



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL INSTITUTO DE
PREVISIÓN MILITAR**

SUSTENTADO POR:

**DIANA PAOLA LEIVA JANSER
PAMELA ETHEL URBINA GARCIA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCION EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

SEPTIEMBRE, 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICE RECTOR ACADÉMICO

DESIREE TEJADA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE



FACULTAD DE POSTGRADO

MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR

**Diana Paola Leiva Janser
Pamela Ethel Urbina Garcia**

Resumen

El presente documento muestra una investigación sobre la necesidad del Instituto de Previsión Militar de un Modelo de Gestión de Cambio debido a los recientes y constantes proyectos que se están efectuando, se realizó a través de un análisis de la situación interna y externa del Instituto, y los modelos de gestión de cambio.

El enfoque metodológico es mixto, donde se utilizó como instrumento de recolección de datos la encuesta y entrevista, aplicado a los colaboradores del Instituto en cuatro divisiones.

Esta información es la base para determinar las causas de resistencia a los cambios entre los colaboradores, los factores más relevantes en los que debe enfocarse, y por eso surge una propuesta de Modelo de Gestión de Cambio, determinando que el ADKAR, es la más adecuada a sus necesidades ya que está enfocado en el colaborador proporcionando información precisa a los líderes para la mejor toma de decisiones.

Palabras Claves: ADKAR, Gestión de Cambio, Modelo.



GRADUATE SCHOOL

MODEL OF MANAGEMENT OF CHANGE FOR INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR

**Diana Paola Leiva Janser
Pamela Ethel Urbina Garcia**

Abstract

This document shows an investigation about the need of the Instituto de Previsión Militar for a Change Management Model due to the recent and ongoing projects that are being carried out, it was carried out through an analysis of the internal and external situation of the institute and change management models.

The methodological approach is mixed, where the survey and interview, were used as an instrument for data collection, applied to the collaborators of the institute in four divisions.

This information is the basis for determining the causes of resistance to changes among collaborators, the most relevant factors on which it should focus, and that's why a Change Management Model proposal arises, determining that the ADKAR is the most appropriate to their needs as it is focused on the collaborator providing accurate information to the leaders for the best decision making.

Key Words: ADKAR, Change Management, Model.

DEDICATORIA

A DIOS primeramente quien nos provee de la sabiduría para culminar estos estudios e iluminarnos de manera correcta ante todas las adversidades.

A NUESTRAS FAMILIAS que han sido un apoyo incondicional en todo momento, siendo pacientes durante todo el proceso de nuestros estudios.

AGRADECIMIENTO

A Dios todo poderoso que nos brinda a la ayuda idónea para cada una de las situaciones de nuestra vida quien nos da el Espíritu Santo de sabiduría, inteligencia y perseverancia para culminar estos estudios de maestría

A nuestros asesores por todo el apoyo, tiempo y dedicación brindado a la elaboración de esta investigación.

Al Instituto de Previsión Militar por su apoyo en el acceso a la información y la confianza de brindarles una propuesta de calidad.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
ÍNDICE DE CONTENIDO	xii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	7
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO	11
2.2.1 ANÁLISIS DE METODOLOGÍAS	12
2.2.2 ANTECEDENTES DE METODOLOGÍAS	14
2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS.....	26
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	31
2.4 INSTRUMENTOS	32
2.4.1 LA ENCUESTA	32
2.4.2 LA ENTREVISTA.....	34
3. METODOLOGÍAS	36
3.1.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	36
3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN	38
3.1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	38
3.1.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	39
3.1.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	42
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS	44
4. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	44
4.1. BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA.....	44

4.1.1 PRODUCTOS O SERVICIOS	45
4.1.2 MAPA ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO	47
4.1.3 PROYECTOS	48
4.2 PROCESO ACTUAL.....	50
4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	51
4.2.2 ANÁLISIS DE PERSONAL	52
4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN APLICADO	55
4.3.1 JUSTIFICACIÓN	55
4.3.2 APLICACIÓN	56
4.3.3 RESULTADOS.....	56
4.4 ANÁLISIS.....	65
4.5 PROPUESTA DE MEJORA.....	71
4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS.....	79
4.6.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	79
4.6.2 DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES	80
4.6.1. PRESUPUESTO	83
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
5.1 CONCLUSIONES	85
5.2 RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXO A.....	91
ANEXO B.....	95
ANEXO C.....	97
ANEXO D.....	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diferentes enfoques de modelos de gestión de cambio	12
Continuación Tabla 1 Diferentes enfoques de modelos de gestión de cambio.....	13
Tabla 2 Cuadro Matriz FODA	25
Tabla 3 Comparativo de Factores que Influyen y que Dificultan Según los Enfoques del ADKAR	27
Tabla 4 Estructura de preguntas basada en los enfoques del ADKAR.....	41
Continuación Tabla 4 Estructura de preguntas basada en los enfoques del ADKAR.	41
Tabla 5 Agenda para realizar entrevista con jefes de división en el IPM.....	43
Continuación Tabla 5 Agenda para realizar entrevista con jefes de división en el IPM.	43
Tabla 6 Análisis de situación interna y externa de IPM.	66
Tabla 7 Mapeo de equipo involucrado.....	72
Tabla 8. Descripción de actividades.	81
Tabla 9 Presupuesto	84

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Matriz de análisis FODA	14
Ilustración 2 Proceso de cambio: modelo de Kurt Lewin.....	15
Ilustración 3 Breve descripción del significado de ADKAR.....	18
Ilustración 4 Orden de formulación de preguntas en una entrevista cualitativa	35
Ilustración 5 Mapa Estratégico	48
Ilustración 6 Proceso de socialización de proyectos.....	52
Ilustración 7 Estructura Organizacional.....	54
Ilustración 8 Cronograma de actividades.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Resultados Enfoque de Conciencia	57
Gráfico 2 Resultados del Enfoque de Deseo.....	58
Gráfico 3 Disposición de los equipos de trabajo frente al proceso de transformación.....	59
Gráfico 4 Enfoque de Conocimiento	60
Gráfico 5 Tengo claridad sobre el alcance de los diferentes proyectos.....	60
Gráfico 6 Conozco los principales cambios que se darán con los proyectos.....	61
Gráfico 7 Enfoque de Habilidades	62
Gráfico 8 Estoy en disposición de explorar y adoptar formas diferentes para hacer mi trabajo. .	62
Gráfico 9 Enfoque de Refuerzo	63
Gráfico 10 Disposición de la organización a los procesos de transformación.	64
Gráfico 11 Disposición de las personas a los procesos de transformación.....	65

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

En el presente documento se realiza una investigación en el Instituto de Previsión Militar, para determinar la necesidad de un modelo de gestión de cambio, derivado de los diversos proyectos que el instituto está desarrollando e implementando actualmente.

El presente documento está dividido en cinco capítulos los cuales brindan el sustento para generar una Propuesta de Modelo de Gestión de Cambio, al instituto que se adapte a sus necesidades. En el primer capítulo se establecen los antecedentes, planteamiento de problema y definición de objetivos.

En el segundo capítulo se hace un análisis de la situación actual del instituto, se establecen las metodologías de sustento, los antecedentes de estas, se definen los instrumentos a utilizar.

El tercer capítulo contiene el detalle de las metodologías de sustento utilizadas, tipo y diseño de investigación, población y muestra sobre la cual se aplicaron los instrumentos de recolección de datos, así como el ámbito donde se desarrolló la investigación.

En el cuarto capítulo se incluye una breve descripción de la empresa, así como los procesos que tienen en la actualidad, el proceso de recolección de datos a través de los instrumentos de investigación, tabulación y generación de resultados, determinar el análisis, generar una propuesta de mejora para el instituto y los costos previstos de manera general.

Y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones generados del estudio de investigación.

1.2 Antecedentes del Problema

El concepto cambio tiene diversos significados, de acuerdo con el contexto en que se utilice, tales como:

Cambio es una transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro diferente. Chiavenato (2006).

El cambio “es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose transformaciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad”. (Según el diccionario Ilustrado Aristos de la Lengua Española, p.112).

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede identificar que el cambio es dinámico y constante, e independientemente del ambiente en el que se desarrolle, este tendrá una afectación en los individuos de manera directa o indirecta. En el ámbito organizacional, el cambio es una necesidad que tienen las empresas de evolucionar ante diversos factores como los altos niveles de competencia, nuevas tecnologías y la globalización en sí misma.

Y es por eso, por lo que surgen diversas teorías o modelos del cambio, que le permiten a las organizaciones tener un plan de acción de cómo afrontar los mismos y llevarlos a cabo de manera exitosa.

En la década de los años 20 del siglo pasado, Kurt Lewin, considerado el padre de la psicología moderna, propuso un modelo que buscaba conseguir transformaciones y cambios organizacionales con garantía de éxito a nivel individual y colectivo. Sin embargo, en los últimos 30 años es donde los modelos de gestión del cambio han tomado mayor relevancia dentro de las industrias al identificar los beneficios que tienen al apoyarse de estos en los procesos de transición y mejoras continuas.

Las necesidades de cambio conllevan una alteración de la situación actual, implicando evaluar el presente y futuro de las organizaciones, ya que estos cambios pueden ser voluntarios o impuestos, lo que puede provocar cierto nivel de rechazo o resistencia.

Se debe establecer una gestión del cambio que lleve una planificación estratégica que le permita a la organización alcanzar los objetivos y metas establecidas de manera positiva.

El Instituto de Previsión Militar (IPM) constituye el principal organismo de Seguridad Social para los miembros de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional y Benemérito Cuerpo de Bomberos, en todo el país. Asimismo, con el propósito de brindarle mejores servicios a sus afiliados y beneficiarios, realiza otras actividades complementarias a la previsión, canalizando sus recursos a la asistencia crediticia en pro del fortalecimiento institucional.

A partir del año 2005 el IPM ha estado en proceso continuo de transformación, que permita asegurar el éxito de la misión institucional, realizando cambios para ajustarse a las necesidades y

situaciones que se presentan a través de diversos proyectos, enfocados en mejorar la atención a los afiliados y automatizar los procesos dentro de los departamentos.

1.3 Definición del Problema

Las empresas desarrollan e implementan diversos proyectos que les permitan mejorar y adaptarse al mercado, buscando mejorar la experiencia de los clientes, facilitar las gestiones de los departamentos y por supuesto, incrementar el desempeño financiero de la empresa, entre otros.

Dado la multiplicidad de proyectos que se desean implementar en el instituto, se conoce que, según estadísticas, es muy común que se genere en los colaboradores de la empresa una resistencia al cambio, potencialmente limitando el impacto esperado de los proyectos.

En el caso del Instituto, tienen una planificación anual de proponer, desarrollar y poner en práctica cinco proyectos anuales, para el cumplimiento de los objetivos que permiten alcanzar lo plasmado en el mapa estratégico, el cual tiene que ser evaluado en el año 2025, lo que representa una alta y constante exigencia al personal de diversas áreas.

El departamento de Proyectos del Instituto de Previsión Militar podría requerir un modelo, que le permita contribuir a la gestión del cambio de los proyectos que actualmente se están desarrollando, como parte integral de la metodología de administración de los proyectos, ya sea en mayor o menor medida, dependiendo del impacto que éste pueda tener en la institución y sus colaboradores.

De acuerdo con la investigación que se está realizando estas son las preguntas que permitirán la obtención de información, para la resolución del problema planteado, las cuales se describen a continuación

1. ¿Cuáles son las causas de la resistencia al cambio entre los colaboradores involucrados en los proyectos del IPM?
2. ¿Cuáles son los factores más relevantes en los cuales el IPM debe enfocarse para gestionar el cambio?
3. ¿Cómo gestionar el proceso de cambio en los colaboradores ante nuevos proyectos?
4. ¿Cuál es el modelo de gestión del cambio más adecuado para el IPM?

1.4 Objetivos del Proyecto

A continuación, se describen el objetivo general y los objetivos específicos del modelo de Gestión de Cambio para el Instituto de Previsión Militar.

1.4.1 Objetivo General

Proponer un Modelo de Gestión del Cambio al Instituto de Previsión Militar, a través de un diagnóstico de la situación actual de la implementación de diversos proyectos, que le permita gestionar el cambio entre sus colaboradores.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Determinar las causas que generan resistencia al cambio entre los colaboradores del IPM.
2. Identificar los factores relevantes en los cuales debe enfocarse el IPM, según el modelo de gestión propuesto.

3. Plantear la metodología idónea que se deben aplicar en cada uno de los aspectos relevantes del modelo de gestión de cambio en la implementación de proyectos.
4. Diseñar un modelo de gestión del cambio que se adecue a las necesidades del IPM.

1.5 Justificación

Sin duda la implementación de proyectos en las empresas es cada vez más común y constante, sin embargo, un porcentaje de estos fracasa por diversos factores, la revista HBR's Must – Reads on Change - Harvard Business, en su estudio realizado en el 2011, tomó estadísticas donde una de las razones de fracaso es la resistencia al cambio con un porcentaje de 60% siendo este el más alto de todos. Es por ello que, en la actualidad para implementar un proyecto no basta únicamente con tener un departamento o unidad que los gestione; éstos también deben tener un modelo de gestión de cambio, que ayude a los colaboradores de la empresa a la adopción de los proyectos con mayor facilidad.

Por tal razón contar con un modelo de gestión del cambio es un aspecto esencial para que las empresas puedan afrontar los constantes cambios que surgen con la implementación de nuevos proyectos que tienen como fin innovar o adaptarse a las exigencias de sus clientes entre otros, y siendo el Instituto de Previsión Militar, una institución que en la actualidad cuenta con múltiples proyectos que buscan mejorar el servicio a los clientes y automatizar los procesos en sus departamentos, requiere un modelo que le permita gestionar los cambios como herramienta necesaria para minimizar los posibles riesgos y lograr una mayor flexibilidad en los colaboradores que facilite la implementación y adaptación de los proyectos en el menor tiempo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

En la creación de la Ley de Seguridad Social de Honduras en 1960, excluyendo de sus beneficios a los miembros de las Fuerzas Armadas, quienes tuvieron que esperar más de una década, para contar con una Institución que les brindara la protección social que por mandato constitucional comprende a todos los sectores sociales del país.

A partir de enero de 1972, inició funciones el Instituto de Previsión Militar, IPM, el cual está orientado a brindar una atención referente a la jubilación, pensión, préstamos, fideicomisos, gastos fúnebres, entre otros, a los integrantes de los regímenes de riesgos especiales (Policía Nacional, Benemérito y Heroico Cuerpo de Bomberos, Fuerza Armadas en su totalidad), lo que la convierte en una institución con características únicas, plasmadas en su misión y visión, las cuales se detallan a continuación, su misión declara “Garantizar a nuestros afiliados un servicio de calidad en el otorgamiento oportuno de sus beneficios en seguridad social.” y su visión modificada recientemente, establece “Con la guía de Dios, ser una institución líder en seguridad social, garantizando de manera sostenible los beneficios a sus afiliados. Sustentando en una administración transparente, desarrollo tecnológico, solidez financiera y talento humano comprometido”.

En la actualidad, se brinda una nueva cobertura no solo a los oficiales, sino también a suboficiales, soldados, escala básica, bomberos asalariados y auxiliares, aumentando el número de afiliados de 3,200 a 28,000 aproximadamente. Con la integración de estos nuevos afiliados, se requirió de mucho esfuerzo y compromiso por parte de la administración y su equipo de trabajo para el

cumplimiento de la misión y el otorgamiento oportuno de las prestaciones, servicios y beneficios que el Instituto brinda a sus afiliados. Debido a estos nuevos cambios, el instituto tuvo la necesidad de contar con el apoyo de BDO Consulting Group Stockholm AB y PNUD, lo cual generó diversas perspectivas de cambio, a corto, mediano y largo plazo, con la implementación de diversos proyectos tecnológicos y operativos.

Esto genera que el instituto esté en constantes cambios, para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes, alcanzar las metas institucionales, lograr altos estándares de calidad. Por lo que es de vital importancia conocer a profundidad en qué consisten los cambios.

Lewin, (1947) define el cambio, como una sucesión de fases a las que se tiene que enfrentar una organización para conseguir una transformación de un estado a uno nuevo, con el objetivo de adaptarse. Es decir que las organizaciones deben enfrentarse a diversas etapas que le permitan ser competitivos, innovadores, satisfacer las necesidades de sus clientes externos e internos.

El cambio está implícito en todas las actividades del ser humano y de las organizaciones, ya que ninguno es estático, sino que evolucionan constantemente y de manera acelerada, sin importar si se está o no preparados para afrontarlos.

Las variables que impulsan que una organización se oriente al cambio tienen diversas direcciones, como el entorno, tecnología, estrategia de la organización, procesos, globalización.

Según afirma Soto, (2013), los cambios tienen las siguientes dimensiones: de acuerdo con su

dirección hacia la meta pueden ser completos e incompletos; de acuerdo con su magnitud pueden ser totales o parciales; de acuerdo con su inicio pueden ser planeados y obligados; y de acuerdo con su duración, rápidos o lentos.

Estos aspectos son relevantes, ya que en la actualidad las personas dentro de una organización ya no realizan actividades mecanizadas y repetitivas, tienen mayor participación, forman parte de la toma de decisiones y tienen contacto directo con la realidad de la empresa. Debido a esto el cambio organizacional toma un papel muy importante dentro de las empresas cuando se enfrentan a nuevos proyectos o aspectos que van a modificar el andar de esta por muy pequeño que sea este.

Blejmar, (2005), la gestión del cambio organizacional es un proceso deliberado y diseñado para mitigar los efectos no deseados del cambio, para potenciar las posibilidades de crear un futuro en la organización, su gente y su contexto.

De igual manera Hiatt, (2006) define que la gestión del cambio es un proceso estructurado en el que se utilizan un conjunto de herramientas para liderar a los trabajadores con el fin de conseguir el resultado deseado.

Ambos conceptos enfatizan en que se debe elaborar un proceso debidamente estructurado y detallado, y la importancia del recurso humano y su papel dentro de la definición, diseño, ejecución y seguimiento de los cambios a los que se enfrenta la organización.

Es por eso por lo que la gestión del cambio se ha vuelto un concepto común dentro de las

organizaciones, y que cada vez toma mayor relevancia e importancia, ya que repercute en los objetivos que la empresa desea alcanzar.

En la actualidad existen diversas técnicas o metodologías enfocadas en la gestión del cambio, que hacen necesario que cada empresa pueda identificar cuáles son las que mejor se adaptan a sus necesidades, ya que no basta con tener tecnologías de última generación, las empresas deben estar conformadas por seres inteligentes que perciban que el cambio ya no es una opción, sino que impulsen a que la empresa sea un agente de cambio y no una víctima de las circunstancias.

Una de estas metodologías es la propuesta por John Paul Kotter, quien, en el año 1995, publicó el libro *Leading Change (Liderando el cambio)*, Kotter, (1995) que define 8 pasos para lograr una transformación exitosa dentro de una organización.

Estos ocho pasos están divididos en tres etapas:

Etapa 1 Crear un clima para el cambio

- Paso 1: Crear sentido de urgencia

Se refiere a que todos los involucrados deben conocer la necesidad y los beneficios de ejecutar una acción de cambio.

- Paso 2: Formar una coalición potente

Contar con un equipo de trabajo altamente calificado, que tenga la habilidad de liderar un cambio, que se identifique con las necesidades de la empresa y del resto de los colaboradores.

- Paso 3: Desarrollar una visión clara

Definir claramente cuál es el alcance y visión sobre donde se requiere estar en un futuro, esto

simplifica la planificación y ejecución de actividades.

