implementación del nuevo plan mejora con los resultados esperados.
- **Actuar:** esta fase hace referencia a normalizar o estandarizar las nuevas disposiciones y establecer acciones que permitan mantenerlas en las prácticas diarias de los empleados. A continuación, se detallan las acciones que se pueden llevar a cabo dependiendo los resultados obtenidos:
 - En caso de que los resultados sean favorables, consolidar estas nuevas disposiciones en la implementación del proceso de gestión del cambio.
 - Por el contrario, en el caso de que los resultados no sean favorables, se deben emplear las medidas correctivas para el alineamiento de los resultados con los objetivos y metas planteadas.

6.5 Medidas de control

A continuación, se presentan las medidas de control por cada propuesta de mejora:

- Propuesta de capacitación sobre los modelos de Kurt Lewis, Manuel Tessi y John Kotter:
 - Se propone que el capacitador aplique un examen para el nivel de conocimiento de los modelos de gestión de cambio y comunicación interna.
 - Evaluaciones mediante la aplicación de casos prácticos, en base a los modelos anteriormente descritos.
- Propuesta para establecer el real sentido de urgencia del cambio:
 - Se propone medir el sentido de urgencia mediante el “feedback”, solicitando a cada persona en el taller la explicación de la problemática

abordada e indicar si está de acuerdo en apoyar los cambios a implementar, empleado la siguiente fórmula porcentual:

$$\text{sentido de urgencia} = \frac{\text{número de personas que entendieron la problemática planteada}}{\text{total de colaboradores que ingresaron al taller}}$$

- Propuesta para comunicación de la visión del cambio:
 - Se propone medir la comunicación de la visión del cambio en las reuniones “Face to Face” mediante “Feedback” y el estudio del lenguaje no verbal observando las reacciones al escuchar la visión propuesta, detectando si hay una reacción optimista por parte de las personas, además de pedirles que la parafraseen para medir su entendimiento, empleando la siguiente fórmula:

Efectividad en la comunicación de la visión del cambio

$$= \frac{\text{número de personas que entendieron y reaccionaron favorablemente a la visión del cambio}}{\text{Total de personas que asistieron a la reunión}}$$

- También se recomienda que se realice la medición de la escucha activa en cuanto a número de sugerencias y quejas capitalizadas del blog anónimo de intranet, empleando la siguiente fórmula:

$$\text{Capitalización de sugerencias y quejas} = \frac{\text{Sugerencias y quejas capitalizadas}}{\text{total de sugerencias y quejas ingresadas}}$$

- Propuesta para gestionar las barreras del cambio:
 - Para medir la reducción de las barreras del colaborador, se puede recurrir al desempeño obtenido del colaborador en base al cumplimiento de los objetivos del plan de coaching de cada coachee.
 - A largo plazo, luego del coaching, se propone medir la reducción de las barreras del cambio mediante el cumplimiento de los objetivos Smart definidos por cada colaborador.
- Propuesta para sistematizar los logros a corto plazo:

- Se propone medir la sistematización de los logros a corto plazo por medio de la aplicación de una encuesta basada en la escala de LIKERT 5, con el fin de medir la satisfacción de los colaboradores respecto a los mecanismos que emplean sus líderes para crear y comunicar los logros a corto plazo que permiten darle una retroalimentación al colaborador acerca del desempeño del cambio a corto evidenciando los sacrificios y esfuerzos que ellos han realizado. A continuación, se muestra un ejemplo de la encuesta:

Encuesta de sistematización de éxitos a corto plazo

Propósito de la encuesta: indicar el nivel de satisfacción respecto al esfuerzo de sus líderes para la creación de mecanismos para crear y comunicar los logros a corto plazo obtenidos en la implementación del cambio:

Tabla 47 encuesta de sistematización de logros a corto plazo

Pregunta	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecha	Totalmente satisfecho
¿Mis líderes me comunican los avances de los resultados obtenidos de la implementación del proceso de gestión del cambio en un lapso de 3 a 6 meses?					
¿Mis líderes me invitan a participar en reuniones de retrospectiva para mostrarme los resultados de las metas establecidas en un lapso de 3 a 6 meses?					
¿Mis líderes me brindan retroalimentación acerca de mi desempeño obtenido de cada objetivo Smart definido en la implementación del proceso de gestión?					

Fuente: elaboración propia.






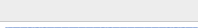
- Propuesta para consolidar los cambios
 - Se propone medir la consolidación de cambios mediante el cumplimiento de los objetivos y metas definidos en el plan de gestión de implementación del proceso de gestión de cambio.
 - Realizar un análisis que permita conocer su la visión del cambio pasó a formar parte de las normas, políticas, costumbres y valores de la organización.

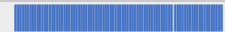



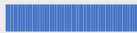
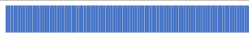



6.6 Cronograma de implementación y presupuesto


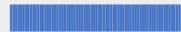


En la siguiente sección se detalla el cronograma de actividades y el presupuesto para desarrollar la implementación de los planes de mejora propuesto.

6.6.1 Cronograma de actividades

Tabla 48 cronograma de actividades

Desarrollo de actividades de la propuesta de mejora	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Presentación y explicación de la propuesta de mejora para la implementación del proceso de gestión del cambio a los líderes del departamento TI.					
Creación de un blog empresarial anónimo en la intranet de la empresa.					
Capacitación de los líderes en los modelos de gestión del cambio de John Kotter y Kurt Lewin.					
Capacitación de los líderes en el modelo de Comunicación Interna de Manuel Tessi.					
Capacitación de los líderes en la metodología PDCA.					
Desarrollo del taller de actividades integradoras grupales para el establecimiento del sentido de urgencia del cambio.					

Desarrollo de actividades de la propuesta de mejora	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Retroalimentación del desempeño de los colaboradores en el taller del sentido de urgencia del cambio.					
Desarrollo de reuniones “Face to Face” con los colaboradores, ejecutivos y líderes involucrados con el proceso de gestión del cambio a implementar.					
Reuniones de seguimiento para la aclaración de dudas respecto a la visión del cambio.					
Reuniones de seguimiento para la capitalización de quejas.					
Capacitación de los colaboradores para cumplir las nuevas tareas derivadas del cambio.					
Implementación del plan de coaching para el desempeño de los colaboradores.					
Elaboración de objetivos Smart por parte de los colaboradores.					
Elaboración del plan de promoción de los éxitos a corto plazo obtenidos de la implementación del cambio.					
Realizar reuniones de retrospectiva con los STAKEHOLDERS para dar a conocer los resultados obtenidos de las metas establecidas.					