Etapa 2 Comprometer y habilitar a toda la organización

- Paso 4: Comunicar la visión

Una vez definido cuál es el alcance y dónde se quiere estar en un futuro, es necesario socializarlo con toda la institución, desde los altos niveles hasta los niveles básicos, esta comunicación debe ser efectiva y continua.

- Paso 5: Eliminar obstáculos

En todo proyecto es común que, en su proceso de desarrollo presente inconvenientes, por lo que se deben tomar las medidas correctivas necesarias en el tiempo adecuado, para que no generen un impacto mayor en el proyecto.

- Paso 6: Asegurar triunfos a corto plazo

En la ejecución del proyecto se deben plantear metas a corto plazo que sean fáciles de alcanzar, y que motiven a los equipos a continuar con la planificación establecida y el logro de los objetivos.

Etapa 3 Implantar y mantener la transformación

- Paso 7: Construir sobre el mismo camino

Se debe crear un hábito del cambio, ser un constante dentro de la empresa, y dar el tiempo correspondiente a cada actividad.

- Paso 8: Anclar el cambio en la cultura de la empresa

Para que el cambio funcione de manera exitosa dentro de la empresa, este debe constituirse como una cultura habitual, que debe darse seguimiento continuo.

2.2 Teoría de sustento

En este apartado, se definirán algunas metodologías que existen sobre la gestión de cambio, analizando las diferentes variables y enfoque, así como las etapas del proceso que ayudan a cumplir

con los objetivos del estudio, y de igual manera el análisis de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

2.2.1 Análisis de metodologías

A continuación, se muestran las diferentes metodologías que existen, así como las herramientas que hay para realizar un modelo de gestión del cambio.

Modelos de gestión de cambio

Los modelos hacen referencia a distintos enfoques que, por sus características, son fácilmente imitados o reproducidos. El término de gestión hace referencia a la acción y el efecto de administrar, se puede decir que los modelos de gestión son un esquema que ayudan a administrar. Los modelos de gestión pueden variar dependiendo de lo que se quiere administrar. En el caso de este estudio es el modelo de gestión del cambio, el cual como ya se ha mencionado, se ha desarrollado en los últimos 30 años, tiempo en el cual han surgido distintos enfoques. Cada uno de los enfoques conlleva diferentes variables y etapas en los procesos, que por su aplicabilidad puede ayudar a la organización a hacer mejor las cosas y aumentar su productividad.

Cada uno de los enfoques tiene un modelo de gestión, el cual es fácilmente adaptado a las organizaciones, A continuación, se presentan algunos:

Tabla 1 Diferentes enfoques de modelos de gestión de cambio

Modelo	Autor	Variables/ Factores	Etapas / Fases
Modelo de Kurt Lewin	Lewin	Fuerza impulsadora Fuerza restrictiva	Descongelamiento Cambio o movimiento Recongelamiento
Modelo de ADKAR	Jeff Hiatt	Conciencia Deseo	Estado actual Transición

		Conocimiento Capacidad Refuerzo	Estado futuro
--	--	---------------------------------------	---------------

Continuación Tabla 2 Diferentes enfoques de modelos de gestión de cambio

Ciclo de la vida de las organizaciones	Greiner	Edad de la empresa Tamaño de la organización Tasa de crecimiento Etapas de evolución Etapas de revolución	Fase de creatividad Fase de dirección Fase de delegación Fase de coordinación Fase de colaboración Fase de alianza
Modelo de Cambio en Ocho Pasos de Kotter	John Kotter	Crear sentido de urgencia. Formar el equipo. Crear la visión. Comunicar la visión. Superar los obstáculos. Asegurar éxitos a corto plazo. Crecer sobre el cambio ya generado. Fijar los cambios.	Eliminación de la situación actual. Introducción de nuevas prácticas Consolidar

Fuente: Creación propia.

Análisis FODA

El análisis FODA, son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; de una empresa este se puede aplicar a cualquier situación en el cual se requiera un análisis.

Esta es una herramienta fundamental en la administración y el proceso de planificación, brindando insumo de cuál es la situación actual de la empresa o de los proyectos, lo que permite definir alguna estrategia a futuro.

La palabra FODA, está creada a partir de las letras iniciales de los términos que se han mencionado; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Para realizar este análisis es importante que exista diversidad en la participación, por lo que este debe ser sencillo de manera que los resultados puedan ser entendidos, considerando los factores internos y externos de la organización.

A continuación, la matriz utilizada para la elaboración del análisis FODA.

Matriz de Análisis FODA

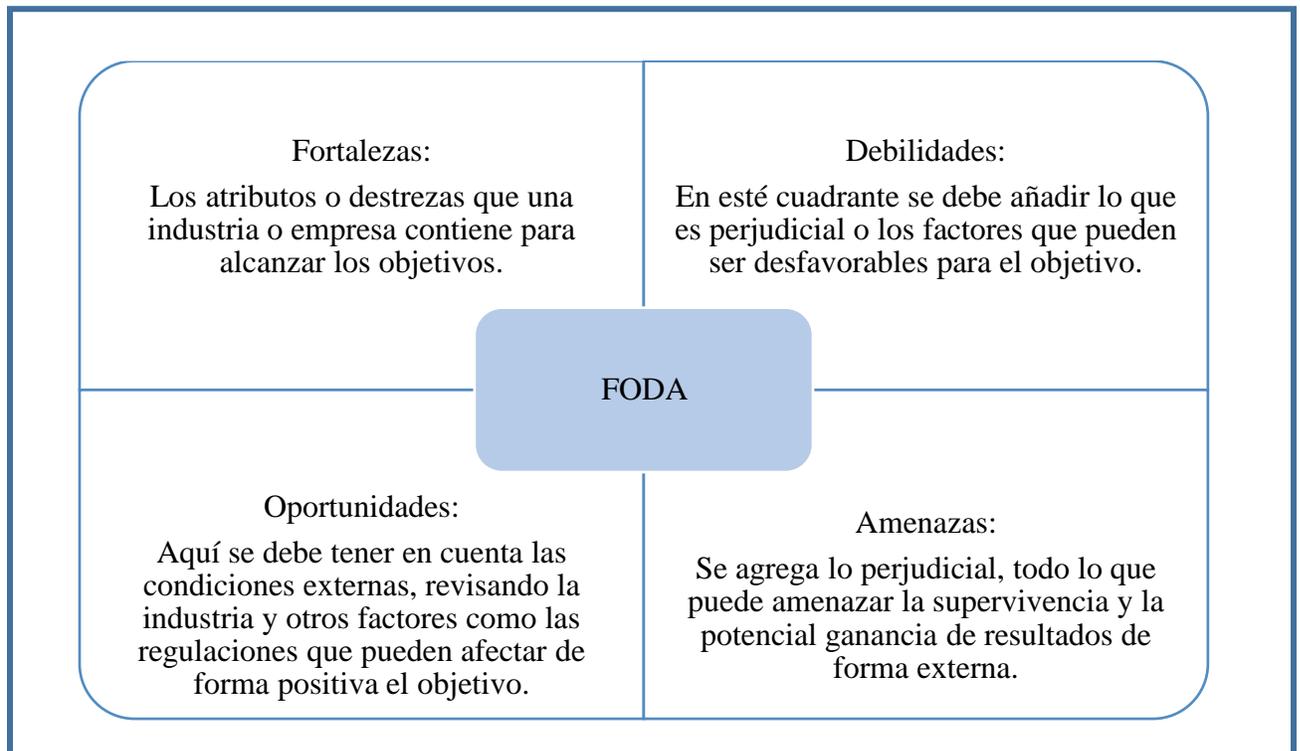


Ilustración 1 Matriz de análisis FODA

Fuente: Creación propia

2.2.2 Antecedentes de metodologías

A continuación, se muestran los antecedentes de las metodologías a utilizar en la presente

investigación.

Modelos de gestión del cambio

A lo largo de la historia se han desarrollado diferentes modelos sobre la gestión de cambio, que se han creado para llevar el cambio con éxito y de manera eficaz, algunos de ellos son; modelo de ADKAR y modelo de Kurt Lewin. Este último es uno de los autores pioneros en la formulación de los modelos de gestión del cambio, en donde define que son dos fuerzas las que movilizan el cambio; las fuerzas impulsoras que ayudan a que el cambio se efectúe y las fuerzas restrictivas, que son las que impiden que el cambio ocurra, ya que desean mantener la situación actual. Cuando los niveles de estas fuerzas se mantienen se logra según Lewin, un “equilibrio cuasi estacionario” que es donde ninguna de ellas genera mayor fuerza y se mantienen ya que ambas están satisfechas con lo que acontece. Sin embargo, este equilibrio se puede romper incrementando las fuerzas que impulsan el cambio o disminuyendo las que lo impiden, e incluso realizando una combinación de ambas, para lo que Lewin propone uno de los primeros modelos de tres pasos, el cual es considerado la base de investigaciones Lewin, (1951); descongelar, cambiar y recongelar.

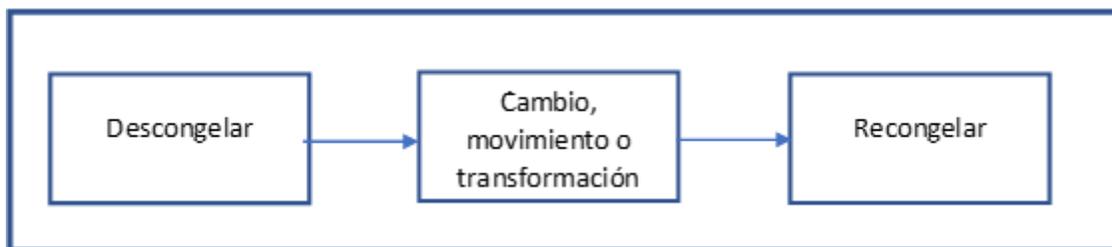


Ilustración 2 Proceso de cambio: modelo de Kurt Lewin

Fuente: (Lewin, 1951)

Descongelar: Es la primera etapa, se comienza a romper la situación actual de los colaboradores,

es cuando el cambio se vuelve inevitable, por lo que se deben comenzar a eliminar las causas de resistencia, es necesaria la transmisión de información, a través de comunicados eficientes que permite la preparación de los colaboradores para el cambio, esto debe ser antes de que el cambio ocurra por lo que se debe examinar las suposiciones de los colaboradores y sus relaciones.

Esta etapa según el esquema de Lewin, y asumiendo el planteamiento de (Grouard & Meston, 1996), existen tres sub-fases en las que se puede dividir:

Rompimiento: Es cuando el cambio se vuelve evidente, los colaboradores adquieren conciencia de las circunstancias por la que la organización atraviesa los cambios y sus nuevos escenarios y se requieren nuevas acciones, se acepta la necesidad de cambiar, rompiendo los paradigmas.

La ansiedad: es una emoción que se encuentra implícita en todo proceso de cambio, esto a raíz de la inestabilidad generada por la urgencia de encontrar nuevas formas de acción, está muy ligada a los colaboradores que entienden que deben conseguir nuevos resultados.

La seguridad: esta se da cuando los colaboradores perciben una respuesta a la ansiedad, esto se logra con una constante comunicación lo que logra que todos siempre se mantengan en sintonía con lo que sucede en la organización.

Desplazamiento: En esta fase se puede decir que se experimenta el aprender a desaprender, es donde los colaboradores adquieren nuevos comportamientos, formas de pensar, procesos, valores y actitudes, que son indispensables para que los objetivos de la organización se cumplan, y es la comunicación, formación y un acompañamiento constante con los colaboradores lo que ayudara a

que estos puedan adquirir nuevas formas de trabajo, es importante que la comunicación sea oportuna en tiempo y forma para que se logre mantener la seguridad y mantener calmados los niveles de ansiedad que este proceso pueda generar.

Congelamiento: Esta es la etapa donde los cambios se han apropiado de la organización, ya los colaboradores conocen todos los cambios, estos son ajustados y se adaptan, volviéndose actividades cotidianas, es ahí donde se ha logrado la institucionalización de los cambios, por lo que es importante estabilizarlos y que los colaboradores asuman los comportamientos por su propia cuenta, integrando las nuevas formas de pensar y de actuar dentro de su personalidad, valores y actitudes. Algunos no toman importancia a esta etapa asumiendo que, con el conocimiento y entendimiento de las nuevas formas, la adaptación es automática, este es un gran error que lleva al fracaso a los procesos de transformación. Los cambios necesitan ser anclados para conseguir nuevos y consistentes comportamientos Kreitner, & Angelo, (1998), por lo que el esfuerzo que los colaboradores realizan cobra relevancia ya que este modelo fomenta la recompensa a través de un sistema de rendición de cuentas, que proporciona continuidad en la motivación para fortalecer los cambios realizados.

Este es un modelo lineal, aun cuando es de fácil entendimiento no explica la vivencia de los implicados, otros modelos han desarrollado un enfoque donde el tema psicológico y social de cambio son más fuertes.

Modelo ADKAR

El modelo del ADKAR de Jeffrey M. Hiatt, es un modelo de gestión de cambio creado por Prosci, empresa que cuenta con la mayor red de conocimiento y gestión de cambio, el nombre de Prosci

es la abreviatura de dos palabras en inglés: professional (pro) y science (sci), la misma está orientada a los cambios en las organizaciones, su modelo está enfocado a los individuos ya que considera a las personas como el alma del cambio.

El modelo de ADKAR ayuda a definir objetivos que sirven para guiar el cambio individual y organizacional, este modelo permite centrar las actividades de los líderes en impulsar el cambio individual que afectan los resultados organizativos, busca entender como el cambio afecta a los individuos proporcionando dirección y estructura, Hiatt (2006), declara que una persona conseguirá realizar un cambio con éxito cuando esta cuente con cinco elementos claves, independientemente del tipo de cambio que esté realizando. El nombre de este modelo proviene, precisamente, de estos cinco bloques; Awereness (conciencia), Desire (deseo), Knowledge (conocimiento), Ability (capacidad) y Reinforcement (refuerzo).

Breve descripción del significado de ADKAR.

A wareness (Conciencia)	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento de las razones de negocio para el cambio: la conciencia es el objetivo, resultado de las primeras comunicaciones relacionadas con un cambio organizacional
D esire (Deseo)	<ul style="list-style-type: none"> • El deseo de comprometerse y participar en el cambio: el deseo es el objetivo, resultado de patrocinio y manejo de la resistencia
K nowledge (Conocimiento)	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento sobre cómo cambiar: el conocimiento es el objetivo, resultado de la formación y entrenamiento, capacidad de realizar o poner en práctica el cambio en el nivel de rendimiento requerido
A bility (Habilidad)	<ul style="list-style-type: none"> • La habilidad es la meta: resultado del entrenamiento adicional, la práctica y el tiempo, refuerzo para asegurar el cambio
R einforcement (Reforzamiento)	<ul style="list-style-type: none"> • El reforzamiento es el objetivo: resultado de la medición de la adopción, medidas correctivas y el reconocimiento de un cambio exitoso

Ilustración 3 Breve descripción del significado de ADKAR

Fuente: Creación propia.

Cada uno de los bloques presentados influye en cómo se están realizando las cosas en la empresa, para lo cual se presenta un detalle de cada uno de ellos:

Conciencia

Trata sobre hacer visible la necesidad de un cambio, es que cada uno de los colaboradores puedan comprender y reflexionar que este se debe hacer, ya que si se encuentra con una visión de que la forma actual está bien y no necesita ser cambiada, este será un bloqueador que no permita que el cambio se realice, por lo que es importante se pueda percibir que existe un problema por el cual el cambio debe realizarse, para crear conciencia la comunicación juega un papel relevante sin embargo, el mensaje que se debe dar a conocer debe ser claro, además, la persona que lo transmite debe tener la suficiente credibilidad para que este sea tomado en cuenta. La comunicación es una manera de contribuir a la conciencia de las empresas, esto se reafirma por el estudio realizado por Prosci "Best Practices in Change Management", (2014), para que un colaborador tenga conciencia es importante la comunicación de los motivos del cambio, parte del aporte de este estudio es que los colaboradores prefieren una comunicación cara a cara, ya sea por reuniones, mediante capacitaciones, etc. Esto resulta con más claridad y tiene un mayor impacto, logrando así tener mayor conciencia.

El acceso a la información de la empresa ya sea a través de sus estados financieros, las quejas de los clientes e incluso los rumores influyen en la toma de conciencia para que se pueda realizar un cambio en la empresa, y hacen a los colaboradores tener apertura a los cambios y estos puedan llevar a cabo.

Deseo

Este es el impulso de los colaboradores para que el cambio suceda, esto los hace participes ya que les genera interés, por lo que debe estar claro el porqué del cambio el cual se consigue con la conciencia.

El deseo se puede activar a través de diversas emociones, entre ellas pueden ser; la emoción y la esperanza sobre la situación futura, la cual puede llegar con diversos beneficios, desde lo profesional, personal, para citar un ejemplo; si el cambio es tecnológico en los procesos, este puede llevar nuevos conocimientos sobre programas más avanzados, además del grado de trabajo y dificultad que seguramente mejorara al automatizar los mismos, esto abre una gran puerta para que los colaboradores sientan el deseo de trabajar en el cambio, otra de las emociones presentes es el miedo, el cual puede venir con la sensación de pérdida de un trabajo, el descontento con la situación actual.

En este bloque el papel del líder que apoya el cambio juega un rol relevante en donde este es quien puede influir para que los colaboradores se sientan motivados, creando factores que generen esta motivación, consciente de que deben impulsar a los colaboradores a realizar el cambio, enfocándose en una decisión personal.

Conocimiento

Este hace referencia al aprendizaje que se debe generar a través de entrenamientos, materiales, se

puede crear un programa de formación, brindar acceso a la información de forma más abierta, entre otros, en esta etapa genera valor conocer como estos cambios han creado grandes aportes en otras instituciones, en fin, todo lo necesario para tener el conocimiento de lo que se debe hacer para realizar el cambio.

El entrenamiento que se brinde debe ser detallado indicando el rol de cada uno y las nuevas formas en que las cosas se harán, su impacto en la organización, así como todas las metodologías de los nuevos procesos que acompañan el cambio.

En este bloque se debe tomar en cuenta la capacidad de los colaboradores en obtener nuevos conocimientos, además de contar con una persona guía de estos, se ha tomado como práctica en algunas empresas tener mesas de ayuda que apoyen en los momentos que se tengan dudas sobre los procesos implementados, permitiendo tener un registro de las consultas frecuentes, lo que permite realizar programas de capacitación orientados a las debilidades detectadas en la mesa.

Capacidad

En el caso de este cuarto bloque se hace referencia a “desarrollar capacidad” el cual es el proceso por el cual los colaboradores fortalecen o mantienen sus capacidades, este se enfoca en cómo se aprenden cosas nuevas, ya sea de forma física, utilizando nuevas metodologías, en la interacción que pueda tener con sus compañeros e incluso con fuentes externas.

La capacidad requiere de elementos como el tiempo, el entrenamiento recibido, su habilidad

psicología de asimilar nuevas formas, recordemos las personas tienen diferentes formas de adquirir habilidades y en tiempos distintos. Existen situaciones que pueden impedir que sus capacidades se desarrollen, el tiempo, la falta de práctica, los recursos, un bloque mental, esto influye en cómo se pueda dar el cambio aun cuando el colaborador tenga conciencia, deseo y conocimiento.