Desarrollo de actividades de la propuesta de mejora	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Retroalimentación personal a cada empleado sobre su desempeño obtenido de cada objetivo Smart definido.					
Desarrollo del plan de comunicación de pequeños triunfos obtenidos de la implementación del cambio.					
Desarrollo del plan de sucesión de los nuevos promotores del cambio.					
Implementación del modelo de mejora continua PDCA para alineamiento desviaciones.					

Fuente: elaboración propia

6.6.2 Presupuesto

Tabla 49 Presupuesto de la propuesta de mejora

Descripción	Costo unitario Lps.	Horas requeridas	Unidades requeridas / número de persona	Total, en Lps.
Refrigerio para la presentación de la propuesta de mejora.	100		46	4,600.00
Material informativo de la propuesta de mejora trifolios del plan y banners.				
Trifolio	3		46	138.00
Banners	800		1	800.00
Propuesta de capacitación sobre los modelos de gestión de cambio, comunicación interna y metodología PDCA:				

Capacitación de modelos de gestión de cambio y comunicación interna. <i>Nota: es costo por usuario</i>	1108		8	8,864.00
Contratación de consultores para capacitación de la metodología PDCA. <i>Nota: es costo por usuario</i>	2092		8	16,736.00
Propuesta para establecer un sentido de urgencia:				
Compra de material didáctico para la simulación del taller de urgencia del cambio.	6		11	66.00
Propuesta para la capitalización de quejas:				
Desarrollo de blog para capitalización de quejas	141	120		16,920.00
Propuesta de eliminación de barreras del cambio:				
Contratación de una empresa dedicada al coaching para entrenar a los colaboradores y mejorar su desempeño en cuanto al trabajo en equipo y autoconocimiento o cualquier otro factor que surgiera en base a la necesidad del cambio y del colaborador. <i>Nota: el precio es por una sesión de coaching grupal de 60 minutos, sin embargo, este monto podría variar dependiendo el tamaño del grupo.</i>	4475	15		67,125.00
Propuesta sistematizar éxitos a corto plazo:	0	0		0
Propuesta para la consolidación de cambios:	0	0		0
Propuesta para implementación del ciclo de mejora continua PDCA:	0	0		0
Total				98,513.00

Fuente: elaboración propia.

Los totales que poseen un valor de cero es debido a que la empresa, ya posee los recursos y el capital humano requerido para el desarrollo de estas propuestas.

El total de la inversión es de L. 98,513.00, que es relativamente inferior al valor de las pérdidas que ocasiona una caída del programa de facturación las cuales ascienden a un valor hipotético de \$ 90,000 por minuto a causa de las deficiencias presentadas en el proceso de gestión de cambio. El valor real de las pérdidas por las caídas de sistema se reservará por temas confidenciales de privacidad de la información.

6.7 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Tabla 50 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta, capítulos I, II, III

Título de la Investigación	Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III		
	Objetivo General	Objetivo Específicos	Teorías y Metodologías de Sustento	Variables	Población	Técnicas
Análisis del proceso de gestión del cambio del departamento de TI de la compañía Farinter.	Analizar el grado de preparación de los STAKEHOLDERS de Farinter y el nivel de comunicación interna observado durante la implementación del proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI de la compañía para proponer un plan de mejora a la organización.	1. Determinar el nivel de preparación de los STAKEHOLDERS frente la resistencia al cambio durante la implementación del proceso de gestión del cambio que realiza el departamento de TI en Farinter.	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría General de Sistema. • Teoría del Cambio. • Modelo de Cambio Planificado de Kurt Lewin. 	Variable independiente: Preparación ante la Resistencia al Cambio.	Sesenta y ocho (68) colaboradores del departamento de TI y RRHH de la empresa Farinter.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de 26 preguntas. • Entrevistas.

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III		
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivo Específicos	Teorías y Metodologías de Sustento	Variables	Población	Técnicas
Análisis del proceso de gestión del cambio del departamento de TI de la compañía Farinter.	Analizar el grado de preparación de los STAKEHOLDERS de Farinter y el nivel de comunicación interna observado durante la implementación del proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI de la compañía para proponer un plan de mejora a la organización.	2. Identificar los principales factores de la comunicación interna que inciden en la implementación del proceso de gestión de cambio que realiza el departamento de TI en Farinter.	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría del Comunicación Humana Paul Watzlawick. • Modelo de las siete premisas de la comunicación interna de Manuel Tessi. 	Variable independiente: Nivel de Comunicación Interna.	Sesenta y ocho (68) colaboradores del departamento de TI y RRHH de la empresa Farinter.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de 26 preguntas. • Entrevistas.

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III		
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivo Específicos	Teorías y Metodologías de Sustento	Variables	Población	Técnicas
Análisis del proceso de gestión del cambio del departamento de TI de la compañía Farinter.	Analizar el grado de preparación de los STAKEHOLDERS de Farinter y el nivel de comunicación interna observado durante la implementación del proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI de la compañía para proponer un plan de mejora a la organización.	3. Identificar las etapas que se están implementado en el proceso de gestión del cambio que realiza el departamento de TI en Farinter que inciden en su implementación.	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría del Cambio. • Modelo de los ocho pasos para la Gestión del Cambio de John Kotter. 	Variable dependiente: Implementación del Proceso de Gestión del Cambio.	Sesenta y ocho (68) colaboradores del departamento de TI y RRHH de la empresa Farinter.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de 26 preguntas. • Entrevistas.
Análisis del proceso de gestión del cambio del departamento de TI de la compañía Farinter.	Analizar el grado de preparación de los STAKEHOLDERS de Farinter y el nivel de comunicación interna observado	4. Proponer un plan de acción con la finalidad de fortalecer la implementación del proceso de gestión del cambio que realiza el				

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III		
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivo Específicos	Teorías y Metodologías de Sustento	Variables	Población	Técnicas
	durante la implementación del proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI de la compañía para proponer un plan de mejora a la organización.	departamento en TI de Farinter, para garantizar un nivel de servicio de alta calidad.				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 51 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta, capítulos I, V, VI