Es importante que los colaboradores puedan lograr hacer suyos estos nuevos procesos o actividades, a través de la práctica constante con el suficiente tiempo, para que los antiguos hábitos no se sigan practicando, dependerá mucho de la capacidad de la organización de aprender nuevos conocimientos y de la disponibilidad de recursos.

Refuerzo

Este es el último bloque. Hiatt (2006) lo define, como los factores tanto internos como externos que provocan que el cambio se mantenga. Esta variable se define como el conjunto de acciones orientadas a fomentar, alentar o añadir fuerzas para conversar una situación.

Es en esta etapa donde se realizan un conjunto de actividades que ayudan a sustentar el cambio, los factores que influyen en esta etapa son los internos, estos dependen del estado psicológico de la persona, tiene que ver con las emociones, derivadas del placer que surge al momento de alcanzar la meta del proyecto, la alegría de recibir beneficios que son derivados del proceso de cambio, el orgullo de saber que sigue y avanza, la satisfacción de haber cumplido el reto de asumir este cambio que ha implicado nuevos conocimientos, nuevas oportunidades de desarrollar otras capacidades.

Sin embargo, los factores externos son aquellos que viene de la organización, tiene que ver con el reconocimiento que esta les brinda a los colaboradores por los logros alcanzados, es impulsar el valor que tiene el trabajo de las personas, con actos que pueden ser simples, como agradecimiento por los altos directivos que la empresa, una celebración, premios, e incluso remuneraciones económicas. Todo lo que la organización realice debe estar en concordancia con los nuevos cambios, este debe ser por el cambio que se ha dado debido al esfuerzo que los colaboradores realizan para que este se haga. El valorar y reconocer y hacer sentir apreciado al colaborador por el trabajo realizado ayuda a que este continúe con el mismo ritmo de trabajo.

El refuerzo se debe llevar a cabo en la medida que las metas se cumplan con resultados positivos, por lo que la retroalimentación es importante, permite que el colaborador tenga apertura para realizar sugerencias o incluso quejas que estén relacionadas con las nuevas actividades, que puedan permitir la corrección oportuna. Sin embargo, también existen resultados negativos, por lo que la aplicación de sanciones refuerza el cambio.

Análisis FODA

No se está claro sobre cuál fue el origen exacto de esta matriz, aunque existen teorías en donde se indica que fueran varias las personas que intervinieron en este, todos tiene en común un nombre de Albert S. Humphrey (1962 – 2005), quien fue Ingeniero Químico de la Universidad de Illionis y MBA por Harvard, participo de una investigación en los años 70's que consistía en porque fallaba la planificación corporativa, esta estaba financiada por las empresas Fortune 500, a raíz de esta

surgió SOFT siglas en ingles que significan: Satisfactory (Satisfactorio), Opportunity (Oportunidad), Fault (Falla), Threat (Amenaza), esta fue el antecedente de lo que se conoce como el Análisis SWOT por sus siglas en inglés, y FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) por sus siglas en español.

Este análisis FODA consiste en realizar una evaluación de diversos factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que ayuda a diagnosticar la situación actual de la empresa de una forma sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la empresa. Thompson, (1998) establece que el análisis FODA, estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera, tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

La siguiente tabla, enmarca cada uno de los aspectos relevantes de cada uno de los factores del análisis FODA.

Tabla 3 Cuadro Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Capacidades fundamentales en áreas claves.</p> <p>Recursos financieros adecuados.</p> <p>Buena imagen de los compradores.</p> <p>Un reconocido líder en el mercado.</p> <p>Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.</p> <p>Acceso a economías de escala.</p> <p>Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.</p> <p>Propiedad de la tecnología.</p> <p>Ventajas en costos.</p> <p>Mejores campañas de publicidad.</p> <p>Habilidades para la innovación de productos.</p> <p>Dirección capaz.</p> <p>Posición ventajosa en la curva de experiencia.</p> <p>Mejor capacidad de fabricación.</p> <p>Habilidades tecnológicas superiores.</p>	<p>Atender a grupos adicionales de clientes.</p> <p>Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</p> <p>Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</p> <p>Diversificarse en productos relacionados.</p> <p>Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).</p> <p>Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.</p> <p>Complacencia entre las compañías rivales.</p> <p>Crecimiento en el mercado más rápido.</p>	<p>No hay una dirección estratégica clara.</p> <p>Instalaciones obsoletas.</p> <p>Rentabilidad inferior al promedio.</p> <p>Falta de oportunidad y talento gerencial.</p> <p>Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.</p> <p>Abundancia de problemas operativos internos.</p> <p>Atraso en investigación y desarrollo.</p> <p>Línea de productos demasiado limitada.</p> <p>Débil imagen en el mercado.</p> <p>Débil red de distribución.</p> <p>Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.</p> <p>Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.</p> <p>Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave</p>	<p>Entrada de competidores foráneos con costos menores.</p> <p>Incremento en las ventas y productos sustitutos.</p> <p>Crecimiento más lento en el mercado.</p> <p>Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros.</p> <p>Requisitos reglamentarios costosos.</p> <p>Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.</p> <p>Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.</p> <p>Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.</p> <p>Cambios demográficos adversos</p>

Fuente: Thompson et. al. (1998), Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía", Editorial McGraw Hill, primera edición en español, México, p. 98

2.2.3 Análisis crítico de las metodologías

En este apartado se realiza un análisis de las ventajas y desventajas de cada una de las metodologías a utilizar.

Modelo de ADKAR

En la implementación de nuevos proyectos que están enfocando en realizar un cambio en la organización, es importante tomar en cuenta no solamente la estrategia de la organización, sin embargo, es aún más importante tener en cuenta a los colaboradores, ya que es a través de estos que el cambio se da, sin ellos este simplemente se detiene o peor aún no se lleva a cabo, ya que aun cuando todos pueden decir que si, su comportamiento no demuestra lo mismo.

El modelo de ADKAR, permite conocer las disposiciones que tienen los colaboradores para llevar a cabo el cambio en la organización, ya que está enfocado en el colaborador, brindando información más precisa a los líderes a fin de tomar acciones y que el proceso de cambio se lleve a cabo de forma más expedita. Este cuenta con 5 enfoques que ayudan a gestionar un plan de acción para realizar el cambio, además estos mismos enfoques permiten tener parámetros definidos, a fin de realizar una encuesta de fácil aplicación, lo que brinda un diagnóstico de la situación previa a que el cambio se lleve a cabo, o incluso cuando está en proceso.

Tabla 4 Comparativo de Factores que Influyen y que Dificultan Según los Enfoques del ADKAR

Enfoque	Influyen	Dificultan
Conciencia	Buena comunicación entre empleados y alta dirección. Creación y participación en eventos. Quejas de clientes. Disposición de toda la información sobre el cambio.	Circulación de errores. Poca credibilidad del mensaje. Mensajes poco claros, que provocan desconfiar de las razones del cambio. Rechazo de personas cercanas.
Deseo	Obtener un beneficio. Temor a consecuencias. La necesidad de formar parte de algo. La existencia de un líder que apoye el cambio. Esperanza de la situación futura.	Miedo por lo que puede suceder. No hay vinculación con el cambio. Existen bloqueadores del cambio. Que afecten negativamente en la relación personal.
Conocimiento	Acceso a programas de formación. Acceso fácil a la información y guías. Existencia de programas de apoyo para brindar información oportuna.	No tener conocimientos suficientes. Falta de recursos económicos. No aprender los nuevos procesos.
Capacidad	Manejo de las emociones, aspectos psicológicos y físicos. Contar con las competencias requeridas. Recursos suficientes para desarrollar a los colaboradores.	Bloqueos psicológicos. Falta de guía en el proceso. Limitaciones en las competencias.
Refuerzo	Valorar a los colaboradores, a través de premios, celebraciones y remuneraciones. Dar retroalimentación. Tener mecanismos de seguimiento.	Falta de valor al esfuerzo. Excesiva presión por los logros.

Fuente: Comparativo de Factores que Influyen y que Dificultan Según los Enfoques del ADKAR
Ventajas del Modelo de Gestión (Elaboración propia)

El modelo ADKAR puede ser adaptado por cualquier tipo de institución, ya que es flexible y ajustable a las necesidades de las empresas, de acuerdo con el ciclo que se esté desarrollando, que este puede ser en la etapa inicial, durante o al final de un periodo de cambio.

- A través del modelo se evalúan los aspectos relacionados a los colaboradores de manera directa y su percepción.

- Este modelo se apoya de una encuesta estructurada, bajo la escala de likert, lo que permite que la recolección y análisis de información sea más sencillo.
- Esta encuesta puede ser reevaluada periódicamente y adaptable a los factores que se deseen conocer en ese momento.

Desventajas Modelo de Gestión

- Sino se tiene el conocimiento adecuado del tema que se quiere analizar se puede enfocar sobre información errónea
- Delimitar adecuadamente el tema de interese y la información que se obtendrá del mismo.
- Que el personal pueda sentirse cohibido ante las preguntas.

Análisis FODA

El FODA consiente en un análisis crítico del proceso de planeación de una organización, examina ampliamente las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, permitan a la organización, conectar sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que puede aprovechar en su entorno externo, así como prepararse para enfrentar los peligros (amenazas), apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades.

¿Porque se relaciona el análisis FODA con la gestión de cambio?, la mayor parte de los cambios en una organización van relacionados con la estrategia de negocios planteada, un ejemplo de ello es la digitalización de la organización, este tiene un impacto en la forma de hacer las cosas, la atención a los clientes y la cultura en general.

La metodología FODA es amplia, integral u holística. Desde el punto de vista de análisis interno engloba factores como:

- Cultura de la empresa, arraigo y cumplimiento
- Imagen que proyecta
- Eficiencia de estructura organizativa
- Crecimiento, grado de madurez del negocio
- Eficiencia operacional y productividad
- Posicionamiento en el mercado
- Infraestructura y recursos físicos
- Recursos informáticos

La herramienta análisis no se limita a los factores internos, también examina exhaustivamente una serie de factores externos, entre los más importantes:

- Empoderamiento de clientes
- Fuerza de los Competidores
- Tendencias del Mercado
- Empoderamiento y disponibilidad de proveedores
- Nuevas tecnologías y productos sustitutos

- Entorno social
- Entorno Económico
- Incentivos o regulaciones gubernamentales

Ventajas del análisis FODA

- Conocer la situación interna y externa de la institución siempre es de gran valor y aportación para la misma
- Este análisis se puede enfocar a nivel global de la institución, así como de manera individualizada en sus departamentos.
- Este tipo de análisis no genera costos a la institución, ya que la información se puede recabar dentro de la misma.
- Este análisis se puede ejecutar sin interferir el tamaño de la institución y la industria en la que se desarrollada.

Desventajas análisis FODA

- Que no todo el personal tenga conocimiento real de la situación de la empresa.
- Complejidad del rubro de la institución
- Las fuentes de información pueden tener un efecto negativo en la calidad del análisis

Limitaciones

La mayor limitación que se ha identificado para ambas metodologías es el tipo de estructura organizativa de la institución, el cual es jerarquizada y regido por personal de rango militar, los

cuales tienen una formación disciplinaria diferente al resto de colaboradores, lo que consiste en que los colaboradores sigan ordenes de manera mecanizada.

Otra de las mayores limitaciones es el tiempo con el que se cuenta, para la obtención de información.

2.3 Conceptualización

ADKAR: Modelo de gestión de cambio, que está orientado en cinco enfoques que sirven para guiar el cambio individual y organizacional, es un instrumento creado por Prosci Jeff Hiatt, ADKAR, es un acrónimo en inglés, que son los enfoques para que el cambio tenga éxito: la conciencia, el deseo, el conocimiento, la habilidad y el reforzamiento.

Prosci: Abreviatura de dos vocablos ingleses, profesional (pro) science (sci), es la organización que se dedica a la investigación, desarrollo y publicación de Change Management. Fundada en 1994, tiene su sede en Loveland, Colorado, E.U.

FODA: Análisis de la situación interna y externa de la organización, este es un acrónimo, que significa: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Modelo de Cambio: Este es un enfoque estructurado que permite gestionar los aspectos del cambio relacionados con las personas y las instituciones a fin de lograr los objetivos de la empresa.

2.4 Instrumentos

En el presente apartado se presentan los instrumentos utilizados en las metodologías de esta investigación.

2.4.1 La encuesta

Es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así, por ejemplo: Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas Grasso, (2006).

Gomez, (2006) refiere que básicamente se consideran dos tipos de preguntas:

- Las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas, las respuestas incluyen dos posibilidades (dicotómicas) o incluir varias alternativas. Este tipo de preguntas permite facilitar previamente la codificación (valores numéricos) de las respuestas de los sujetos.
- Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, se utiliza cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas. Estas preguntas no permiten pre codificar las respuestas, la codificación se efectúa después que se tienen las respuestas.

La herramienta utilizada para recolectar la información es el cuestionario, y dentro de este se puede utilizar medidas como la Escala de Likert, escala para medir las actitudes.

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2010).

A cada ítem se le asigna un puntaje y se debe marcar solo una de las opciones disponibles, estas opciones se pueden colocar de manera horizontal o vertical.

Las opciones de respuesta que se presenten deben ser las mismas para todas las preguntas, esto con el objetivo de tener una homologación de criterios.

Si la afirmación es positiva, significa que califica favorablemente al objeto de actitud; de este modo, cuanto más de acuerdo con la frase estén los participantes, su actitud será igualmente más favorable.

Pero si la afirmación es negativa, significa que califica desfavorablemente al objeto de actitud, y cuanto más de acuerdo estén los participantes con la frase, implica que su actitud es menos favorable. Las puntuaciones de las escalas Likert se obtienen sumando los valores alcanzados respecto de cada frase.

Una vez aplicada la encuesta, y obtenida la información requerida, esta debe ser tabulada e interpretada para la obtención de conclusiones.

2.4.2 La entrevista

Una entrevista no es casual, sino que es un diálogo intencionado entre el entrevistado y el entrevistador, con el objetivo de recopilar información sobre la investigación, bajo una estructura particular de preguntas y respuestas. Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2010).

Las entrevistas permiten tener información de primera mano con los involucrados en la situación que se quiere investigar, se obtienen datos puntuales y relevantes.

Según Sampieri, las entrevistas cualitativas se dividen en:

- Estructuradas: consiste en un conjunto de preguntas específicas y el entrevistador se sujeta exclusivamente a estas.
- Semiestructuradas: se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener más información sobre los temas deseados.
- Abiertas: se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee la flexibilidad para dirigirla.

Las entrevistas cualitativas, tienen la característica de ser más flexibles, de carácter amistosa, ya que lo que se pretende es obtener experiencias, opiniones y perspectivas de los entrevistados y es fundamental hacerlos sentir en total comodidad.

Las preguntas en las entrevistas tienen un orden cronológico para lograr la obtención de la información, las cuales se detallan en la siguiente figura.

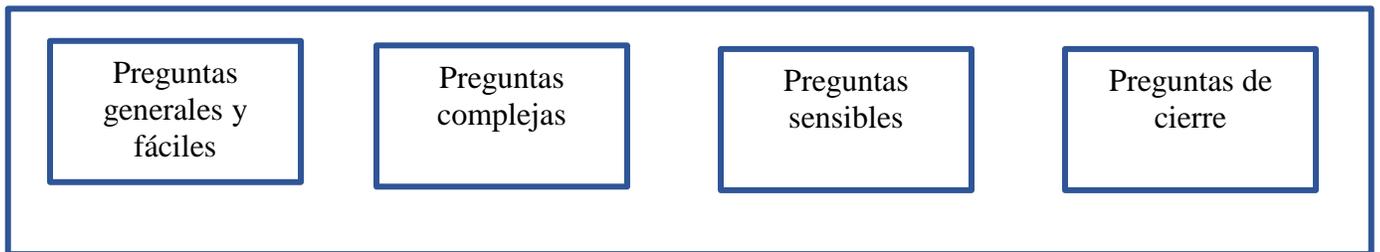


Ilustración 4 Orden de formulación de preguntas en una entrevista cualitativa

Fuente: Texto Metodología de la Investigación, Sampieri

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Este capítulo describe las dos metodologías utilizadas, su aplicación, instrumentos y fuentes de información.

3. Metodologías

Las metodologías utilizadas en la investigación es el análisis FODA, que permite identificar los factores internos y externos de la organización.

La otra metodología utilizada es el modelo de gestión del cambio, al contar con el análisis de situación interna y externa de la institución se puede identificar cuál es el modelo más idóneo a las necesidades del Instituto de Previsión Militar.

3.1.1 Tipo y nivel de investigación

El enfoque de la investigación se refiere al proceso que utiliza el investigador para acercarse a la información deseada, a través de la indagación que sustentan las conclusiones sobre la investigación.

El enfoque utilizado para esta investigación es mixto, que consiste en la recolección y análisis de datos, cuantitativos y cualitativos, y posteriormente realizar la integración de dicha información, y lograr un mejor entendimiento del tema investigado.

Donde el enfoque cualitativo tiene un mayor peso, ya que busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.

El utilizado para la metodología del análisis de situación interna y externa es cualitativo, el cual permite mayor flexibilidad y está estrechamente relacionado con investigaciones del comportamiento y hábitos de los humanos.

En el caso de la metodología del ADKAR se utilizó un diseño cuantitativo, el cual analiza las causas y efectos buscando obtener respuesta de una población a preguntas específicas, lo cual permite la toma de decisiones que ayuden a alcanzar los objetivos.

En este se busca dar respuesta a las preguntas de investigación, a través de la recolección y análisis de los datos, confiando en una medición numérico, utiliza un cuestionario el cual permite el análisis estadístico, regulando la presentación de los resultados con tablas, gráficos y análisis numérico.

Debido a la complejidad que surge de las percepciones de las personas, es que utilizar un enfoque mixto, permite perspectivas más amplias, aprovechando las fortalezas de cada uno de ellos.

Ambas metodologías tienen un diseño descriptivo, ya que se describen las experiencias, vivencia

de los implicados, lo que permite extraer la información de los datos proporcionados

3.1.2 Descripción del ámbito de investigación

La investigación se ha desarrollado en las instalaciones del Instituto de Previsión Militar, en su oficina principal ubicada en Boulevard Centroamérica.

El diseño es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere en una investigación. Se orienta a aprender las experiencias y puntos de vista de los participantes y sus perspectivas sobre temas en particular.

3.1.3 Población y Muestra

Población

Para fines de esta investigación, se dirigió y enfocó en los empleados de las divisiones de Tecnología, Finanzas, Procesos y Beneficios del Instituto de Previsión Militar.

Se delimito en estas áreas por indicaciones del equipo de Recursos Humanos, ya que son áreas que tienen mayor participación en la ejecución y obtención de beneficios de los proyectos.

La población identificada corresponde a 129 colaboradores dentro de las divisiones mencionadas

anteriormente.

Muestra

En el caso de estudio se aplicó un proceso mixto, ya que este incluye el proceso cuantitativo y el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.

.

El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, en este caso debido a la solicitud de las autoridades del instituto, en el que se limitó la población a los colaboradores de las divisiones de beneficios, finanzas, procesos y tecnología.

La muestra definitiva a la cual se aplicó los instrumentos de recolección de datos es de 88 personas, de las divisiones mencionadas anteriormente.

3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

A continuación, se definen las técnicas e instrumentos utilizados en el proyecto de Modelo de Gestión de Cambio para el IPM.

Técnicas

La encuesta está diseñada para aplicar por conveniencia a 129 personas de manera física dentro de las instalaciones del instituto.

Esta técnica está enfocada para obtener información para determinar el modelo de gestión que mejor se adapta a las necesidades del instituto.

Para realizar el análisis FODA, se determinó realizar entrevistas con los diferentes jefes de las divisiones seleccionadas para la investigación.

Instrumento

El cuestionario fue el instrumento utilizado en esta investigación para obtener la información necesaria para poder determinar, las causas de resistencia al cambio y que modelo de gestión de cambio se adapta a las necesidades de IPM.

El cuestionario está constituido por cinco bloques que comprenden cada uno de los factores a medir, los cuales son conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y reforzamiento, con los cuales se pretende obtener de primera mano los aspectos de gestión de cambio que perciben los colaboradores dentro del instituto.

Las preguntas están estructuradas bajo un esquema de Likert, distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 5 Estructura de preguntas basada en los enfoques del ADKAR.

Enfoque	Objetivo	Cantidad de preguntas
Conciencia	Conocer las razones del ¿por qué? ¿Y para qué? Se realizan los cambios.	2 preguntas
Deseo	Que tan abiertos están los colaboradores al cambio	5 preguntas

Continuación Tabla 6 Estructura de preguntas basada en los enfoques del ADKAR.

Conocimiento	Cuantos conocimientos tienen sobre los proyectos	3 preguntas
Habilidades	Cuanto es el manejo de sus capacidades para realizar las nuevas.	4 preguntas
Refuerzo	Como siente que se les reconoce su esfuerzo en los cambios.	3 preguntas
Disponibilidad de la Organización	Conocer como es la percepción de los colaboradores sobre la organización.	8 preguntas
Disponibilidad de los colaboradores	Conocer el grado de incertidumbre que tienen los colaboradores en relación con su trabajo.	8 preguntas

Fuente: Creación propia.

Dichas preguntas son enunciados que permiten conocer el grado en el que una persona está de acuerdo o en desacuerdo con ellos. Se utiliza esta clase de preguntas ya que son las que permiten conocer las actitudes, opiniones, percepciones de los encuestados.

El formato del instrumento de recolección de datos utilizado para la encuesta se detalla en el ANEXO A.

En la entrevista se utilizaron preguntas semiestructuradas que permiten mayor flexibilidad con los

entrevistados. Consiste en catorce preguntas de las cuales se puede analizar la situación interna y externa de la institución.

Al ser una entrevista semiestructurada, surgen otras preguntas de acuerdo con el desarrollo de la conversación, los cuales se exponen en la recolección y análisis de datos.

La estructura para la recolección de los datos de la entrevista se detalla en el ANEXO B.

3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

El cuestionario se aplicó de manera física a solicitud del instituto, en el ámbito de labores de todos los colaboradores, dichos resultados son tabulados, y de esa manera de acuerdo con el análisis, y generar conclusiones de la información obtenida.

El cuestionario, se aplicó en las instalaciones del instituto, el jueves de 30 de agosto del 2018, durante toda la jornada laboral, de acuerdo con la disponibilidad de tiempo que tenían los colaboradores. Dicho cuestionario se desarrolló de manera anónima a solicitud de la división de talento humano.

La tabulación de los cuestionarios se realizó a través del sistema SPSS, el cual permite la transformación de datos masivos de una manera sencilla.

Para las entrevistas, estas se llevaron a cabo de igual manera en las instalaciones del instituto, con cada uno de los jefes de las áreas de investigación, según la agenda programada por parte del IPM,

al cual se detalla a continuación:

Tabla 7 Agenda para realizar entrevista con jefes de división en el IPM.

Horario	Nombre	Puesto
8:00 a.m. – 9:00 a.m.	Mayor Barbara Elizabeth Diaz	Jefe de Finanzas

Continuación Tabla 8 Agenda para realizar entrevista con jefes de división en el IPM.

9:00 a.m. – 10:00 a.m.	Capitán Carlos Rene Mejia	Jefe de Beneficios
10:00 a.m. – 11:00 a.m.	Nelson Flores	Jefe de Tecnología
11:00 a.m. – 12:00 m	Maricela Gonzalez	Jefe de Procesos

Fuente: Creación propia.

En el caso de las entrevistas la tabulación se realizó a través de los investigadores, que interactuaron directamente con los entrevistados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4. Antecedentes de la Empresa

El Instituto de Previsión Militar constituye el principal organismo de Seguridad Social para los miembros de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional y Benemérito Cuerpo de Bomberos, en todo el país. Asimismo, con el propósito de brindarle mejores servicios a sus afiliados y beneficiarios, realiza otras actividades complementarias a la previsión, canalizando sus recursos a la asistencia crediticia en pro del fortalecimiento institucional.

4.1. Breve descripción histórica

Los orígenes del Instituto de Previsión Militar (IPM), se remontan al año de 1970, cuando el Coronel de Infantería DEM don Andrés Ramírez Ortega (QDDG), Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas, cumpliendo órdenes del Presidente de la nación, el General de Brigada Oswaldo López Arellano y acorde a lo establecido en las disposiciones legales contenidas en el artículo 335 de la Constitución del 3 de junio de 1965, nombró una comisión de estudio para la elaboración del Anteproyecto de Ley del Instituto, por lo que se recopiló toda la información posible, visitando países vecinos como Guatemala, México y Argentina para conocer de hecho las Instituciones de Seguridad Social de sus Fuerzas Armadas, particularmente el de la República de Guatemala.

El 30 de diciembre de 1971, el presidente de la República, Doctor Ramón Ernesto Cruz, en Consejo de Ministros emite el Decreto No. 14 mediante el cual autoriza a la Jefatura de las Fuerzas Armadas para que, a partir del primero de enero de 1972 iniciara la organización y funcionamiento del Instituto de Previsión Militar.

El IPM se constituye, en un organismo con personalidad jurídica y patrimonio propio; funciona

con independencia técnica, administrativa y financiera, domiciliado en la Capital de la República y es el órgano de aplicación de la Ley del Instituto de Previsión militar, la cual regula el Régimen de Riesgos Especiales (RRE) que brinda Previsión Social a los miembros de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional y Cuerpo de Bomberos, cuya actividad está orientada a la protección de la población hondureña y que por la naturaleza de las funciones altamente riesgosas que desempeñan en el servicio activo, están expuestos a la agravación del riesgo.

El RRE es un Sistema de Previsión social regulado por la Ley del Instituto de Previsión Militar y está conformado por tres estructuras:

- Los nuevos afiliados
- Los preexistentes
- Los acogidos a los beneficios del Injupem

4.1.1 Productos o Servicios

El instituto está enfocado en la prestación de servicios para todos sus afiliados, tales como se describen a continuación:

Créditos Personales: son aquellos destinados a la adquisición de bienes o pago de servicios, dejando por entendido la buena fe del Instituto en el uso de los fondos otorgados.

El afiliado que desee refinanciar y esté al día con sus cotizaciones podrá hacerlo después de haber transcurrido 6 meses del crédito actual.

Crédito de Salud: el monto autorizado está sujeto al valor del gasto establecido por el médico tratante, siempre y cuando este no sobrepase lo establecido para créditos personales.

Crédito para compra de computadora: Son aquellos destinados a la adquisición de una computadora. Para refinanciar el préstamo actual debe haber transcurrido 6 meses.

Crédito para compras en dependencias del IPM: El monto máximo se regula en base a lo establecido para el otorgamiento de los créditos personales.

Créditos para vehículo: El monto se regula en base a lo establecido para créditos personales, el que en ningún caso podrá sobrepasar el valor del avalúo por la empresa certificada que el IPM designe. Para el caso de los vehículos adquiridos mediante agencias distribuidoras de vehículos, por el valor de la cotización.

Créditos para consolidación de deudas: Es aquel destinado a pagar el saldo acumulado por deudas varias, el monto máximo se regula en base a lo establecido por el otorgamiento de los créditos personales.

Créditos para Vivienda: Es aquel que está destinado para la adquisición de bienes inmuebles, y lo referente a las viviendas.

Algunos de sus destinos son:

- Construcción de vivienda
- Liberación de gravámenes

- Compra de vivienda o terreno
- Créditos hipotecarios
- Mejoras de vivienda

Ayudas Médicas

EL I.P.M ha creado el programa para la administración del fondo de Ayudas Médicas, para sus Afiliados, Pensionados y Beneficiarios que posean menores ingresos económicos.

Estos servicios se ofrecen en las oficinas principales de la institución en Tegucigalpa y San Pedro Sula, y con la implementación de un nuevo proyecto llamado IP Móvil se logra llegar a nivel nacional a todos los afiliados de la institución.

4.1.2 Mapa estratégico del instituto

El Mapa Estratégico del Instituto, consta de 5 perspectivas o líneas estratégicas: Global, Afiliados y Beneficiarios, Finanzas, Procesos Internos e Innovación y Aprendizajes. En este diagrama se engloba todos los objetivos estratégicos propuestos en el Plan Estratégico para el Instituto, de igual manera el mapa estratégico está ligado a la estructura organizacional de recursos humanos.

Este mapa fue diseñado en colaboración con el PNUD, con quienes se tiene un convenio para revisiones constantes del plan estratégico del instituto, el cual será revaluado en el año 2025, los objetivos de la institución están enmarcados en el mapa estratégico.

Todo proyecto que se desarrolla dentro de la institución está alineado con el mapa estratégico, lo que permite alcanzar cada uno de sus objetivos.

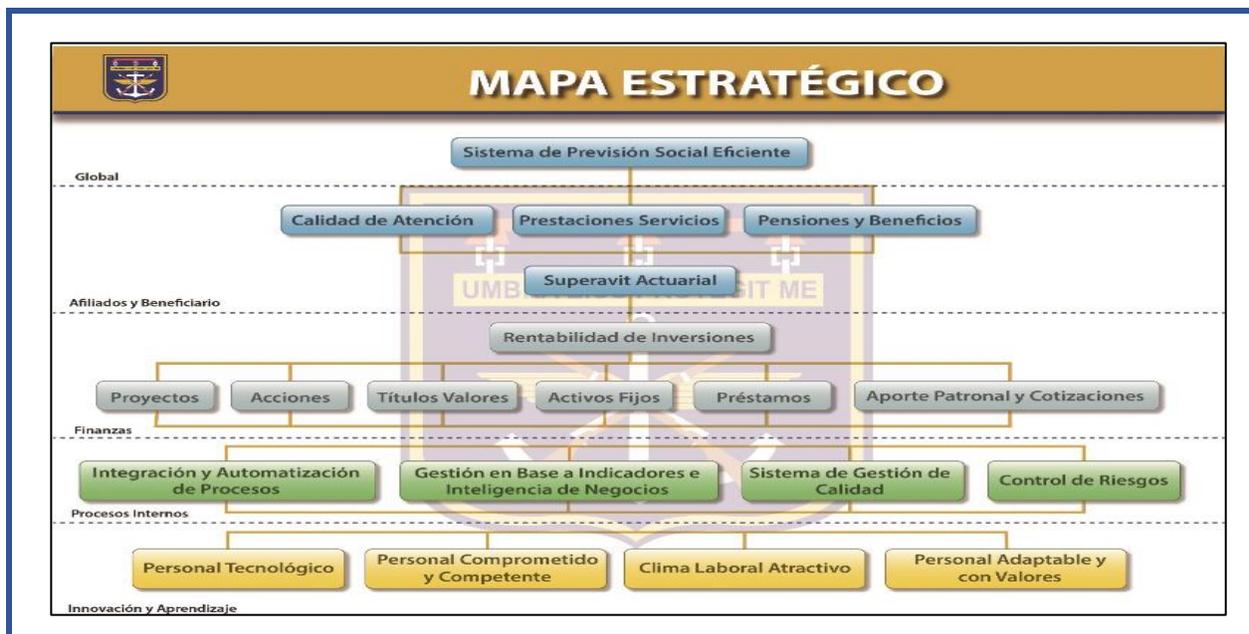


Ilustración 5 Mapa Estratégico

Fuente: Página Instituto de Previsión Militar

4.1.3 Proyectos

La institución ha ido desarrollando diferentes proyectos, con el objetivo de cumplir con el plan estratégico, y potenciar cada uno de sus pilares.

Estos son algunos de los proyectos de la institución:

Atención Integral

Consiste en implementar ventanillas de atención unificadas de todos los servicios que ofrece el IPM, un Kiosco de Atención al afiliado en el Primer Nivel en las instalaciones del IPM y un Kiosco Móvil de Atención que se movilizara en la ciudad de Tegucigalpa, ofreciendo a los afiliados y beneficiarios del sistema, un servicio de calidad, y otorgamiento oportuno de sus beneficios en seguridad social.

Representa una excelente oportunidad para la colocación de préstamos. Aprovechando los kioscos de Atención Integrales al afiliado, reducirá la demanda y congestión en las instalaciones del IPM.

IPM Móvil

Este proyecto consiste en acondicionar un vehículo, para que pueda movilizarse a todas las bases de las diferentes instituciones del régimen de riesgos especiales a nivel nacional, para que puedan realizar los diferentes trámites que ofrece el instituto, sin tener que movilizarse.

Esto le permite al instituto tener una cobertura a nivel nacional, con giras programadas periódicamente, brindando un servicio más ágil a todos los afiliados.

Automatización de Procesos

Alineados a los pilares del mapa estratégico, se está planificando el desarrollo del proyecto de automatización de procesos a través de un sistema BPM.

Esto permitirá que todos los procesos estén diseñados de una manera estandarizada y automatizada.

Cambio de Core

Este es uno de los principales proyectos que ha desarrollado el instituto en los últimos meses, donde realizaron una actualización del sistema core.

Este proyecto les llevo cinco años a las diferentes divisiones en tomar la decisión de desarrollarlo, buscando la alineación con el plan estratégico de la institución y alcanzando los objetivos de esta.

La implementación de este proyecto con llevo muchos retos para la institución, tales como procesos de capacitaciones, socialización de los nuevos cambios, identificación de beneficios con la nueva plataforma, definición de usuarios claves.

Este proyecto salió en productivo a inicios de este año, sin embargo, se sigue en proceso de estabilización, requerimientos de mejoras, adaptación por parte de los usuarios.

Sistema de Colas

Se instalará un equipo dispensador de tiques al ingresar en el Instituto, el cliente generará su propio tique con el apoyo de un auxiliar de atención al cliente que le orientará sobre la gestión que va a realizar.

Posteriormente el afiliado esperará el llamado, el cual será anunciado por los televisores y por llamado de voz.

Una vez que el afiliado sea llamado con su tique, será atendido por el oficial correspondiente, el cual llevara un registro detallado de las gestiones que está operando, si el cliente requiere otra gestión dentro de los departamentos involucrados podrá ser transferido con el mismo tique y de acuerdo con el diseño realizado se le dará prioridad con el tiempo de espera y atención que lleva dentro del instituto.

4.2 Proceso Actual

Este enunciado permite conocer cómo se desarrollan en la actualidad los procesos dentro del Instituto de Previsión Militar, referentes a la toma de decisiones y aprobaciones de nuevos

proyectos.

4.2.1 Descripción de los procesos

El proceso de socialización de los nuevos proyectos se desarrolla de la siguiente manera:

- 1- El Gerente General es el encargado de autorizar todo nuevo proyecto que se genera dentro del instituto, previamente discutido en los comités correspondientes.

- 2- La aprobación se comunica a los jefes de divisiones en reunión que se lleva a cabo mensualmente.

- 3- Los jefes de división tienen reuniones semanales con sus equipos de trabajo, donde se debe realizar la comunicación de esta y otra información.

- 4- Cuando el proyecto tiene un impacto en toda la institución, esta información debe ser canalizada por el departamento de Talento Humano, remitiendo comunicaciones o los puntos de acta de los comités a través del correo electrónico institucional.

La labor de socialización no tiene un proceso estandarizado, ya que recae la responsabilidad en cada uno de los jefes de división, en conjunto con la división de talento humano, esto no garantiza que la información es remitida a todos los colaboradores.

Flujo de Proceso de Autorización de Proyectos

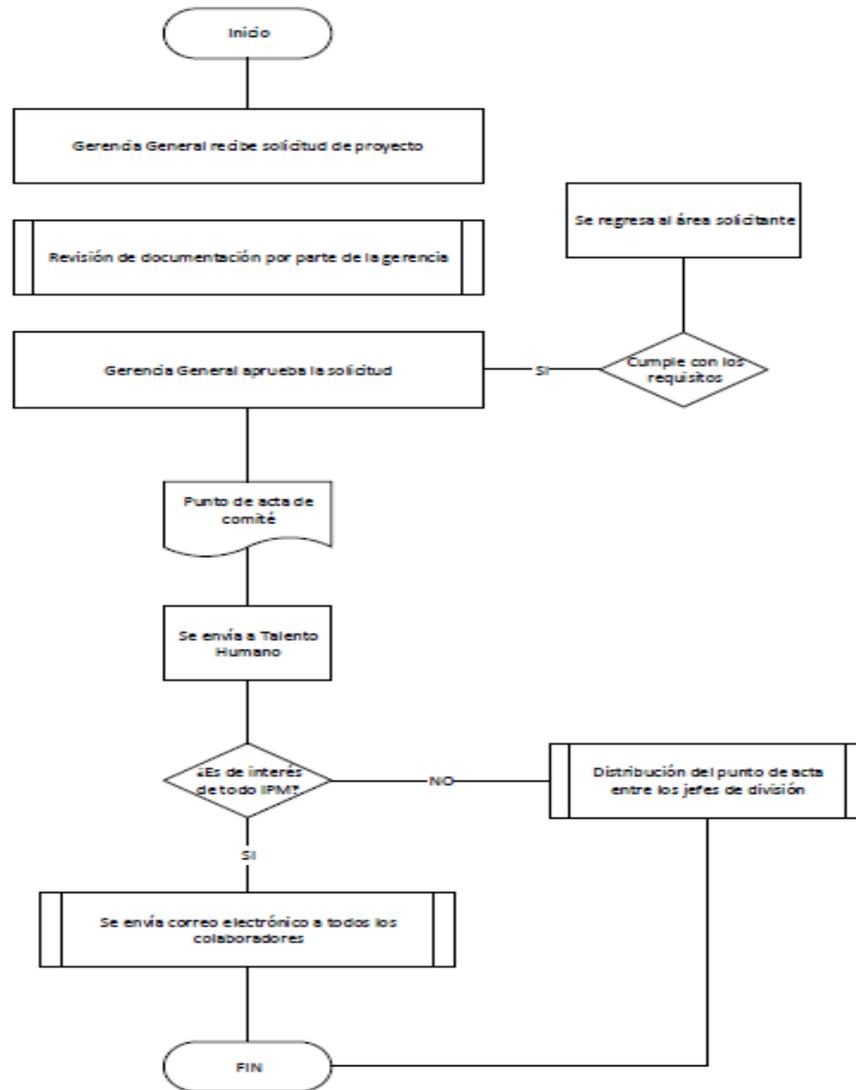


Ilustración 6 Proceso de socialización de proyectos.

4.2.2 Análisis de Personal

El Instituto de Previsión Militar, tiene una estructura plana por sus niveles jerárquicos, el número de jefaturas es adecuado para la cantidad de colaboradores por divisiones que están distribuidos.

La toma de decisiones es en conjunto entre los jefes de cada División y los diferentes comités,

cuenta con dos subgerencias, 9 Divisiones y 28 departamentos.