Capítulo I			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
Análisis del proceso de gestión del cambio del departamento de TI de la compañía Farinter.	Analizar el grado de preparación de los STAKEHOLDERS de Farinter y el nivel de comunicación interna observado durante la implementación del proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI de la compañía para proponer un plan de mejora a la organización.	1. Determinar el nivel de preparación de los STAKEHOLDERS frente la resistencia al cambio durante la implementación del proceso de gestión del cambio que realiza el departamento de TI en Farinter.	Existe poca resistencia al cambio por parte de los STAKEHOLDERS dada su preparación para afrontar los retos y desafíos; lo cual se pudo corroborar en el cálculo de la mediana de la variable, que corresponde a un valor de 4, reflejando que la implementación del proceso de gestión del cambio se desempeña bien en este aspecto. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en cuanto a los mecanismos de reconocimiento y recompensa que establecen los líderes y directivos para facilitar su integración a la fuerza de cambios; ya que existe un 39% de colaboradores que afirman que sus líderes y ejecutivos no establecen este tipo de mecanismos y otro 27% que se	Propuesta de mejora para la implementación del proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI en Farinter.	<p>Objetivo General:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar la calidad del servicio de la implementación del proceso de gestión del cambio realizado por el departamento TI en la empresa Farinter. <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Crear un sentido real de urgencia del cambio enfocado en el valor significativo de la visión del cambio. Elaborar estrategias para abordar las barreras del cambio tanto mentales como organizacionales que impiden que el colaborador se sume

Capítulo I			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
			mantiene neutrales respecto al asunto.		<p>a la fuerza del cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear vías para sistematizar los éxitos a corto plazo que eviten la deserción de la fuerza del cambio. • Establecer un plan de sucesión de promotores de cambio. • Establecer mecanismos de recompensas para la consolidación de los cambios. • Implementar la metodología PDCA para la mejora continua del proceso.

Capítulo I			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
Análisis del proceso de gestión del cambio del departamento de TI de la compañía Farinter.	Analizar el grado de preparación de los STAKEHOLDERS de Farinter y el nivel de comunicación interna observado durante la implementación del proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI de la compañía para proponer un plan de mejora a la organización.	2. Identificar los principales factores de la comunicación interna que inciden en la implementación del proceso de gestión de cambio que realiza el departamento de TI en Farinter.	Se identificó que los factores de la comunicación interna que más inciden en el proceso de gestión cambio realizada por TI, es la falta de promoción del valor significativo al comunicar la visión del cambio, la escucha activa de la comunicación, la capitalización de sugerencias y el empoderamiento del colaborador en la comunicación del cambio; lo cual se pudo evidenciar en el cálculo de la mediana de la variable, donde se obtuvo un valor intermedio de 3.5 respecto al valor máximo que se puede obtener; lo cual refleja que existen oportunidades de mejora en cuanto la comunicación involucrada con la implementación del proceso de gestión del cambio.	Ídem.	Ídem.

Capítulo I			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
Análisis del proceso de gestión del cambio del departamento de TI de la compañía Farinter.	Analizar el grado de preparación de los STAKEHOLDERS de Farinter y el nivel de comunicación interna observado durante la implementación del proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI de la compañía para proponer un plan de mejora a la organización.	3. Identificar las etapas que se están implementado en el proceso de gestión del cambio que realiza el departamento de TI en Farinter que inciden en su implementación.	Se comprobó que las etapas que impiden que la implementación del proceso de gestión del cambio se realice de manera adecuada corresponde a la falta del establecimiento de un sentido real de urgencia del cambio, la gestión de barreras del cambio, la sistematización de éxitos a corto plazo para evitar la deserción de la fuerza del cambio y la consolidación de cambios en la cultura organizacional; lo cual se demostró en el cálculo de la mediana de la variable que corresponde a un valor de 3, que indica que el desempeño de la implementación del proceso de gestión del cambio es regular.	Ídem.	Ídem.
Análisis del proceso de gestión del cambio del departamento de TI de la compañía Farinter.	Analizar el grado de preparación de los STAKEHOLDERS de Farinter y el nivel de comunicación	4. Proponer un plan de acción con la finalidad de fortalecer la implementación	Debido a las deficiencias encontradas en el análisis de resultados de la preparación ante la resistencia al cambio, el nivel de comunicación interna	Ídem.	Ídem.

Capítulo I			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
	interna observado durante la implementación del proceso de gestión del cambio realizado por el departamento de TI de la compañía para proponer un plan de mejora a la organización.	del proceso de gestión del cambio que realiza el departamento en TI de Farinter, para garantizar un nivel de servicio de alta calidad.	y la gestión del cambio involucrada con la implementación del proceso de gestión del cambio; es necesario un plan de acción orientado a mejorar de aquellas etapas de la implementación del proceso de gestión de cambio que más influyen en la degradación del servicio brindado por el departamento de TI en Farinter.		

Fuente: elaboración propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, G. (2020, mayo 14). *En Honduras, MIPYMES también se ven afectadas por el COVID-19—LINC*. <https://linclocal.org/2020/05/14/honduras-mipymes-afectadas-por-el-covid-19/>
- Aliaga, G. K. (2017). *Liderando el Cambio*: 14.
- Batista, C. (2022). *Entrevista sobre gestión de cambio* [Comunicación personal].
- Batista, C. (2022). *Manual del proceso de gestión del cambio Farinter*.
- Bernal, A., & Rivas, L. (2012). *Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5983169>
- Bertoglio, O. J., & Johansen, O. (1982). *Introducción a la teoría general de sistemas*. Editorial Limusa. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4bVvTLvHVzMC&oi=fnd&pg=PA17&dq=Introducci%C3%B3n+a+la+Teor%C3%ADa+General+de+Sistemas+M%C3%A9xico+BERTOGLIO&ots=Rk06EUqrah&sig=e8VufcfDPdWFVBdJFzkJYdCaiV8#v=snippet&q=entrop%C3%ADa&f=false>
- Bonifacio Castillejo, E. H. (2021). *Gestión de cambio organizacional y enseñanza del idioma inglés en estudiantes de enfermería de un instituto público, Los Olivos, 2020*. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/69684>
- Carreño, F. (2007). *Acercar la historia. Introducción de Tecnologías de la Información y de la Comunicación (tic's) en la enseñanza de historia en el currículum escolar chileno*. 118.