Su estructura organizacional tiene las siguientes características:

- Departamentalización rígida: la estructura está basada en divisiones y jefaturas claramente establecidas, sin flexibilidad.
- Autoridad basada en la jerarquía y en las ordenes: los cargos de jefaturas en su mayoría son ocupados por colaboradores de rangos militares, lo que tiene una alta estructura de disciplina.
- Procesos de tomas de decisión centralizados en los altos mandos: todas las decisiones dentro de la institución son tomadas por los diferentes jefes, en conjunto con los comités, siendo este último quien da la resolución final.
- Estructura burocrática: dentro del instituto todo es regido por la estructura organizacional, donde sus altos mandos son los que dictan las instrucciones y directrices a desarrollarse en la misma.
- Clara cadena de mando: cada área dentro del instituto tiene identificados de manera clara y precisa las correspondientes líneas de mando a las que debe sujetarse.

Estructura Organizacional

Estructura Organizacional 2016-2019

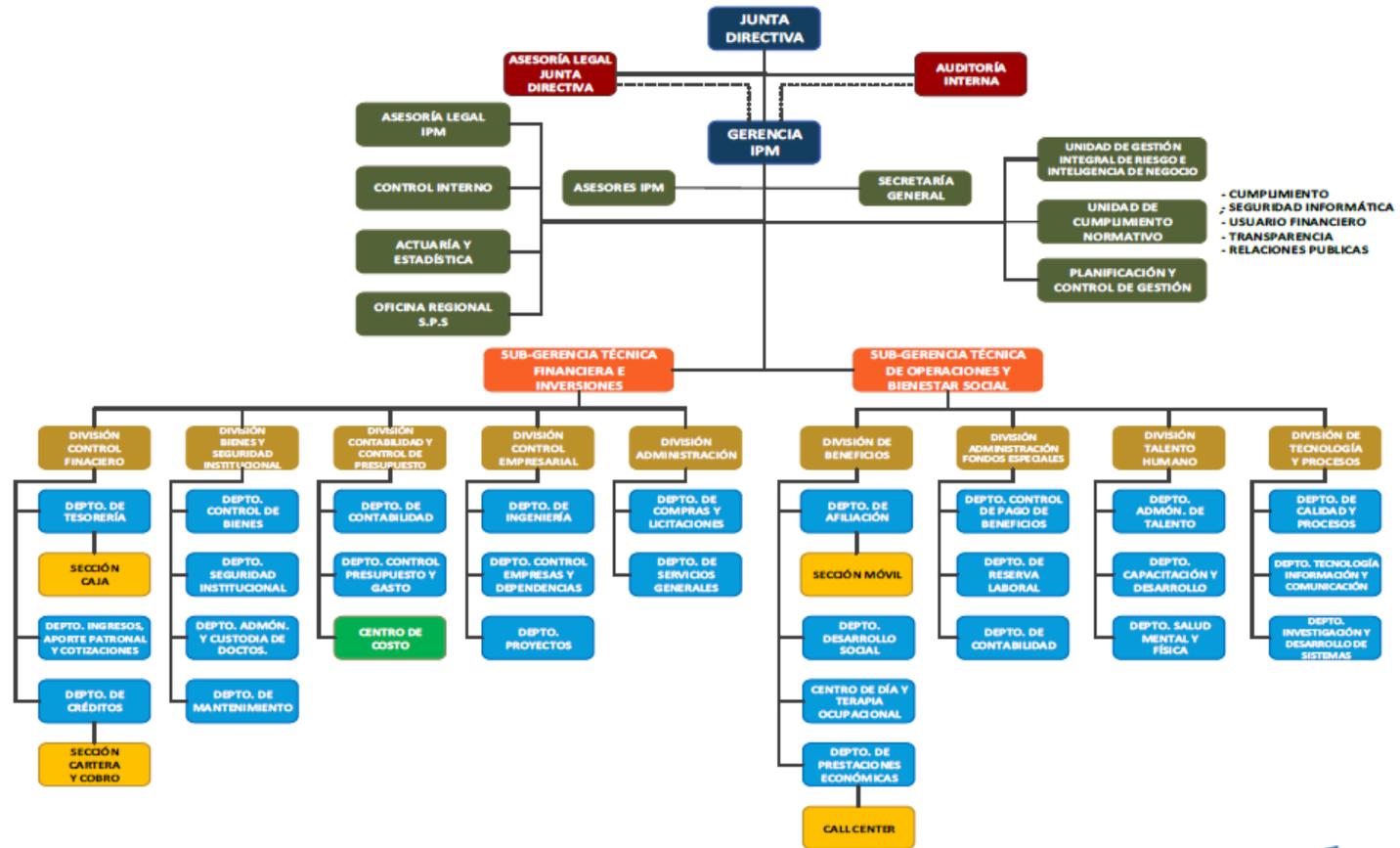


Ilustración 7 Estructura Organizacional

Fuente: Página Instituto de Previsión Militar

Estas características son predominantes en instituciones controladas por integrantes de grados militares, en la cual trata de minimizar personalidades y juicios diferentes, así como la ambigüedad, debido a que estas características humanas son consideradas como ineficientes e incongruentes.

En el caso de las divisiones de beneficios y finanzas son dirigidas por colaboradores con rangos militares siendo algo común en el instituto, donde la mayoría de sus áreas tienen esta misma característica.

Las áreas de Procesos y Tecnología son las que está directamente ligadas en el desarrollo de los proyectos, ya que por su función desarrollan y crean los procesos, para la generación de valor directa con los afiliados, por lo tanto, deben estar en constante innovación y renovación.

4.3 Método de medición aplicado

En este apartado se muestra los resultados obtenidos tras haber aplicado los instrumentos de recolección de información.

4.3.1 Justificación

Los cuestionarios como técnica de recolección de datos fueron seleccionados ya que permiten acceder a más información de una manera más ágil ya que se pueden aplicar de manera simultánea a muchos encuestados, son de fácil comprensión y sencilla resolución.

También uno de los principales factores para utilizar los cuestionarios fue la limitante de tiempo con la que se contaba para la recolección, análisis y desarrollo de la investigación.

4.3.2 Aplicación

El primer cuestionario que corresponde a la recolección de información para la metodología de análisis interno y externo de la empresa fue aplicado a los jefes de las divisiones de Beneficios, Finanzas, Tecnología y Procesos, que son las áreas de mayor participación en la ejecución e impacto en los proyectos del instituto.

Este cuestionario fue desarrollado durante una entrevista semiestructurada, donde se tomó como base las preguntas del cuestionario y se dio apertura a los entrevistados de desarrollarse de manera abierta y en total confianza.

Para el cuestionario aplicado para la recolección de información relacionado a la metodología de modelos de gestión de cambio, este se aplicó entre los colaboradores de las divisiones descritas anteriormente, de la población seleccionada se pudo encuestar a un 63% de la totalidad ya que no todos los empleados se relacionan de manera activa y directa con los proyectos.

4.3.3 Resultados

Como ya se ha explicado con anterioridad el ADKAR es una de las herramientas que se ha utilizado para conocer como es el estado de la gestión de cambio que está realizando el IPM, ya que permite conocer como el individuo percibe los mismos.

Conciencia y Necesidad del cambio

El enfoque de conciencia indica que tanto comprenden los colaboradores los motivos por los cuales el cambio se está dando dentro de la institución, en el caso de este estudio se puede ver que a pesar de que los proyectos ya han tenido un grado de avance, únicamente 34% de los colaboradores tiene plena claridad de los motivos por los cuales el IPM está realizando los cambios (gráfica 1), el convencimiento del cambiar debe estar totalmente claro en la institución, para que los colaboradores se sientan identificados con los cambios y tengan plena credibilidad de estos, que el 19% de los colaboradores encuestados estén en desacuerdo indica que falta reforzar algunos factores, como ser la comunicación sobre el porqué se están ejecutando los proyectos, la participación de los colaboradores es otro que está afectando, la falta de conciencia de los colaboradores, es importante que esta población tenga pleno conocimiento, ya que los encuestados son los directamente relacionados con los cambios, entre ejecutores e impactados directos.

Enfoque de Conciencia

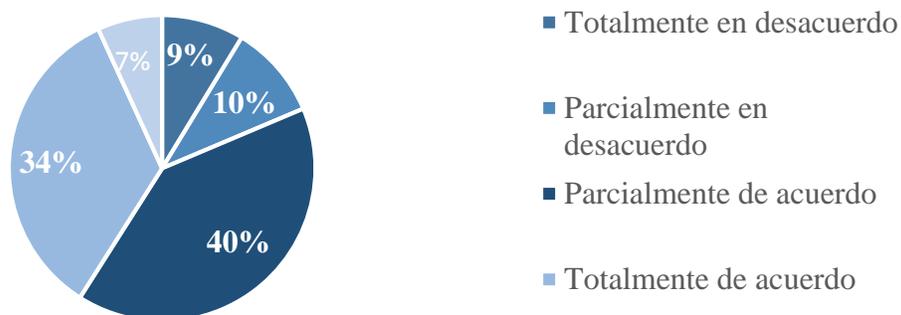


Gráfico 1 Resultados Enfoque de Conciencia

Deseo

Este enfoque corresponde al interés que los colaboradores tienen para realizar el cambio, la motivación para formar parte de este. Los factores que se han estudiado directamente en este enfoque son la motivación, las ganas de realizar las cosas de forma diferente, factores que están relacionados directamente con los individuos, sin embargo, es importante de igual forma que se perciba lo mismo de los altos mandos por lo que la disposición de los equipos para realizar el cambio y el apoyo que se tiene por parte de las jefaturas y del equipo directivo, es vital y forman parte de este enfoque. En la gráfica 2 se muestra que existe el deseo de cambiar y hacer las cosas diferente, un 44% está totalmente de acuerdo mostrando su deseo en un alto grado.

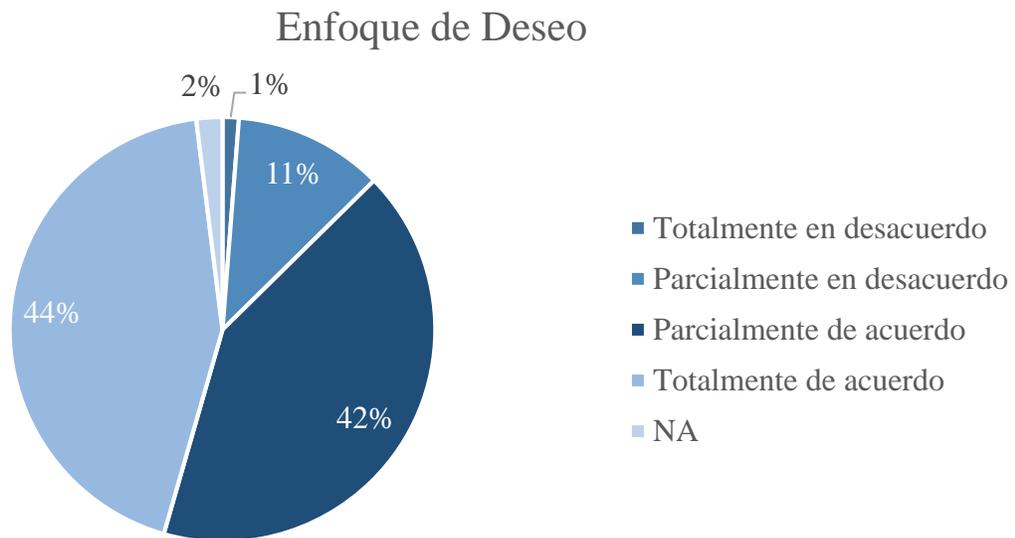


Gráfico 2 Resultados del Enfoque de Deseo

En el detalle de los factores estudiados en este enfoque es importante destacar que aun cuando existe disposición por parte de los colaboradores, de los jefes y directivos, la disposición de los

equipos no es tan contundente únicamente el 23.5% de los encuestados afirman que están totalmente de acuerdo en que existe disposición de los equipos, el 53.1% indica que está parcialmente de acuerdo (Gráfica 3), si el equipo no se percibe en la misma disposición sucede que se pueden crear disputas entre los mismos, lo que no permite que los proyectos se realicen de forma fluida y sin obstáculos.

Percibo disposición de los equipos de trabajo frente a un proceso de transformación

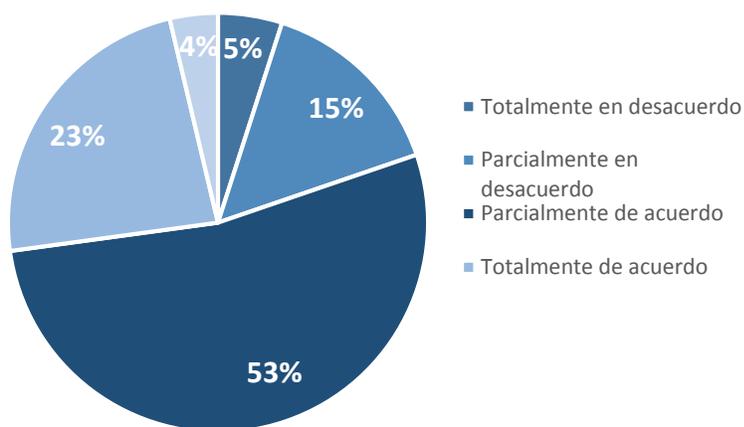


Gráfico 3 Disposición de los equipos de trabajo frente al proceso de transformación.

Conocimiento

En el caso de este estudio, para evaluar el conocimiento, Se tomaron en consideración los factores que están enfocados en la claridad de los alcances, la contribución y el conocimiento de los principales cambios que se darán, en la gráfica 4 se muestra la falta de certeza en el conocimiento, el 34% los encuestados afirman que están totalmente de acuerdo, lo que indica que conocen y tiene la claridad de los proyectos, el 39% está parcialmente de acuerdo, el 26% un porcentaje

significativo, no tiene claridad sobre los alcances del proyecto.

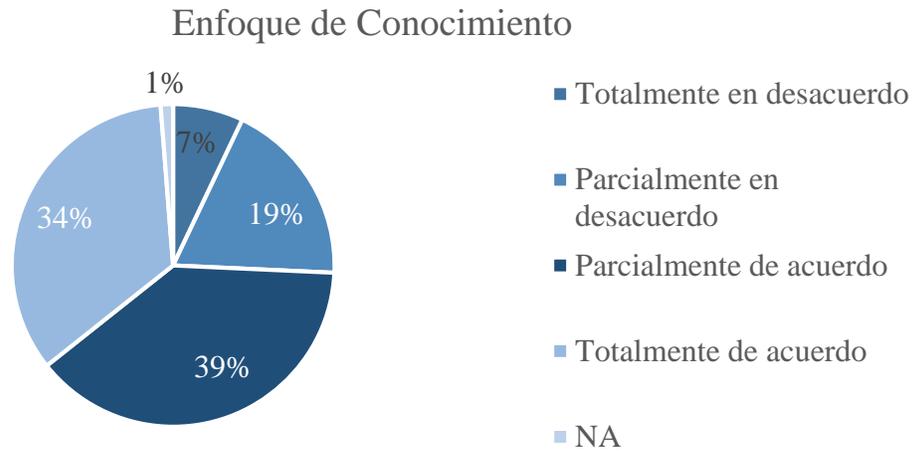


Gráfico 4 Enfoque de Conocimiento

En la gráfica 5, se muestra a detalle como los encuestados indican que conocen el alcance de los cambios, el porcentaje de pleno conocimiento está en un 49%, pero debido que la muestra es a los impactados directos es importante que el 25% de los encuestados que están en desacuerdo puedan tener el conocimiento requerido.

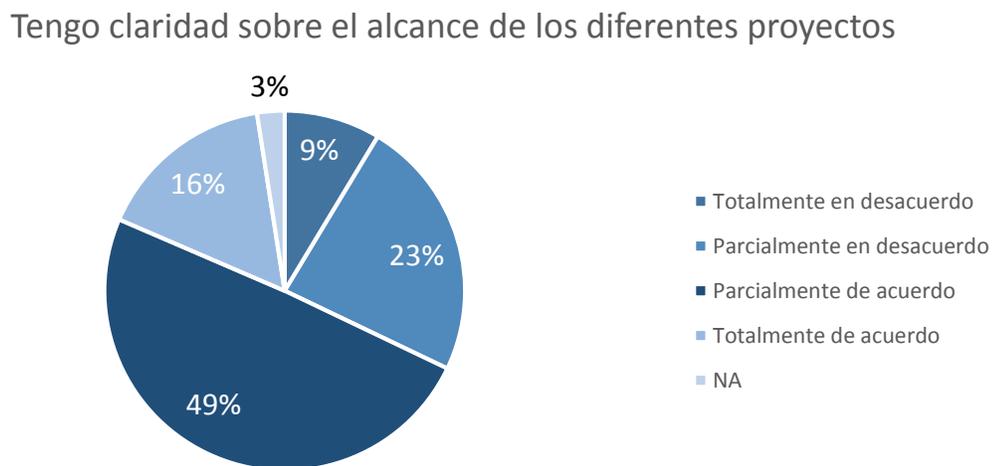


Gráfico 5 Tengo claridad sobre el alcance de los diferentes proyectos.

En la gráfica 6 el mayor porcentaje conoce parcialmente los principales cambios que se darán con los proyectos, sin embargo, es importante tener claridad de los cambios que se darán, y dar a conocer al 28% de los encuestados que desconocen en forma parcial e incluso en su totalidad. La falta de conocimiento no permite un correcto desarrollo de los proyectos, es necesario que los colaboradores puedan manejar lo que conlleva cada proyecto puesto que les permitirá empoderarse de la situación y aprender a tomar decisiones, permitiendo así, la completa aceptación de lo que ocurre.

Conozco los principales cambios que se darán con los proyectos

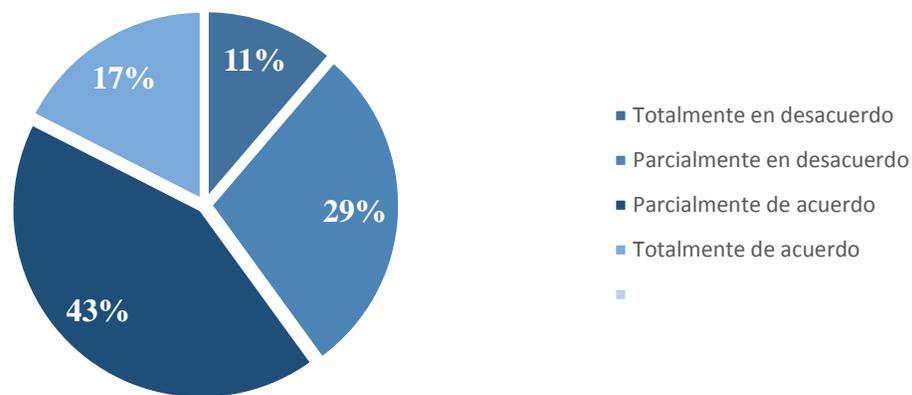


Gráfico 6 Conozco los principales cambios que se darán con los proyectos.

Habilidades

En el enfoque de habilidades, se han analizado la disposición de aprender, la capacidad de realizar trabajo colaborativo y la capacidad de pensar los procesos en términos de mejora continua, en esta se muestra que tan preparado está el colaborador para el cambio con la disposición de conocer y Aprender, donde un 67% de los encuestados está totalmente de acuerdo. Esto permite que los nuevos procesos y métodos de trabajo se adapten con mayor facilidad, ya que existe una completa

disponibilidad de conocer y adoptar diferentes formas de realizar el trabajo (gráfica 8).