- CEPAL, N., & Unidas, F. de P. de las N. (2014). *Los datos demográficos: Alcances, limitaciones y métodos de evaluación*.
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/37145>
- Coria Páez, A. L., Valderrama Santibáñez, A. L., Neme Castillo, O., & Rivera González, I. A. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: Cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y estrategia*. Número 49 (enero-junio, 2016), ISSN 1606-8459. <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/4918>
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 15(25), 64-80.
- Eguren, I. R. (2018). *Teoría de Cambio Una brújula para orientarte en el camino*.
<http://politicayplanificacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/190/2019/07/Retolaza-Eguren-2018-Teor%C3%ADa-de-Cambio.pdf>
- Farinter, G. (2022a). *Acerca de nosotros*. <https://www.farinter.com/Acerca-de-nosotros>
- Farinter, G. (2022b). *Farinter*. <https://farinter.com/>
- Fernández, M. (2020). *TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE: Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad*. 106.
- Gallardo Gallardo, E. (2015). *¿Cómo gestionar el cambio en una organización?* Editorial UOC.
https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/57894?as_all=Como__gestionar__el__cambio&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Gallego Castro, L. (2022). *Operacionalización de variables doc clase*.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58726179/1_Operacionalizacion_de_variables_doc_clase-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1661047833&Signature=W81s-0pfYcpY9yQrAa-

dWf8DeOxHojWPy20lfcUo34FWpsrvXkQ28D-
bttCpROCPV2pjYeotXzLxUQxY9c28DdhzQJiIi6Mc1SSdDhiqDQclBHIB4ZX
U45yFBHOXmVUha0xp8LoApJUd-
18moDzWnS~OXW6SuE3hmXC9pyQIZq8WLecalHbLX8Ju3OINyCy8YwZZ
x6SfOZBYcAKzPCAmfmaflMmEHA4WK-
4XGGi4NzVSkkeuw3n8OCevfz1GRUDnEcovajpr0JE3fPIBiDI84D8venlSORH
cQYCzIy8YyknCHDViAb3oCe980vRonY95P5RConcfFjhRRuKYedHQJQ__
&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- García, C. A. (2006). El liderazgo para el cambio. *Miscelánea Comillas. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 64(124), Art. 124.
- Garcia Ritzo, M. (2011). Reseña de «Teoría de la comunicación humana» de Paul Watzlawick. *Redalyc, Razón y Palabra, Num 75*.
<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706028.pdf>
- Gómez, H. E. G., Quintanilla, L. A. H., Zanelly, G. A. L., & Osore, J. J. V. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), Art. 93. <https://doi.org/10.52080/rvg93.13>
- Guevara Gómez, H. E., Huarachi Quintanilla, L. A., Lozano Zanelly, G. A., & Vértiz Osore, J. J. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 178-191.
<https://doi.org/10.52080/rvg93.13>
- Guzmán, Á. (2012). ITIL v3 -Gestión de Servicios de TI. *Revista ECOREAN*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4001967>
- Hitos. (2020, octubre 1). 8 elementos de un proceso eficaz de gestión del cambio. *Hitos Consulting*. <http://hitos.global/8-elementos-de-un-proceso-eficaz-de-gestion-del-cambio/>

Huancaruna Cubas, W. (2019). Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2018.

Repositorio Institucional - UCV.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38077>

Janés, C. (2021). La Neguentropía. ¿Cómo sabe una planta que llega la primavera? *Eutopías. Revista de interculturalidad, comunicación y estudios europeos*, 22, 29.

<https://doi.org/10.7203/eutopias.22.22923>

Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-with-cover-page-)

[Kotter20200317-46067-11m35hm-with-cover-page-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-with-cover-page-)

[v2.pdf?Expires=1659579234&Signature=IX3DZE3a9ilNmvhSKdGSpgcLuIR0i](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-with-cover-page-)

[6t3JcwhXt6XdUe9ouL2YmhkHVZOuJFJNR2EUayH2~TtzxhlcmS8iYLY7Yb](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-with-cover-page-)

[6p3wUMNEIG1rYShG1Gh6TYFYuSIsu0ypSaOirkPZtzCqOkr0EFMhXbmdW](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-with-cover-page-)

[WqauWuDjVVQxRV~ZvAhsM1q5851DMaihIEFHZBt0nbzkJvknsI-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-with-cover-page-)

[5WQsXbMvUsu7LVE8wJMT9iXCfRg81fPVieZKb0c3AKjkhV0p3fCjDhMo4j](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-with-cover-page-)

[5pahM42xvtRpmv3xhMrrbB8vFK3ujwNrxKi1zxJrprQ31OX~wF5vNSeswAjx](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-with-cover-page-)

[yW8jg8X3qLF1KAWjrMttCiWqXv1A__&Key-Pair-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-with-cover-page-)

[Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62392208/El-lider-del-cambio-John-Kotter20200317-46067-11m35hm-with-cover-page-)

Kotter, J. (2007). *Liderar el cambio: Por qué fracasan los intentos de transformación*.

http://www.presentable.es/wp-content/uploads/2012/01/HBRAL_Enero2007-

[Lectura-sessi%C3%B3n-4.pdf](http://www.presentable.es/wp-content/uploads/2012/01/HBRAL_Enero2007-)

LDCOM. (2021, junio 23). LDCOM Software Punto de Venta. *Logical Data*.

<https://www.ld.co.cr/soluciones/industria-retail/ldcom-punto-de-venta/ldcom->

[software-punto-de-venta/](https://www.ld.co.cr/soluciones/industria-retail/ldcom-punto-de-venta/ldcom-)

- Loayza-Uyehara, A. A. (2016). Modelo de gestión de incidentes para una entidad estatal. *Interfases*, 009, Art. 009. <https://doi.org/10.26439/interfases2016.n009.1247>
- Lorenzón, E. E. (2020). *Sistemas y Organizaciones: Parte I: Teoría General de Sistemas Aplicada. Parte II: Las organizaciones. Su funcionamiento como sistema*. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). <https://doi.org/10.35537/10915/99629>
- Macluf, J. E., & Beltrán, L. A. D. (2014). *EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES. 1*, 9.
- Mahecha, S. H. (2015). PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN EL AULA: REFLEXIONES DESDE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN HUMANA. *Revista Investigium IRE Ciencias Sociales y Humanas*, 6(1), Art. 1.
- Marcelo, A., & Osorio, F. (1998). *Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas*. 14.
- Martínez Bustos, E., Carrasco Sagredo, C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 88-98. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>
- Martinez, Y. (2017). Teoría de Cambio Una guía para gerentes de programas. *PM4NGOS*. <https://www.odaid.org/wp-content/uploads/2021/02/TeoriadelCambio.pdf>
- Montaldo, O. (2022). *Entrevista sobre gestión de cambio* [Comunicación personal].
- Ortiz, C. (2016). *Cifras y voces. Perspectivas de cambio en la sociedad guatemalteca*. https://www.researchgate.net/profile/Luis-Mack/publication/341056657_Cifras_y_voces_Perspectivas_de_cambio_en_la_sociedad_guatemalteca/links/5eab3baca6fdcc70509de06a/Cifras-y-voces-Perspectivas-de-cambio-en-la-sociedad-guatemalteca.pdf#page=40

- Real Academia, E. (2021). *Cambiar / Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/cambiar>
- Ríos, V. A. D., & Santillán, M. Á. L. (2016). Teoría General de Sistemas, un enfoque práctico. *TECNOCENCIA Chihuahua*, 10(3), Art. 3.
- Rivas, L. (2015). *Construcción de la Matriz Metodológica*. https://www.researchgate.net/publication/309399658_Capitulo_11_Construccion_de_la_Matriz_Metodologica
- Rogers, P. (2014). La teoría del cambio. *Unicef*. https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf
- Rojas, J. L., & Fernández, M. L. (2018). Teoría del Programa y Teoría del Cambio en la Evaluación para el Desarrollo: Una revisión teórico-práctica. *Revista ABRA*, 38(56), Art. 56. <https://doi.org/10.15359/abra.38-56.2>
- Romero Castro, M. Y. K. (2019). Gestión del cambio organizacional y su influencia en el uso de la TI en O&S Consultores S.A.C, Lima—2019. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/50586>
- Tamayo Alzate, A. (1999). *Teoría general de sistemas*. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/60006>
- Tarazona Leguía, B. F. (2017). *Gestión del cambio y clima organizacional en la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud, Lima, 2017*. <https://docplayer.es/107889978-Gestion-del-cambio-y-clima-organizacional-en-la-direccion-general-de-intervenciones-estrategicas-en-salud-publica-del-ministerio-de-salud-lima-2017.html>
- Terrón, J. M. A. (2004). *COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN*. 252.

- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Ediciones Granica.
<https://elibro.net/es/ereader/unitechn/66753?page=1>
- Tessi, M. (2016). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Ediciones Granica.
- Velazco, R. F. (2021). Gestión del cambio organizacional por covid-19 en las cooperativas de la ciudad de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), Art. 4. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.667
- Villalobos Zamora, L. R. (2017). *Enfoques y diseños de investigación social cuantitativos, cualitativos y mixtos 2017*.
- Watzlawick, P., & Beavin Bavelas, J. (2015). *Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas*. Herder Editorial.
https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/45655?as_all=Teoria__de__la__Comunicaci%C3%B3n__Humana&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Yerovi, A. B. P. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 8(3 (Julio-Septiembre)), 179-186.
- Zayas Agüero, P. M. (2012). *La comunicación interpersonal*. B - EUMED.
https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/51694?as_all=Comunicaci%C3%B3n__Interpersonal&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as

GLOSARIO

En la siguiente sección se detallan los términos más relevantes de la investigación, con el propósito de facilitar la comprensión y visión del lector acerca de la temática del estudio:

- **Gestión del Cambio:** es el conjunto de procesos o métodos que buscan introducir nuevas formas de operar en la organización; facilitando la reformulación del diseño, funcionamiento y estrategias, que construyan nuevos comportamientos organizacionales.
- **Nivel de Comunicación Interna:** es el grado de efectividad de los procesos empleados por las organizaciones para la transmisión y recepción de información relacionada con la gestión operaciones, procedimientos de trabajo, políticas e información de funciones y responsabilidades entre individuos o entidades.
- **Preparación ante la Resistencia al Cambio:** son los mecanismos para controlar y gestionar la reacción empleada por un sistema o un conjunto de individuos, que tienden a permanecer en un estado de confort; oponiéndose a las fuerzas internas y externas, que obliguen a modificar el balance actual de la persona o del sistema.
- **TI (Tecnologías de la Información):** es el conjunto de elementos tecnológicos como ser las redes, programación, hardware, software, internet y las personas que trabajan con estas tecnologías que permiten el acceso, procesamiento y tratamiento de la información que se presenta a través de imágenes, páginas web, sonido video y texto.
- **ITII:** es el estándar que orienta a las organizaciones hacia las mejores prácticas en la gestión de servicios informáticos, basada en la identificación y planeación de la tecnología de información; con el único propósito de agregar valor al usuario

u organización, orientándose hacia la gestión del cambio, acompañado del uso de la tecnología de la información.

- **Incidencias:** es cualquier problema que cause una interrupción de los servicios.
- **Nivel del Servicio:** es la calidad percibida del usuario en la interacción del servicio en términos fluidez, eficacia y grado de adecuación de sus expectativas y necesidades en la interacción con el mismo.
- **Stakeholders:** son los autores que son afectados o influenciados por los objetivos y resultados de los procesos pertenecientes a la organización en términos de poder, legitimidad y urgencia.
- **LDCOM:** es una solución completa para comercios, tiendas, bodegas y centros de distribución que requieran un sistema comercial robusto y de fácil operación.

ANEXOS

Anexo 1 instrumento de investigación 1

A continuación, se presenta la encuesta, la cual se aplicó mediante la plataforma QUESTION PRO.



Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)

Facultad de Postgrado

Maestría en Dirección Empresarial

Proyecto Final de Investigación

Análisis del proceso de gestión de cambio del departamento de

TI de la Empresa Farinter en el año 2022

El siguiente cuestionario tiene el propósito de evaluar la implementación del proceso de gestión de cambio que realiza el departamento de TI en tres (3) aspectos fundamentales para su desarrollo; como ser: la preparación ante la resistencia al cambio, el nivel de comunicación interna y la gestión del cambio.

I. Datos demográficos:

Instrucciones: a continuación, se detallan una serie de preguntas de tipo de selección única; en las cuales deberá seleccionar una respuesta de acuerdo con su circunstancia.