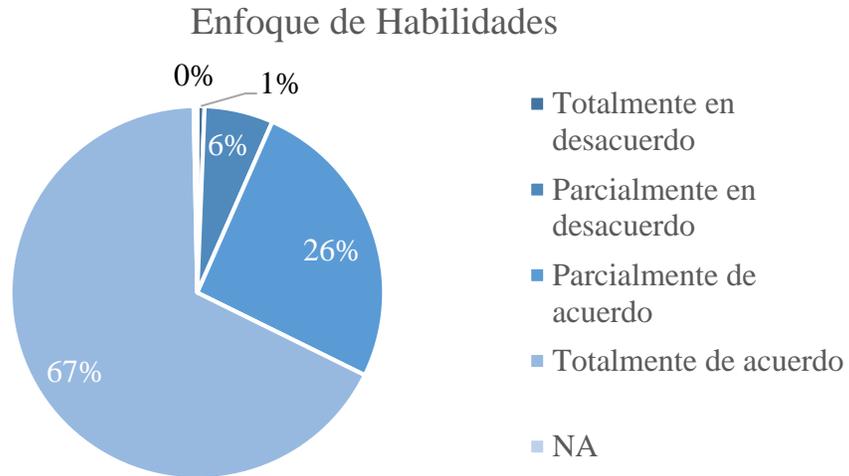


Gráfico 7 Enfoque de Habilidades



Gráfico 8 Estoy en disposición de explorar y adoptar formas diferentes para hacer mi trabajo.

Refuerzo

Este último enfoque tiene que ver con la sostenibilidad del cambio, el cual se realiza a través de diversas acciones, las cuales contribuirán a que los colaboradores no vuelvan a la antigua posición.

Para efecto de este estudio se analizó que tan presente está el reconocimiento para los colaboradores y únicamente el 32% de los encuestados indicaron que están totalmente de acuerdo que este es está presente en el IPM, algunos comentan que no hay una cultura en la institución e incluso en los equipos, falta reforzar este enfoque, el reconocimiento es un valor importante ya que toma en cuenta el esfuerzo que los colaboradores realizan para llevar a cabo el cambio, lo cual está muy ligado a la satisfacción que generan los mismos.

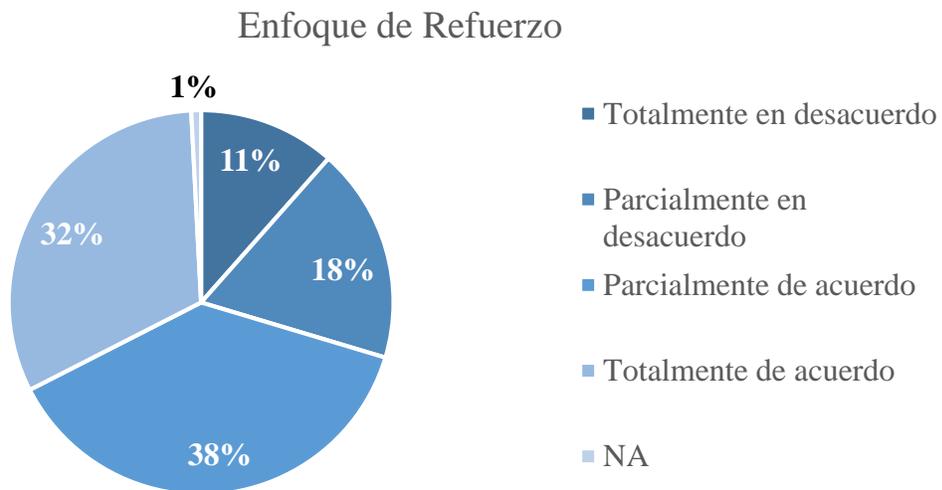


Gráfico 9 Enfoque de Refuerzo

Disposición de la Organización a los Procesos de Transformación

Para efecto de este estudio se consideró analizar cómo se percibe a la organización en relación con los cambios que se están llevando a cabo, para lo cual se tomaron en cuenta los siguientes factores; compromiso de los jefes y directivos, los sentimientos de temor o ansiedad, la cultura de medición, el alineamiento de los proyectos con los objetivos de la organización. En el estudio realizado se muestra que el 51% de la población encuestada se encuentra en un índice medio y un 33% es bajo, la disposición de la organización debe estar en un rango alto. Los cambios tienen un alto impacto, cuando desde los altos mandos se transmite y procura que toda la organización se involucre y participe de los mismos.

Disposición de la Organización

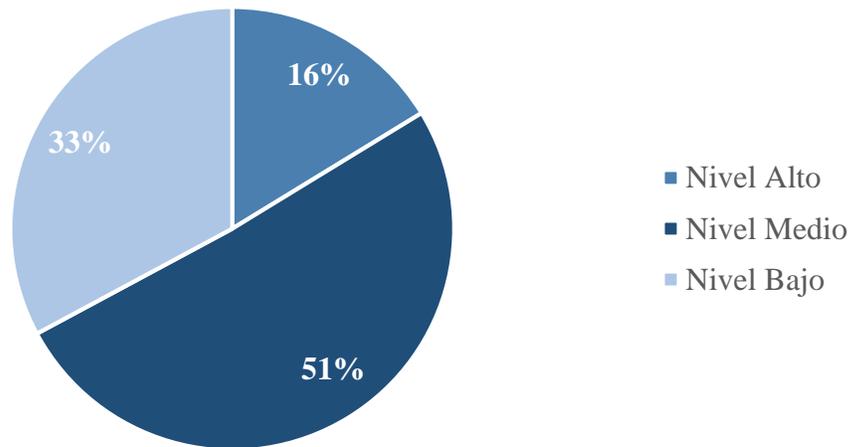


Gráfico 10 Disposición de la organización a los procesos de transformación.

Disposición personal al proceso de transformación.

Una de las emociones que está latente en los procesos de transformación es la incertidumbre y como parte de este estudio a efecto de conocer cómo se encuentran los colaboradores en relación con esta emoción, se tomaron varios factores como ser; la pérdida de trabajo, pérdida de

responsabilidades, pérdida de poder, temor al fracaso, encontrándose que en un 54% de los encuestados no presentan incertidumbre siendo un valor representativo, la reducción de la incertidumbre se hará en cuanto se tenga mayor credibilidad y conocimiento en relación a los proyectos que se están ejecutando para realizar el cambio.

Disposición de las Personas

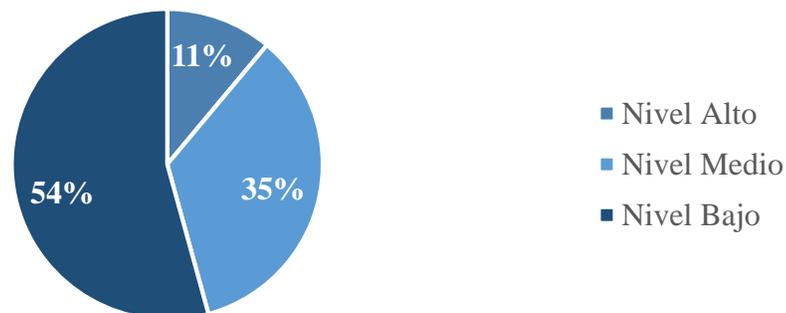


Gráfico 11 Disposición de las personas a los procesos de transformación.

4.4 Análisis

De acuerdo con la información recabada se puede obtener el siguiente análisis:

Análisis interno y externo de la empresa

Los resultados obtenidos en la recolección de datos, permite identificar que las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la institución según la perspectiva de los colaboradores claves.

Para esto se llevó a cabo una entrevista con el personal responsable de las divisiones, donde se examinaron factores, que proveyeron información importante para determinar la situación del instituto.

Tabla 9 Análisis de situación interna y externa de IPM.

Perspectiva de los colaboradores		
Fortalezas		Debilidades
I N T E R N O	Constante innovación en pro de satisfacer las necesidades de sus afiliados	Marcada separación entre militares y civiles.
	Alineación de los proyectos con el mapa estratégico	Problemas de comunicación
	Mejora continua en los servicios ofrecidos a los afiliados	Resistencia al cambio de procesos con mayor control
	Fuerte cultura organizacional	Poco involucramiento de todos los colaboradores en los proyectos.
E X T E R N O	Oportunidades	Amenazas
	Alianzas estratégicas con empresas	Intervención del gobierno en las finanzas
	Aprovechamiento adecuado de los afiliados	Situación económica del país
	Implementación de nuevos proyectos	La situación política y de seguridad del país afecta directamente a los afiliados
Otros miembros de los regímenes especiales o instituciones podrían afiliarse	Constantes solicitudes del regulador	

Fuente: Creación propia.

Fortalezas

El cuadrante de fortalezas muestra los factores internos de la institución que están funcionando de manera correcta y que deben potenciarse para que continúe de esta manera

- **Constante innovación:** el instituto se encuentra en una etapa que les permite brindar opciones innovadoras a sus afiliados a través de nuevas tecnologías, procesos diversos, esto se puede identificar en los proyectos mencionados anteriormente (Sistemas de colas, cambio de sistema core).
- **Alineación de los proyectos con el mapa estratégico:** este es uno de los principales factores que están desarrollándose de manera exitosa en el instituto, ya que sus objetivos y esfuerzos

están estrechamente relacionados con la estrategia de la institución, para el periodo que está establecido con sus revisiones periódicas.

- Mejora continua en los servicios ofrecidos a los afiliados: el pilar de toda institución de servicio son sus clientes, y en este caso los afiliados, por lo tanto brindarles servicios que satisfagan sus necesidades es la misión del instituto, es por ello que se han desarrollado proyectos que permitan que todos los afiliados gocen de los beneficios que se ofrecen de una manera eficiente y personalizada, esto se ha logrado por ejemplo con el proyecto de IPM móvil, donde se llevan los servicios a cada rincón del país.
- Fuerte cultura organizacional: se ha trabajado de manera intensiva para crear y fortalecer la cultura institucional, lo que ha permitido potenciar los valores y objetivos del instituto. Para esta actividad han realizado diversas campañas de socialización en todo el edificio, para que sea de conocimiento general.

Debilidades

- Marcada separación entre militares y civiles: al ser una institución de raíces militares se tiene una cultura de disciplina y ordenes, donde la mayoría de las jefaturas están centralizadas en personal de educación militar, esto genera una marcada diferencia entre ambos equipos. Durante la aplicación de los instrumentos se pudo observar como esta diferencia es latente en el ambiente.
- Problemas de comunicación: uno de los puntos que tuvo mayor realce en las entrevistas es el tema de comunicación, ya que los colaboradores indican que no existen comunicaciones fluidas, que la información queda centralizada en los altos mandos y no se distribuye entre

todos los equipos, que en muchas ocasiones se enteran de manera informal en los pasillos, lo cual crea incertidumbre.

- Resistencia al cambio: este aspecto es común encontrarlo en las empresas, ya que es una actitud natural del ser humano, en el caso del instituto, se logró identificar que los recientes y constantes cambios que están desarrollando han generado un impacto fuerte entre los colaboradores, que no cuentan con la información necesario para enfrentar de manera positiva dichos cambios.
- Poco involucramiento de los colaboradores: a pesar de estar desarrollando muchos proyectos en el instituto, no se ha logrado establecer una estrategia claramente definida para la gestión de estos, ya que los usuarios claves o impactados no siempre son involucrados de manera activa dentro de los proyectos, incluso mencionaron que había casos en los que nunca se les llegaba a incluir.

Oportunidades

- Alianzas estratégicas: actualmente están evaluando crear alianzas con empresas que les permitirá ofrecer más y mejores servicios a los afiliados y mejorar sus procesos internos. Uno de estos casos es la alianza que tienen con el PNUD, que les apoya en la evaluación de las estrategias y objetivos.
- Aprovechamiento de los afiliados: esto se refiere a la utilización óptima de los recursos financieros aportados por los afiliados, los cuales permiten un fortalecimiento en la liquidez, inversión y sustentabilidad del instituto.
- Implementación de nuevos proyectos: el instituto tiene la oportunidad de generar nuevas

ideas y materializarlas a través de diversos proyectos, que le permiten continuar con la mejora continua y satisfacción a sus afiliados. En este momento se tienen identificadas acciones que se deben gestionar y desarrollar oportunamente.

- Incluir nuevos miembros como afiliados: durante la conversación se identificó una oportunidad de captar nuevos afiliados por el buen desempeño que han logrado, existe esta en puertas poder ofrecer sus servicios a los afiliados a Injupem, lo que les permitiría llegar a una mayor cantidad de personas.

Amenazas

- Intervención del gobierno en sus finanzas: al ser un ente con relación gubernamental, en muchas ocasiones deben formar parte de procesos de apoyo financiero, uno de los ejemplos actuales es el proyecto de construcción del Centro Cívico, que se les solicito su participación como inversionistas.
- Situación económica del país: a toda institución le impacta de manera directa los factores macroeconómicos, y sobre todo cuando se habla de una organización que ofrece servicios financieros, que la inflación, devaluación de la moneda, tasas de interés, entre otros, generan un impacto.
- Situación política y de seguridad: los afiliados al instituto pertenecen a las instituciones de seguridad, salvaguarda de la población, por lo que situaciones de conflicto, aumentan el riesgo de afiliados que pueden requerir de sus beneficios de manera simultánea, aumentando la capacidad de atención y debilitando las finanzas del instituto.
- Constantes solicitudes del regulador: el instituto es un organismo supervisado y regulado por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, por lo que está sujeto a constantes cambios

que no pueden controlar.

Análisis de Resultados basados en el ADKAR

La gestión de cambio conlleva diversas etapas y requiere, que se gestione cada una de ellas, lo que permite identificar las causas por las cuales los proyectos no se ejecutan con la mayor fluidez, en este caso de estudio en donde se han analizados como es el estado actual de la institución en relación al cambio que se está ejecutando, se han identificado que algunas de las causas por las cuales los colaboradores tienen resistencia al cambio son las relaciones entre militares y civiles, la cual es muy marcada, esto afecta las comunicaciones e incluso el involucramiento entre las áreas. este tipo de situaciones afectan directamente en la ejecución de los proyectos.

Otros de los factores que se logró identificar es los problemas de comunicación, además de la poca claridad en los proyectos por no conocer el alcance de lo que se está haciendo, el no contar con los conocimientos y tener un grado de incertidumbre son causas que producen resistencia a los cambios.

De acuerdo con los resultados obtenidos los colaboradores tienen un bajo porcentaje de disposición de participar en nuevos proyectos, de igual forma muchos de los encuestados desconocen el alcance, lo cual es representativamente preocupante ya que las áreas encuestadas son los directamente involucrados en los proyectos de la institución.

En general los colaboradores no sienten que el instituto está reconociendo su labor y como esta genera valor a los procesos diarios.

Estos datos proporcionados por ambas metodologías y herramientas permiten identificar que se requieren ejecutar diversas actividades dentro del instituto que le ayuden a impulsar sus fortalezas y disminuir o eliminar sus debilidades, a través de sus colaboradores.

4.5 Propuesta de mejora

Modelo para la Gestión de Cambio para el IPM

Con los resultados obtenidos en el FODA y tomando en cuenta los enfoques del ADKAR, para que el IPM logre una gestión del cambio efectiva se requiere trabajar en algunas áreas y con el fin de mantener el enfoque presentado tanto en las entrevistas como en el uso del modelo del ADKAR a través de las encuestas, la propuesta para gestionar el cambio se presentará según los enfoques analizados, lo que permitirá una fácil implementación y comprensión.

Como se ha indicado la gestión de cambio es un proceso que acompaña la implementación de proyectos, lo que facilita la puesta en marcha y la fácil adaptación de estos en la institución a través de las personas, por lo que es importante definir los protagonistas de todo este proceso, los cuales se pueden mapear de la siguiente forma:

Tabla 10 Mapeo de equipo involucrado

Audiencia	Objetivo
Dirección General	Impulsan y dan fuerza al cambio a través de la aprobación de todas las iniciativas.
Líder del Cambio	Quien impulsa y gestiona todas las iniciativas del cambio, haciendo seguimiento al cumplimiento de estas.
Líderes de la Institución	Quienes a través de sus posiciones pueden legitimar los cambios, proyectándolo, desarrollándolo y reforzándolo, son quienes deben movilizar al equipo, protagonistas importantes de todo el proceso.
Equipo de Proyectos	Quienes realizan el cambio a través de la implementación de los diversos proyectos y apoyan la transformación de manera más activa.
Red de Comunicación/ hermano mayor	Colaboradores claves comprometidos con el cambio en la organización que promueven los beneficios del cambio.
Impactados	Colaboradores que formen parte y son beneficiados con los cambios.

Fuente: Creación propia.

Teniendo clara la función de las diferentes audiencias que deben estar presente en la gestión de cambio, se puede comenzar a ponerle nombre a cada uno de ellos, algunos están designados de acuerdo a su posición, sin embargo, hay algunos que deben ser seleccionados como ser el caso de líder del proceso de cambio, el cual deberá contar con las competencias básicas para esta posición en primer lugar; influencia, trabajo en equipo y resolución de conflictos, otros que también deben tener esta competencias es la red de comunicación o hermano mayor, estos como ya se observa vienen a ser un refuerzo en la comunicación y demás acciones que impulsen la gestión de cambio, estos colaboradores que pueden ser uno de cada área o dependencia ayudan a realizar una promoción interna del cambio impulsando actividades, motivando a sus compañeros entre otras

asignaciones que fortalecerán los distintos proyectos, por tal razón es sumamente importante que tenga el compromiso con la gestión de cambio, ya que este es como el hermano mayor que guía otros de su equipo a lograr los objetivos, sin quitar protagonismo a los líderes de cada una de las dependencias, quienes deben ser los primeros en mantener la motivación sobre los proyectos. Una vez conformadas todas las audiencias, teniendo claro su papel, se puede dar comienzo al fortalecimiento de los enfoques que se han analizado en este estudio.

Fortalecimiento Conciencia

La conciencia es lo que impulsa a todos los proyectos de gestión de cambios, puesto que brinda los motivos por los cuales se deben llevar a cabo.

Objetivo

Brindar a todos los colaboradores la información necesaria que genere motivación en cada uno de los involucrados.

Alcance

Directivos, líder de gestión del cambio, líderes de la organización, y todo el personal de la institución.

Actividades

1. Crear el mapa de los involucrados, como se presentó en la tabla 5 donde se describen quienes son los participantes, se requiere identificar a los colaboradores responsables de los roles tales como:

- a. Líder de gestión de cambios, este puede ser un colaborador de la división de Talento Humano, este debe conocer la organización y desde su posición realizar las gestiones y movilizaciones que se requieren en cada uno de los proyectos, no se recomienda que sea del departamento de proyectos ya que su función es un acompañamiento integral que involucra, capacitaciones, reuniones, e incluso sesiones de coaching en los casos que se requiera.
 - b. Red de comunicación: Equipo multidisciplinario que se encuentra diversificado en las áreas de la institución, se seleccionan aquellos que cuentan con las competencias de influencia, servicio al cliente y capacidad de adaptación, su función es de apoyo fortaleciendo la comunicación, interactuando con los impactados (sus compañeros de división), aclarando dudas que puedan surgir, motivando y brindando retroalimentación al líder de gestión de cambio, con el fin de lograr los mecanismos más efectivos de comunicación de acuerdo a los distintos públicos. Este equipo requiere un plan de capacitación que permita tener conocimientos sobre las iniciativas antes que los demás para ser el punto de preparación y de desarrollo de habilidades.
2. Realizar un plan de comunicación: existen diversos canales que se pueden utilizar para realizar este, como ser:
 - a. Usos de mensajes a través del correo electrónico, con comunicados de los proyectos, mensajes por audiencias.
 - b. Reuniones de equipos: La comunicación cara a cara es mucho más efectiva

por lo que se pueden realizar reuniones de forma colectiva o individuales, en las cuales se deben explicar las razones por las cuales se están realizando los cambios y el seguimiento de estos, de forma clara y con constancia, a fin de que todos los colaboradores pueden tomar conciencia.