1. Sexo:
 - a. Femenino.
 - b. Masculino.
2. ¿En qué rango de edad se encuentra?
 - a. Entre 18 y 28 años.

- b. Entre 29 y 39 años.
 - c. Entre 40 y 50 años.
 - d. De 51 años en adelante.
3. ¿En qué rango se encuentra su antigüedad laboral?
- a. De 0 a 2 años.
 - b. De 2 a 4 años.
 - c. De 4 a 6 años.
 - d. De 6 años en adelante.
4. ¿Cuál es su grado académico?
- a. Primaria.
 - b. Bachillerato.
 - c. Pregrado.
 - d. Posgrado.
 - e. Doctorado.
5. ¿A qué departamento pertenece?
- Departamento TI.
 - Departamento de Talento Humano.

I. Preparación ante la resistencia al cambio:

Instrucciones: a continuación, se desarrolla una serie de preguntas en las cuales deberá seleccionar la valoración pertinente a cada elemento de acuerdo con su perspectiva y experiencia.

Pregunta	Indicador	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6. Mi departamento me prepara para afrontar nuevos desafíos, motivándome a salir de mi zona de confort; ante el surgimiento de inconvenientes enfatizando la importancia y urgencia del cambio.	Descongelamiento					
7. Suelo tener una actitud y postura abierta para mantenerme actualizado acerca de los problemas y necesidades que enfrenta la organización o el departamento al que pertenezco.	Descongelamiento					
8. Me siento satisfecho de mantener mis prácticas y	Movimiento del Cambio					

comportamientos actuales, ya que considero que son los más idóneos para afrontar los retos o desafíos.						
9. Mi departamento me comunica y se asegura que entienda y conozca oportunamente los planes de acción, las estrategias y los objetivos relacionados con la gestión del cambio a nivel organizacional o por departamento, enfatizando en la importancia y urgencia de estos.	Movimiento del Cambio					
10. Las nuevas formas de trabajo derivadas de la necesidad del cambio, que redefinen mis actividades laborales diarias; las tiendo a adoptar con	Recongelamiento del Cambio.					

<p>facilidad; para que estas pasen a formar parte de mi rutina laboral diaria, eliminando mis antiguos ritos, procedimientos y formas de trabajo.</p>						
<p>11. Los directivos establecen mecanismos de reconocimientos y recompensas; que facilitan la incorporación de nuevas posturas, actitudes, normas y prácticas; permitiendo la incorporación de los cambios en todos los tejidos de la organización.</p>	<p>Recongelamiento del Cambio.</p>					

II. Comunicación interna:

Instrucciones: a continuación, se desarrolla una serie de preguntas en las cuales deberá seleccionar la valoración pertinente a cada elemento de acuerdo con su perspectiva y experiencia.

Pregunta	Indicador	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
12. Mi departamento cuenta con mecanismos o procedimientos, orientados a la escucha activa de mis opiniones o retroalimentación; acerca de las oportunidades de mejora y soluciones relacionadas con la gestión del cambio con otras áreas de la organización.	Escucha activa de la comunicación.					
13. Mi departamento cuenta con mecanismos o estrategias orientadas a la capitalización de quejas y sugerencias, que permitan revertir estos aspectos negativos, hacia la generación de valor de los procesos de la gestión de cambio.	Capitalizar las quejas					

<p>14. Los mecanismos de la comunicación interna de mi departamento se caracterizan por ordenar la emisión de la información en todos los niveles mando ya sean altos, intermedios o bajos; recurriendo a ellos para el flujo de información involucrada con la gestión del cambio.</p>	<p>Ordenamiento de la emisión de mensajes en la comunicación.</p>					
<p>15. Los líderes de mi departamento me comunican el propósito, la relevancia y la sensibilidad de los mensajes empleados en las estrategias de la comunicación interna; facilitando la comprensión del objetivo, que se pretende alcanzar en mis labores diarias para el cambio deseado.</p>	<p>Valor significativo de la comunicación.</p>					
<p>16. Los líderes de mi departamento u organización me invitan a participar en la discusión de la implementación de estrategias de comunicación interna orientadas a la gestión del cambio;</p>	<p>Empoderamiento en la comunicación.</p>					

<p>mediante el ofrecimiento de la palabra permitiéndome expresar mis ideas y pensamientos libremente.</p>						
<p>17. Ante la discusión y transmisión de la información, acerca de los cambios deseados en mi departamento; suelo tomar el rol de un emisor activo convirtiéndome también en protagonista de la comunicación.</p>	<p>Empoderamiento en la comunicación.</p>					
<p>18. Cuando se evalúan las estrategias de comunicación interna empleadas por mi departamento u organización; los evaluadores recurren a mecanismos de escucha orientados a validar la congruencia entre los mensajes transmitidos y los objetivos planteados en la estrategia de comunicación interna.</p>	<p>Medición de la comunicación.</p>					

<p>19. Los líderes de mi departamento u organización suelen tener en consideración el impacto económico involucrado en la implementación de la estrategia de comunicación interna para validar el éxito de estas.</p>	<p>Indicadores Económicos de la comunicación</p>					
---	---	--	--	--	--	--

III. Gestión del cambio:

Instrucciones: a continuación, se desarrolla una serie de preguntas en las cuales deberá seleccionar la valoración pertinente a cada elemento de acuerdo con su perspectiva y experiencia.

Pregunta	Indicador	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
20. Mi departamento me comunica la relevancia y la urgencia de los cambios a implementar, con gran energía motivándome hacer partícipe en la integración de esfuerzos.	Sentido de urgencia del cambio.					
21. Los cambios implementados en mí, departamento se caracterizan por la unificación de esfuerzos de varios líderes de alto nivel, que buscan encaminar la gestión del cambio hacia los objetivos de la organización.	Creación de una coalición conductora del cambio.					

<p>22. Los líderes de mi departamento me comunican la visión del cambio por todos los canales de comunicación de la organización, garantizando que esta me sea entendible e inspiradora, como para que la apoye.</p>	<p>Creación y comunicación de la visión del cambio.</p>					
<p>23. Los líderes de mi departamento me ayudan a eliminar mis barreras mentales y organizacionales, que impiden mi colaboración en el cumplimiento de la visión del cambio; mediante el coaching y estrategias de autoevaluación.</p>	<p>Barreras del cambio.</p>					
<p>24. Los líderes de mi departamento sistematizan todo el conjunto de elementos y recursos, para conseguir el cumplimiento de la visión del cambio deseado; integrándola en todos los niveles de la organización.</p>	<p>Sistematizar el plan de cambio</p>					

<p>25. Los líderes de mi departamento recompensan y reconocen los éxitos logrados a corto plazo, tanto a nivel colectivo como individual, para seguir motivando al equipo a conseguir el cumplimiento de la visión del cambio.</p>	<p>Creación de éxitos a corto plazo del cambio.</p>					
<p>26. La visión del cambio propuesto por los líderes de mi departamento, por lo general pasa a formar parte de la cultura organizacional de la empresa; es decir que se convierten en la forma en la cual se realizan las cosas en el día a día laboral.</p>	<p>Consolidar el cambio.</p>					

Anexo 2 instrumento de investigación 2:

A continuación, se presenta la entrevista, la cual se aplicó mediante la plataforma SPYKE.



Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)



Facultad de Postgrado

Maestría en Dirección Empresarial

Proyecto Final de Investigación

**Análisis del proceso de gestión de cambio del departamento de TI de
la Empresa Farinter en el año 2022**

Entrevista estructurada

Propósito: la siguiente entrevista busca evaluar la implementación del proceso de la gestión de cambio que realiza el departamento de TI; por medio del modelo de los ocho (8) pasos de John Kotter para la gestión del cambio organizacional, recurriendo a la experiencia y perspectiva de los líderes del departamento TI.

1. Cuándo usted identifica una oportunidad de mejora en su departamento, ¿cómo crea y comunica la urgencia del cambio, para que los directivos y colaboradores, se integren y apoyen su visión?
2. ¿Cuándo hay que implementar cambios profundos, se ha encontrado con la necesidad de crear una coalición conductora; integrado altos mandos de la organización para que formen parte de la fuerza del cambio?
3. ¿Cómo crea y comunica la visión del cambio a los ejecutivos, colaboradores u otras áreas de interés?
4. ¿Cómo maneja las barreras mentales y organizacionales, que impiden que sus colaboradores apoyen la visión del cambio?
5. ¿Cómo gestiona los cambios a largo plazo, para evitar la deserción de los altos directivos y sus colaboradores?
6. ¿Cómo sistematiza el conjunto de elementos y recursos necesarios para el cumplimiento de la visión del cambio deseado, para que esta sea integrada en todos los niveles de la organización?

7. ¿De qué manera usted consolida la implementación de los cambios en la cultura organizacional? ¿Usted se toma el tiempo necesario para integrar a las nuevas generaciones de ejecutivos, para que estos personifiquen y apoyen el cambio; es decir que estén alineados y comprometidos con el mismo para que este no sea desechado cuando se retire?

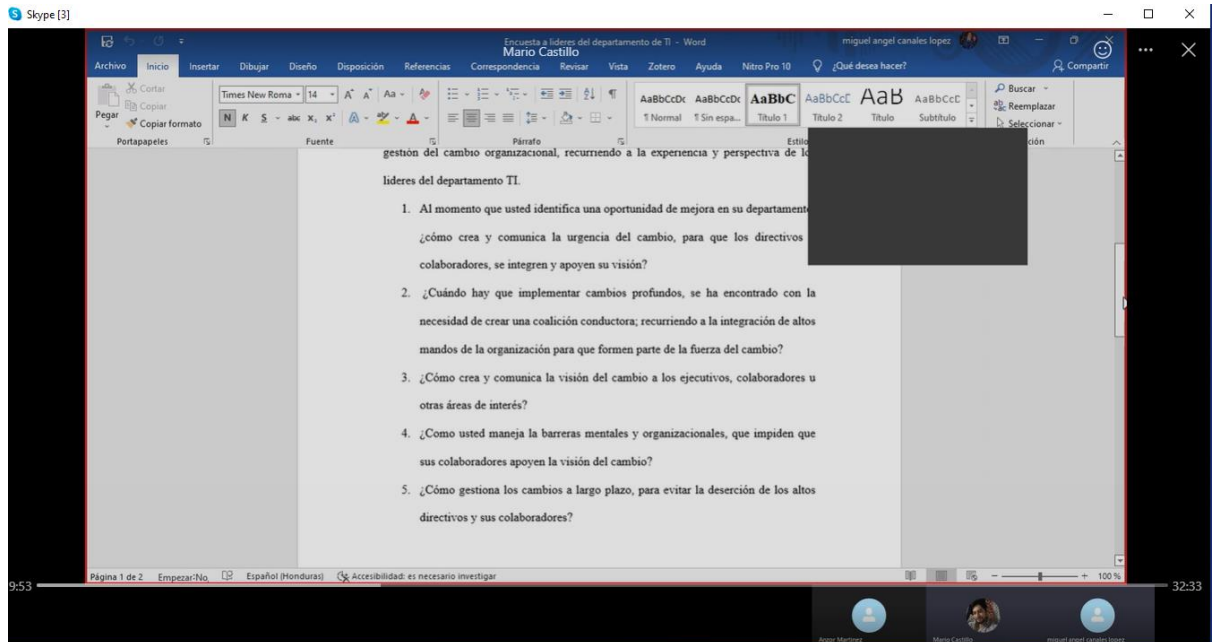


Figura 66 Evidencia de entrevista #1 a líderes del departamento de TI

Fuente: elaboración propia.