Fortalecimiento del Deseo

Para que los colaboradores sientan el deseo de hacer las cosas en primer lugar deben estar claros sobre lo que se pretende hacer, como esto los impacta de forma positiva, este se activa teniendo en cuenta el punto anterior que es la conciencia.

Objetivo

Impulsar el deseo por el cambio y mantenerlo, a fin de que se puedan lograr los objetivos esperados con mayor eficiencia.

Actividades

1. Crear espacios de construcción colectiva: estos ayudan a la revisión de los cambios con los distintos equipos, en cuyo objetivo está el brindar una retroalimentación permitiendo la integración y disposición de los equipos mejorando la comunicación y la transformación que se está llevando a cabo. Es importante el seguimiento por parte del líder de gestión de cambio quien debe velar porque los líderes atiendan y comprendan las discrepancias, lo que evitara disputas dando lucidez a los problemas que se presenten facilitando el cambio.

2. Fomentar la emoción de la esperanza la cual tiene que ver con la situación futura; esta se trabaja mostrando los beneficios que el cambio traerá a la institución y las personas que trabajan en ella, esta es una labor pura de los líderes de cada una de las dependencias, estos pueden crear sesiones en donde se hable de cómo están los proyectos. Otra emoción que se recomienda trabajar es la valentía, esta se encuentra presente en las personas que están pasando por procesos de transformación y cambio, puesto que la misma ayuda a conocer y desarrollarse en temas nuevos, esta se puede trabajar en dos vías a través de capacitaciones sobre inteligencia emocional, talleres sobre que es la emoción de la valentía,
3. Involucrar a la red de comunicación; siempre se puede contar con el apoyo de la red de comunicación, la cual brinda retroalimentación sobre el estado del ambiente organizacional y su entorno, para poder crear planes de acción que permitan mejorar la disposición al cambio.

Fortalecimiento del Conocimiento

La capacitación a los colaboradores permitirá generar y mejorar la confianza, ya que un equipo con los conocimientos y habilidades necesarias son un pilar básico en las instituciones.

Objetivo:

Ampliar los conocimientos que están implícitos en los proyectos, de manera que se puedan conocer de forma técnica y funcional, permitiendo el alcance del proyecto.

Actividades:

1. Creación de un plan de entrenamiento por proyecto que permita dar a conocer los aspectos técnicos y funcionales del mismo.
2. Creación de manuales de apoyo por cada proyecto que sirva de guía para reforzar los conocimientos.

Fortalecimiento de Habilidades

La disposición de los colaboradores para aprender es vital, aunque se cuente con personal altamente calificado y especializado, siempre es necesario estar renovando sus conocimientos, sobre todo si se están gestionando proyectos que requieren nuevas habilidades, los cuales requieren de tiempo y práctica de los impactados para realizar los procesos de la forma eficiente.

Objetivo

Reforzar las habilidades que se requieren de cada uno de los proyectos para su aplicabilidad de forma eficiente.

Actividades

Creación de mesas de ayuda; es una opción apropiada al momento de la implementación de nuevos sistemas que están relacionados con la atención al público, con una línea en la que colaboradores expertos puedan dar apoyo en el día a día, esta deberá contar una base de información en la cual se indique cuáles son las consultas recibidas, para que a través de esta se determinen las principales debilidades y hacer capacitaciones enfocadas en fortalecerlas. Esta es una práctica temporal la cual es únicamente en la etapa de implementación, ya que en el tiempo las consultas deben ir

disminuyendo.

Enfoque de Refuerzo

El control y seguimiento de los distintos programas permite revisar y analizar los avances y resultados, lo que facilita la medición. Esto permitirá poder impulsar algunas actividades enfocadas en que el colaborador pueda mantener su entusiasmo y motivación

Objetivo

Reforzar el reconocimiento que se brinda a los colaboradores, a fin de lograr fortalecer la cultura de cambio en la institución.

Actividades

El reconocimiento: Este debe ser algo que todos los colaboradores deben conocer, algunas de las actividades que tienen gran valor son:

1. Empleado del mes: el cual debe ser destacado por algunos factores que están estrechamente relacionados con los nuevos proyectos como ser; apoyo en la implementación de los nuevos proyectos, su efectividad en su trabajo con los nuevos procesos.
2. Felicitación al equipo: El reconocimiento público por parte de los directivos ayudar a obtener un grado mayor de compromiso y lealtad a la institución, este debe ser dirigido a los colaboradores que trabajan en los proyectos, por los avances que se han tenido en los mismos. Se puede considerar un espacio para estas actividades en las celebraciones mensuales de los cumpleaños, otra de las festividades en la cuales se puede dar realce a los proyectos es la celebración navideña, en esta se puede hacer un video en el cual se

destaque el proyecto ejecutados y los participantes que los llevaron a cabo, así como una felicitación a todos por su esfuerzo.

3. Acompañamiento de los líderes: que cada uno de los líderes y directores estén presente en algunas etapas clave de la implementación de los proyectos.

Esta propuesta es una actividad constante, en la que periódicamente se pueden ir midiendo resultados y evaluando que nuevos puntos requieren fortalecerse dentro de la institución, de acuerdo con la situación que se esté atravesando o la que se requiera medir.

4.6 Implementación de los cambios

En esta sección se detallan las actividades y responsables que se requieren ejecutar, derivadas de la propuesta de cambio.

4.6.1 Cronograma de actividades

Para el Modelo de Gestión del instituto se incluyen las actividades a ejecutarse de acuerdo con la propuesta presentada, este modelo tiene un tiempo de implementación de tres meses, con tareas que deben ser planteadas como parte de una cultura y no con fechas de vencimiento.

Cronograma de actividades

Actividades	Responsable	Tiempo en semanas															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Enfoque de conciencia																	
Definir líder de gestión de cambio	División Talento Humano																
Capacitación																	
Formación de red de comunicación	Jefes de división/ líder de gestión																
Seleccionar el equipo																	
Capacitación de los proyectos																	
Diseño de plan de comunicación	Líder de gestión																
Definir medios de socialización																	
Socialización																	
Talleres informativos	Líder de gestión/proyectos																
Enfoque de deseo																	
Grupos focales	Líder de gestión/equipo de proyecto																
Planes de integración	División Talento Humano																
Talleres de integración																	
Actividades de trabajo en equipo																	
Enfoque de conocimiento																	
Plan de entrenamiento	División de Talento Humano																
Elaboración de manuales	Departamento de procesos																
Enfoque de habilidades																	
Establecer Mesa de ayuda	Líder de gestión/equipo de proyecto																
Definir el equipo																	
Capacitaciones																	
Documentar las consultas																	
Enfoque de refuerzo																	
Estrategias de reconocimiento	Líder de gestión/talento humano																
Premiaciones																	
Seguimiento																	

Ilustración 8 Cronograma de actividades

4.6.2 Detalle de cambios y responsables

En este enunciado se describen de manera general las actividades detalladas en el cronograma y los responsables de su cumplimiento.

Tabla 11. Descripción de actividades.

Enfoque de Conciencia	
Actividad #1	Definir líder de gestión de cambio
Descripción	Como punto de partida se debe seleccionar un colaborador que cumpla la función de gestor de cambio, el cual debe tener habilidades de liderazgo, trabajar en equipo, capacidad de negociación, entre otras. Este colaborador debe contar con experiencia dentro de la institución que le permita conocer todo lo que surge en el entorno
Responsable	División de Talento Humano
Medio	Concurso Interno
Actividad #2	Capacitación
Descripción	Al líder de gestión se le deben proveer las capacidades necesarias para cumplir con las tareas asignadas, y para eso se requiere un constante fortalecimiento en sus capacidades conceptuales.
Responsable	División de talento humano
Medio	Certificaciones sobre temas de gestión de cambio
Actividad # 3	Formación de red de comunicación
Descripción	Esta actividad requiere identificar colaboradores de diversas unidades que sean agentes de cambio y dentro de sus funciones cotidianas ejerzan un papel de comunicadores de las noticias de manera oficial que ocurren en el instituto. Estos colaboradores deben ser conscientes de la importancia de su papel dentro de la empresa y estar dispuestos a asumir esa responsabilidad.
Responsable	Jefes de División
Medio	Observación y coaching
Actividad # 4	Capacitación sobre los proyectos
Descripción	El equipo que forme parte de la red de comunicadores debe ser capacitados y retroalimentados constantemente con la información relacionada a los diversos proyectos que se desarrollan, y puedan tener claridad del alcance, beneficios, impactos, y de esa forma poder transmitir de manera efectiva al resto de compañeros.
Responsable	Líder de gestión de cambio/ equipo de proyectos
Medio	Sesiones integrales con todos los ejecutores del proyecto
Actividad # 5	Diseño de Plan de comunicación

Descripción	Para socializar una idea de manera adecuada se deben establecer medios formales de comunicación, los cuales deben ser la manera oficial de transmitir información entre los colaboradores.
Responsable	Líder de gestión/ talento humano
Medio	Correo electrónico institucional, portal de intranet
Actividad # 6	Socialización
Descripción	Es la tarea de transmitir la información relevante a todos los colaboradores de manera eficaz y eficiente, para evitar incertidumbre
Responsable	Líder de gestión/ red de comunicadores
Medio	Correo electrónico, boca a boca
Actividad #7	Talleres Informativos
Descripción	Tienen por objetivo informar a los equipos involucrados sobre la situación que se desarrolla en los proyectos, lo que les permite estar actualizados constantemente
Responsable	Líder de gestión/equipo de proyecto
Medio	Reuniones periódicas

Enfoque de Deseo	
Actividad #1	Grupos Focales
Descripción	Consisten en concentrar a los colaboradores involucrados e impactados para escuchar las ideas o percepciones que tengan sobre el desarrollo de los proyectos.
Responsable	Líder de gestión/equipo de proyecto
Medio	Reuniones periódicas
Actividad #2	Planes de integración
Descripción	Se deben ejecutar actividades que permitan la integración entre todos los equipos que participan en los proyectos, desde la parte funcional, técnica, agentes de cambio, entre otros. Generar capacitaciones y actividades de trabajo en equipo
Responsable	División de talento humano
Medio	Talleres de integración y actividades grupales
Actividad # 3	Capacitaciones
Descripción	Realizar capacitaciones de temas de intereses para todos los involucrados en los diferentes equipos, tales como inteligencia emocional, trabajo en equipo, entre otros.
Responsable	Líder de gestión/ talento humano
Medio	Cursos

Enfoque de Conocimiento	
Actividad #1	Plan de entrenamiento
Descripción	Todos los involucrados en los equipos de proyecto y gestión de cambio deben estar en constantes entrenamientos que les permita estar actualizados
Responsable	División de talento humano
Medio	Planes de entrenamiento
Actividad #2	Elaboración de manuales
Descripción	Se refiere a la documentación de la información, para que los usuarios cuenten con datos de soporte, lo que facilita la transferencia de conocimiento entre colaboradores de manera más efectiva.
Responsable	Departamento de procesos/ equipo de proyecto
Medio	Sistemas de documentación de procesos y entrevistas

Enfoque de Habilidades	
Actividad #1	Mesa de Ayuda
Descripción	Esta actividad consiste en que los usuarios claves que participan en los proyectos puedan convertirse en una fuente de resolución de consultas, para el resto de los colaboradores a través de resolución de incidentes
Responsable	Líder de gestión/equipo de proyecto
Medio	Correo genérico (mesadeayuda@grupoipm.com)

Enfoque de Refuerzo	
Actividad #1	Estrategia de Reconocimiento
Descripción	Consiste en reconocer la participación destacada de los colaboradores dentro de la institución a través de actividades de premiaciones que fortalezcan su compromiso. De igual manera hacer un seguimiento del desempeño de estos.
Responsable	Líder de gestión/ talento humano
Medio	Premiaciones, reconocimientos en público

4.6.1. Presupuesto

El presupuesto permite tener una referencia base de los gastos en los que se puede incurrir para la

ejecución de la propuesta planteada, los cuales se describen a continuación de manera general:

Tabla 12 Presupuesto

Presupuesto				
N°	Actividad	Cantidad	Costo	Total
1	Capacitaciones			L. 97,000.00
	Logística	4	L. 3,000.00	L. 12,000.00
	Alimentación	20	L. 250.00	L. 5,000.00
	Instructores*	4	L. 20,000.00	L. 80,000.00
2	Socialización			L. 9,000.00
	Papelería		L. 4,000.00	L. 4,000.00
	Medios digitales		L. 5,000.00	L. 5,000.00
4	Premiaciones			L. 10,500.00
	Diplomas	20	L. 25.00	L. 500.00
	Incentivos metálicos	10	L. 1,000.00	L. 10,000.00
5	Talleres de integración			L. 29,000.00
	Dinámicas	3	L. 8,000.00	L. 24,000.00
	Alimentación	20	L. 250.00	L. 5,000.00
6	Manuales			L. 4,000.00
	Impresión	20	L. 200.00	L. 4,000.00
7	Mesa de Ayuda			L. 42,000.00
	Salario*	3	L. 14,000.00	L. 42,000.00
8	Líder de gestión	1	L. 18,000.00	L. 18,000.00
	Salario*			
	Total			L. 209,500.00

El costo de los instructores varía si es externo o interno*.

El costo de salarios se incluye de manera informativa, porque son colaboradores que ya laboran en el instituto.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se exponen los resultados de la investigación de un Modelo de Gestión de Cambio para el Instituto de Previsión Militar, por medio de conclusiones y recomendaciones expuestas a continuación.

5.1 Conclusiones

1. Se determinó de acuerdo con los resultados y análisis de información recolectados en esta investigación que existe resistencia al cambio, identificándose las siguientes causas: las dificultades en las relaciones entre los militares y civiles que trabajan en la institución, la falta de comunicación y conciencia, e integración de los usuarios claves en el proceso de ejecución de los proyectos.

2. Según los datos recolectados, los factores a los cuales debe enfocarse son;
 - a. La conciencia, ya que este es el clave para la disponibilidad de los colaboradores en realizar las distintas tareas encomendadas, puesto que permite comprender los motivos por los cuales se están llevando a cabo los cambios, este tiene mucho que ver con la comunicación que se brinda, permitiendo conocer los proyectos y su alcance.
 - b. Conocimiento, factor que permite tener conocimientos técnicos y funcionales claves para el desarrollo de los proyectos.
 - c. Refuerzo, es importante el sentido de pertenencia y lealtad que tengan los colaboradores.

3. La metodología que mejor le permite a IPM gestionar los factores relevantes al cambio, es a través de la aplicación de un modelo de gestión de cambio, y las diversas actividades que conllevan el plan propuesto.

4. El modelo de gestión de cambio ADKAR cuenta con una metodología de encuesta que se adapta más fácilmente a cualquier organización, su versatilidad y adaptabilidad hace que se pueda usar para planificar un cambio en la organización e incluso permite tomar un diagnóstico de cómo se encuentra el desarrollo del cambio en sus diferentes etapas, logrando así realizar un plan de acción que impulse con mayor fuerza el cambio organizacional.

5. El modelo de gestión de cambio que más se adecua al IPM es el modelo de ADKAR, ya que está enfocado en el colaborador, brindando información más precisa a los líderes a fin de tomar acciones y que el proceso de cambio se lleve a cabo de forma más expedita.

5.2 Recomendaciones

1. Gestionar las causas de resistencia al cambio, que fueron identificadas en la investigación, a través, de la encuesta y entrevista, a través de reuniones periódicas con todos los involucrados, a fin de que la implementación de los nuevos proyectos tenga mayor aceptación por parte de los colaboradores.
2. Reforzar cada uno de los factores identificados en la investigación, a través, de las actividades determinadas en la propuesta de modelo de gestión de cambio, tales como la definición del líder de gestión, creación de red de comunicación y el plan de socialización, constantes entrenamientos, y el reconocimiento al esfuerzo de los colaboradores a través de premiaciones.
3. Ejecutar un proceso de seguimiento de los resultados generados, a través de la aplicación del modelo ADKAR con una periodicidad de seis meses, lo que permitirá conocer los avances de la situación del instituto e identificar nuevos puntos de mejora.
4. Implementar el Modelo de Gestión de Cambio ADKAR, para fortalecer los factores que actualmente tienen mayor debilidad y generan resistencia al cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar López, J. (2003). *La Gestión del Cambio* (Primera). Editorial Ariel, S.A.

Best Practices in Change Management. (2014). Prosci. Recuperado de [https://www.academia.edu/11966118/Best Practices in Change Management 2014 Edition Executive Overview](https://www.academia.edu/11966118/Best_Practices_in_Change_Management_2014_Edition_Executive_Overview)

Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Noveduc Libros.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La Dinamica del Éxito en las Organizaciones* (2.a ed.). Ciudad de Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Ferrer, J. (2014). *Gestión del Cambio* (Primera Edición). Madrid, España: LID Editorial Empresarial, S.L.

Grasso, L. (2006). *Encuestas Elementos para su Diseño y Analisis*. Editorial, Brujas.

Grouard, B., & Meston, F. (1996). *Reingeniería del cambio : diez claves para transformar la empresa*. AlfaOmega Grupo.

Gomez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Argentina: Editorial, Brujas.

Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.^a ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and our Community*. Prosci.

Hyatt, J. M. (2006). The Essence of ADKAR: a model for individual change management.

Kotter, John. P. (1996). *HBR's 10 Must Reads on Change Management, articles from Harvard Business Review*.

Kotter, J. (1995). *Leading Change*.

Kreitner, R., & Angelo, K. (1998). *Organizational behavior*.

Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics*. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Lewin, K. (1951). *Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers*. England: Dorwin Cartwright.

Página Oficial de Instituto de Previsión Militar», s. f.

Romero, S. (2009). Cultura Organizacional (1.a ed.).

Soto, E. (2013). Comportamiento Organizacional. México.

Thompson, A. (1998). Dirección y Administración Financiera: Conceptos, Casos y Lecturas.

Mexico: McGraw-Hill Mexico.

ANEXO A
DIAGNÓSTICO
ENCUESTA PARA IMPACTADOS

Encuesta Detallada

Marque con una X teniendo en cuenta la siguiente escala

Conciencia

Conozco las razones que impulsan a la organización a implementar los proyectos que se están ejecutando				
1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	4 Parcialmente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	NA

Comprendo las implicaciones generales y particulares para mi trabajo, que están relacionadas con los distintos proyectos				
1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	4 Parcialmente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	NA

Deseo

Estoy motivado a ser parte activa del proceso de transformación de que se da como resultado de los proyectos				
1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	4 Parcialmente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	NA

Considero que mi trabajo podría llevarse a cabo de una manera diferente y más eficiente				
1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	4 Parcialmente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	NA

Percibo disposición de los equipos de trabajo frente a un proceso de transformación				
1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	4 Parcialmente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	NA

Mis jefes apoyan de manera activa el proceso de transformación en la organización				
1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	4 Parcialmente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	NA

El equipo directivo apoya de manera activa los procesos de transformación en la organización				
1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	4 Parcialmente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	NA

Conocimiento

Tengo claridad sobre el alcance de los diferentes proyectos				
1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	4 Parcialmente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	NA

Tengo claridad sobre los beneficios que traen cada uno de los proyectos				
1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	4 Parcialmente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	NA

Conozco los principales cambios que se darán con los proyectos				
1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	4 Parcialmente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	NA

Habilidades

Estoy en disposición de explorar y adoptar formas diferentes para hacer mi trabajo				
1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	4 Parcialmente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	NA

Soy capaz de llevar a cabo mi trabajo en una dinámica de interdependencia con otras áreas, fomentando el trabajo colaborativo				
1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	4 Parcialmente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	NA

Tengo clara cuál es mi contribución a la organización				
1	2	4	5	

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NA
--------------------------	----------------------------	-------------------------	-----------------------	----

Mí trabajo es posible pensarlo en términos de procedimientos estándar que permitan la medición y mejora continua				
1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	4 Parcialmente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	NA

Refuerzo

La cultura del IPM involucra el reconocimiento por la excelencia en el trabajo				
1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	4 Parcialmente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	NA

El IPM cuenta con un sistema de reconocimiento a la excelencia en el trabajo				
1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	4 Parcialmente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	NA

Existe reconocimiento en el interior de los equipos de trabajo que fomente la excelencia (jefes inmediatos y pares)				
1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	4 Parcialmente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	NA

Disposición organizacional al proceso de transformación hacia la Mejora del Servicio a los Afiliados: simplicidad y acción, innovación, equipo y pasión por ganar.