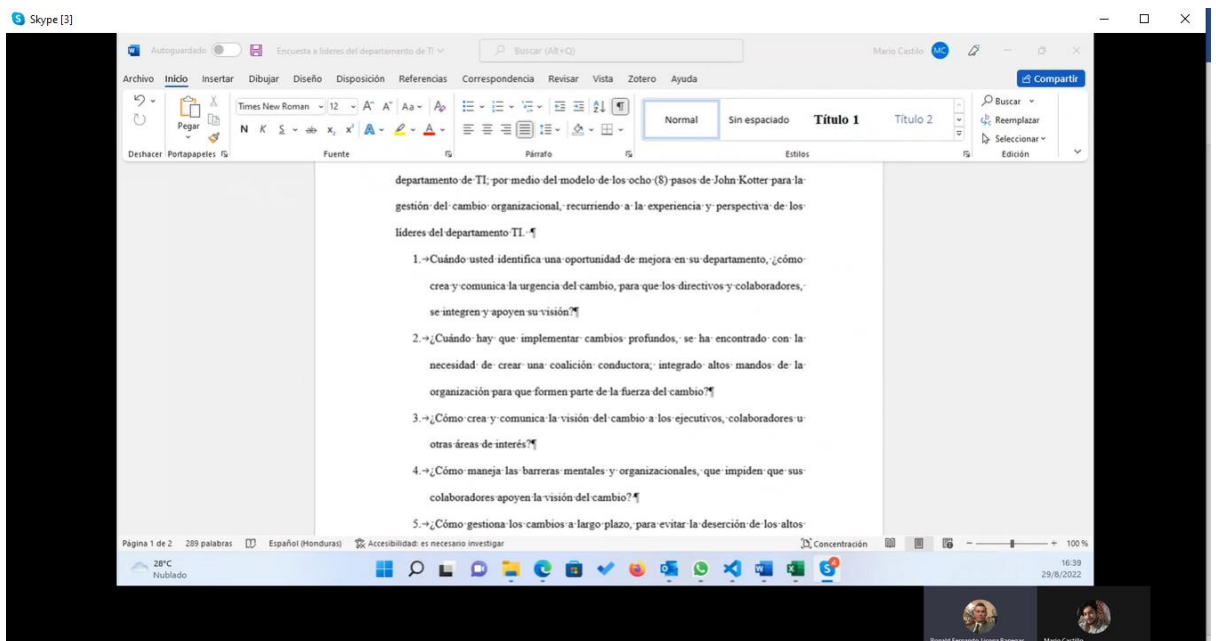


Figura 67 Evidencia de entrevista #2 de líderes del departamento de TI.

Fuente: elaboración propia.

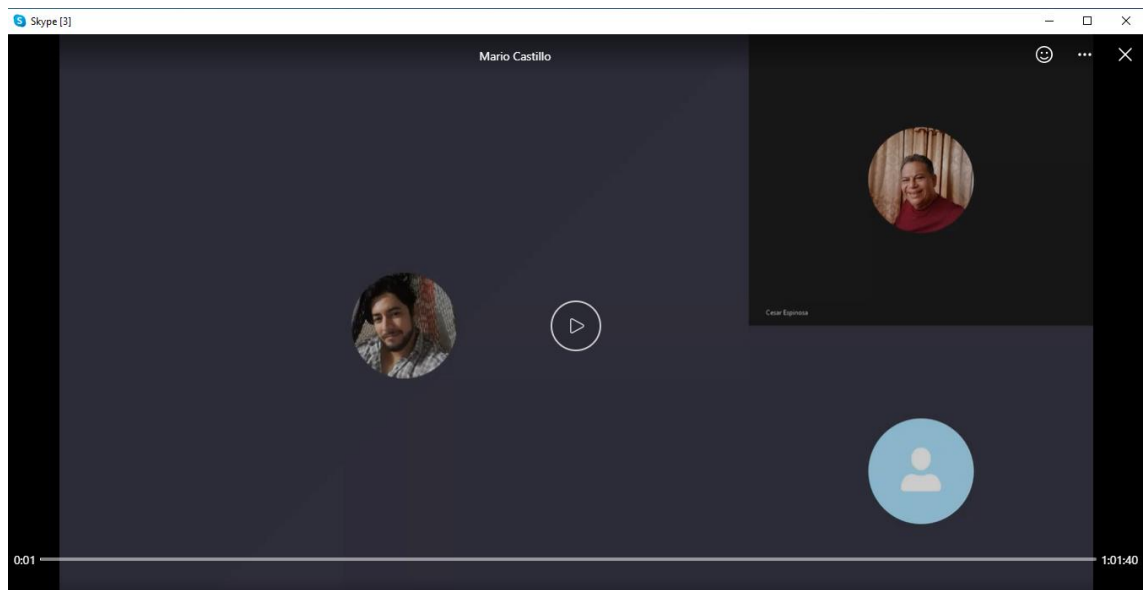


Figura 68 Evidencia de entrevista # 3 a los líderes del departamento TI
Fuente: elaboración propia.

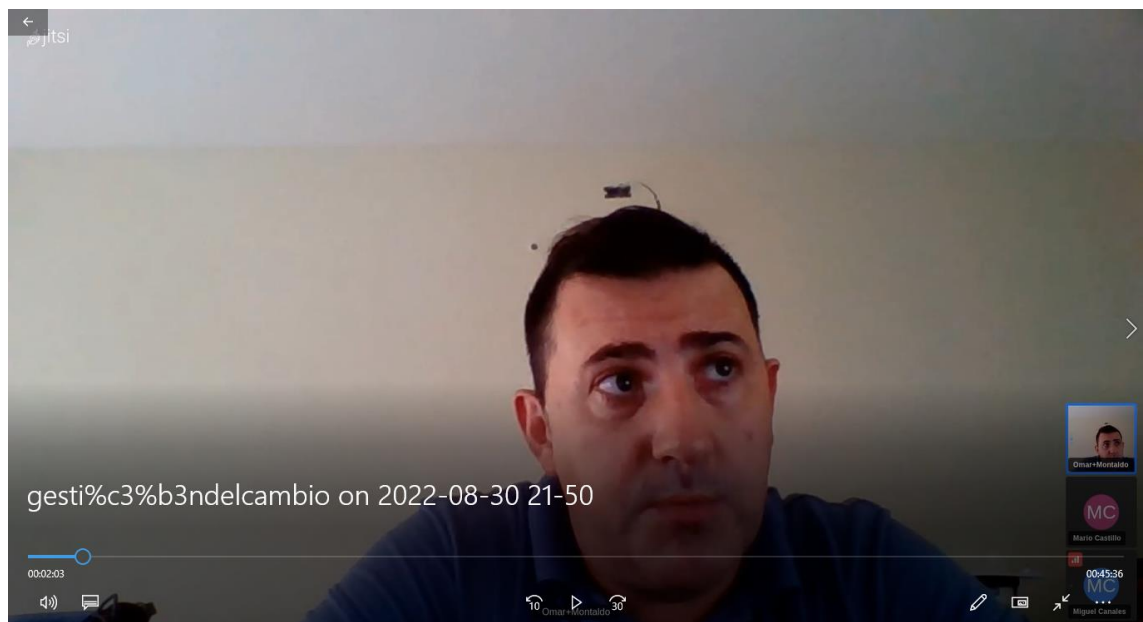


Figura 69 Evidencia de entrevista #4 a los líderes del departamento de TI
Fuente: elaboración propia.