Califique el nivel en el que se presentan en el interior de la organización, los siguientes factores que pueden alterar el proceso de transformación. FACTORES ORGANIZACIONALES QUE PUEDEN ALTERAR LA TRANSFORMACIÓN HACIA LA Mejora del Servicio a los Afiliados	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo
Falta de compromiso de los Directivos y jefes			
Existe poco conocimiento en la organización de las implicaciones del proyecto			
El momento que vive la organización no es el adecuado para llevar a cabo los proyectos			
En la organización existen sentimientos de temor o ansiedad por los cambios que traerá el proyecto			

No existe una cultura de medición en la organización			
El proyecto no genera suficientes expectativas de éxito			
Existen barreras de comunicación en la organización que afectan los proyectos			
Los objetivos que busca los proyectos no están alineados con los objetivos de la organización			

Disposición personal al proceso de transformación hacia la Mejora del Servicio a los Afiliados.

Califique el nivel en ámbito personal, en el que se presentan los siguientes factores que pueden alterar el proceso de transformación. FACTORES PERSONALES QUE PUEDEN ALTERAR LA TRANSFORMACIÓN HACIA LA Mejora del Servicio a los Afiliados	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo
Siento incertidumbre hacia lo desconocido			
Siento incertidumbre por pérdida de poder o posición en la organización			
Siento incertidumbre por la pérdida de responsabilidades			
Siento incertidumbre a perder el empleo			
Siento incertidumbre a tener que trabajar más			
Siento incertidumbre por cambios en la manera de realizar el trabajo			
Siento incertidumbre por cambios en la estructura organizacional			
Tengo temor al fracaso			

ANEXO B

ENTREVISTA

Fecha: ___/___/___

Nombre del entrevistado: _____

Departamento: _____

Cargo: _____

Objetivo

Conocer la percepción que tiene sobre la situación actual de la empresa a nivel interno y externo.

Preguntas:

- 1- ¿Qué aspectos considera que el instituto hace muy bien?
- 2- ¿Los colaboradores están comprometidos con el instituto?
- 3- ¿El instituto está en constante crecimiento?
- 4- ¿Hay nuevos proyectos desarrollándose en el instituto?
- 5- ¿Considera que los colaboradores están listos para nuevos proyectos?
- 6- ¿Los servicios ofrecidos a los afiliados satisfacen sus necesidades?
- 7- ¿Qué formas alternativas tienen para ofrecer los servicios actuales a todos los afiliados?
- 8- ¿Qué aspectos considera que el instituto está haciendo mal?
- 9- ¿Existen situaciones políticas que impactan al instituto?
- 10- ¿En la actualidad considera que existen puntos débiles?
- 11- ¿Considera que tienen competencia directa por el tipo de rubro al que se dedican?
- 12- ¿Qué aspectos considera pueden afectar la prestación de servicios que se ofrecen actualmente?
- 13- ¿Qué obstáculos deben afrontar?

14- ¿Las nuevas tecnologías que existen en el mercado podrían ser adoptadas en el instituto?

ANEXO C

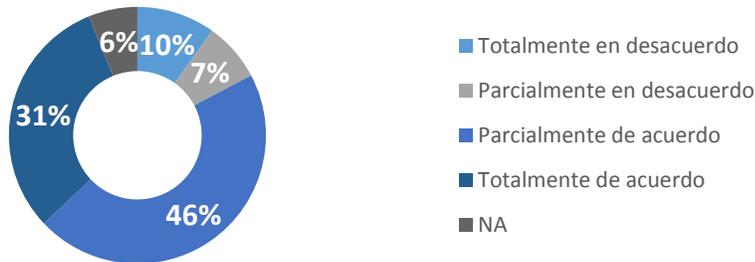
Resultados de Encuesta de ADKAR aplicada en el IPM

ENFOQUE DE CONCIENCIA

Conozco las razones que impulsan a la organización a implementar los proyectos que se están ejecutando

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	8	9.9	9.9	9.9
	Parcialmente en desacuerdo	6	7.4	7.4	17.3
	Parcialmente de acuerdo	37	45.7	45.7	63.0
	Totalmente de acuerdo	25	30.9	30.9	93.8
	NA	5	6.2	6.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

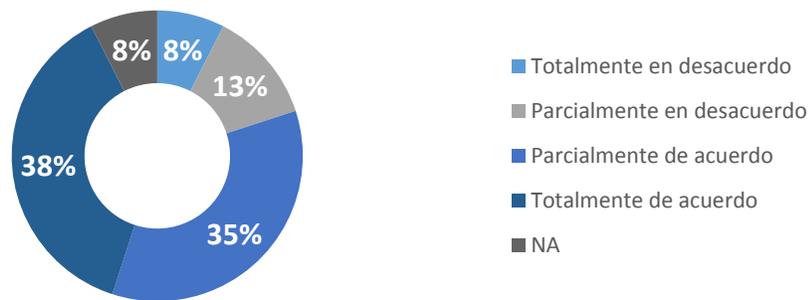
Conozco las razones que impulsan a la organización a implementar los proyectos que se están ejecutando



Comprendo las implicaciones generales y particulares para mi trabajo, que están relacionadas con los distintos proyectos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	6	7.4	7.5	7.5
	Parcialmente en desacuerdo	10	12.3	12.5	20.0
	Parcialmente de acuerdo	28	34.6	35.0	55.0
	Totalmente de acuerdo	30	37.0	37.5	92.5
	NA	6	7.4	7.5	100.0
	Total	80	98.8	100.0	
Missing	System	1	1.2		
Total		81	100.0		

Comprendo las implicaciones generales y particulares para mi trabajo, que están relacionadas con los distintos proyectos

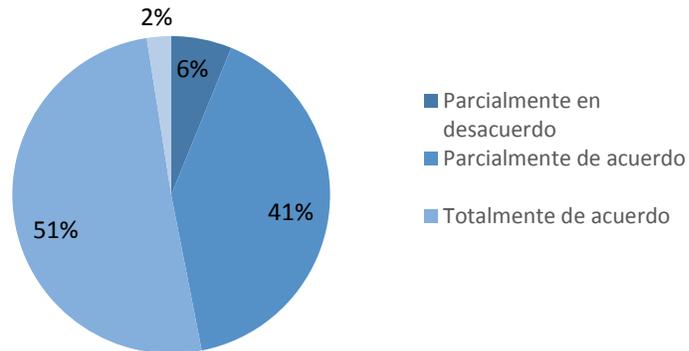


ENFOQUE DE DESEO

Estoy motivado a ser parte activa del proceso de transformación de que se da como resultado de los proyectos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente en desacuerdo	5	6.2	6.2	6.2
	Parcialmente de acuerdo	33	40.7	40.7	46.9
	Totalmente de acuerdo	41	50.6	50.6	97.5
	NA	2	2.5	2.5	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

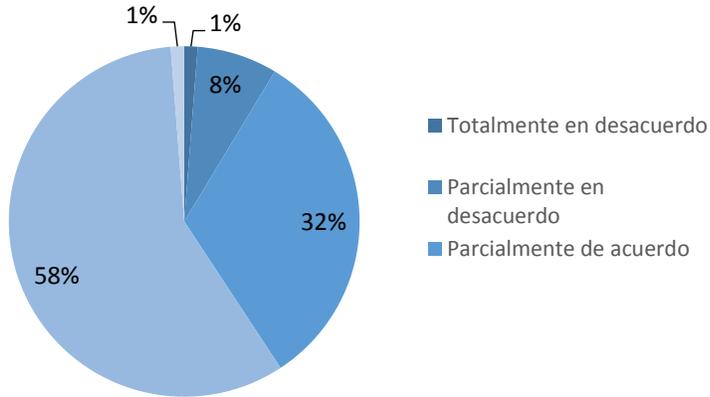
Estoy motivado a ser parte activa del proceso de transformación de que se da como resultado de los proyectos



Considero que mi trabajo podría llevarse a cabo de una manera diferente y más eficiente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	1	1.2	1.2	1.2
	Parcialmente en desacuerdo	6	7.4	7.4	8.6
	Parcialmente de acuerdo	26	32.1	32.1	40.7
	Totalmente de acuerdo	47	58.0	58.0	98.8
	NA	1	1.2	1.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

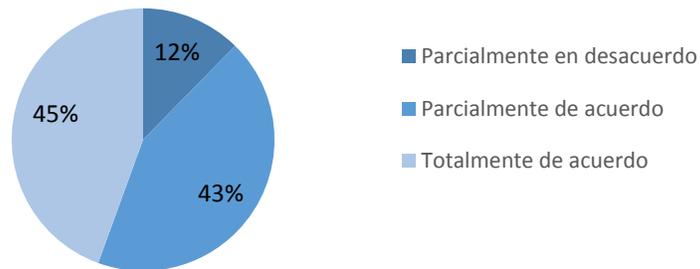
Considero que mi trabajo podría llevarse a cabo de una manera diferente y más eficiente



Percibo disposición de los equipos de trabajo frente a un proceso de transformación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	4	4.9	4.9	4.9
	Parcialmente en desacuerdo	12	14.8	14.8	19.8
	Parcialmente de acuerdo	43	53.1	53.1	72.8
	Totalmente de acuerdo	19	23.5	23.5	96.3
	NA	3	3.7	3.7	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

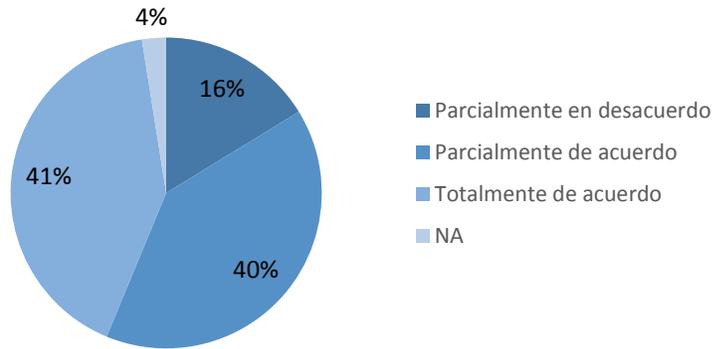
Mis jefes apoyan de manera activa el proceso de transformación en la organización



El equipo directivo apoya de manera activa los procesos de transformación en la organización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente en desacuerdo	13	16.0	16.3	16.3
	Parcialmente de acuerdo	32	39.5	40.0	56.3
	Totalmente de acuerdo	33	40.7	41.3	97.5
	NA	2	2.5	2.5	100.0
	Total	80	98.8	100.0	
Missing	System	1	1.2		
	Total	81	100.0		

El equipo directivo apoya de manera activa los procesos de transformación en la organización

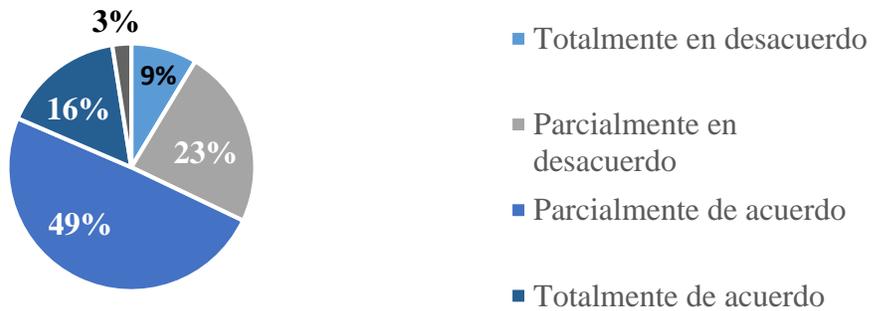


ENFOQUE DE CONCIENCIA

Tengo claridad sobre el alcance de los diferentes proyectos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	7	8.6	8.6	8.6
	Parcialmente en desacuerdo	19	23.5	23.5	32.1
	Parcialmente de acuerdo	40	49.4	49.4	81.5
	Totalmente de acuerdo	13	16.0	16.0	97.5
	NA	2	2.5	2.5	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

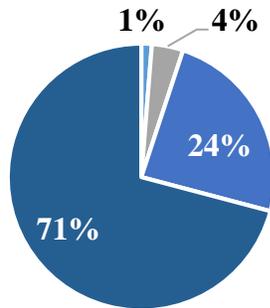
Tengo claridad sobre el alcance de los diferentes proyectos



Tengo clara cuál es mi contribución a la organización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	1	1.2	1.3	1.3
	Parcialmente en desacuerdo	3	3.7	3.8	5.1
	Parcialmente de acuerdo	19	23.5	24.1	29.1
	Totalmente de acuerdo	56	69.1	70.9	100.0
Total		79	97.5	100.0	
Missing	System	2	2.5		
	Total	81	100.0		

Tengo clara cuál es mi contribución a la organización

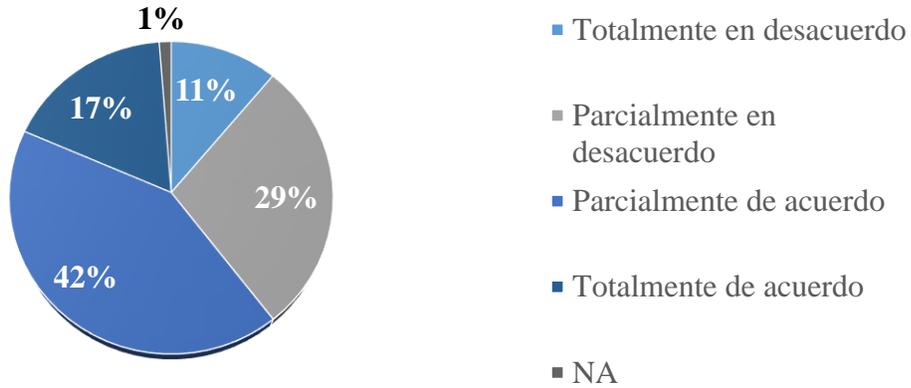


- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Conozco los principales cambios que se darán con los proyectos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	9	11.1	11.1	11.1
	Parcialmente en desacuerdo	23	28.4	28.4	39.5
	Parcialmente de acuerdo	34	42.0	42.0	81.5
	Totalmente de acuerdo	14	17.3	17.3	98.8
NA		1	1.2	1.2	100.0
Total		81	100.0	100.0	

Conozco los principales cambios que se darán con los proyectos

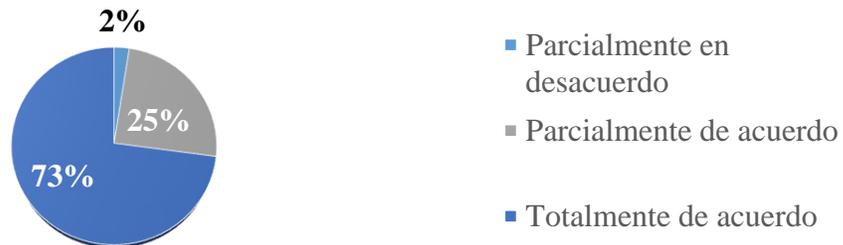


ENFOQUE HABILIDADES

Estoy en disposición de explorar y adoptar formas diferentes para hacer mi trabajo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Parcialmente en desacuerdo	2	2.5	2.5	2.5
Parcialmente de acuerdo	20	24.7	24.7	27.2
Totalmente de acuerdo	59	72.8	72.8	100.0
Total	81	100.0	100.0	

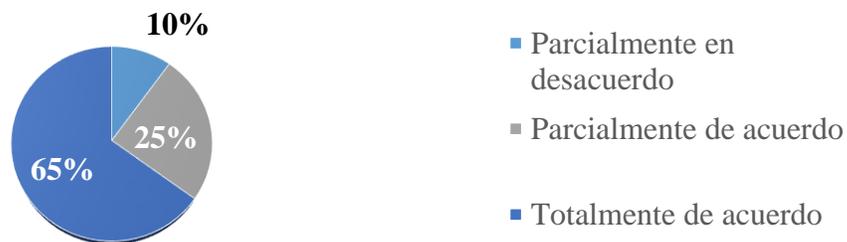
Estoy en disposición de explorar y adoptar formas diferentes para hacer mi trabajo



Soy capaz de llevar a cabo mi trabajo en una dinámica de interdependencia con otras áreas, fomentando el trabajo colaborativo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente en desacuerdo	8	9.9	10.0	10.0
	Parcialmente de acuerdo	20	24.7	25.0	35.0
	Totalmente de acuerdo	52	64.2	65.0	100.0
	Total	80	98.8	100.0	
Missing	System	1	1.2		
Total		81	100.0		

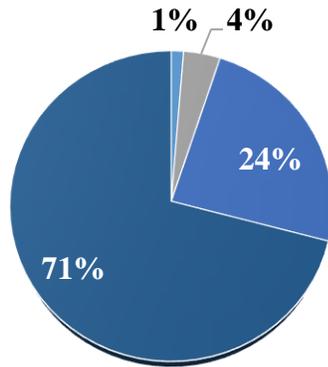
Soy capaz de llevar a cabo mi trabajo en una dinámica de interdependencia con otras áreas, fomentando el trabajo colaborativo



Tengo clara cuál es mi contribución a la organización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	1	1.2	1.3	1.3
	Parcialmente en desacuerdo	3	3.7	3.8	5.1
	Parcialmente de acuerdo	19	23.5	24.1	29.1
	Totalmente de acuerdo	56	69.1	70.9	100.0
	Total	79	97.5	100.0	
Missing	System	2	2.5		
Total		81	100.0		

Tengo clara cuál es mi contribución a la organización

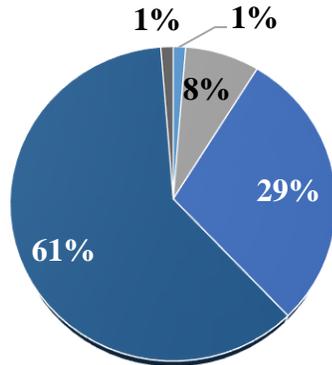


- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Mi trabajo es posible pensarlo en términos de procedimientos estándar que permitan la medición y mejora continua

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	1	1.2	1.3	1.3
	Parcialmente en desacuerdo	6	7.4	7.6	8.9
	Parcialmente de acuerdo	23	28.4	29.1	38.0
	Totalmente de acuerdo	48	59.3	60.8	98.7
	NA	1	1.2	1.3	100.0
	Total	79	97.5	100.0	
Missing	System	2	2.5		
	Total	81	100.0		

Mi trabajo es posible pensarlo en términos de procedimientos estándar que permitan la medición y mejora continua



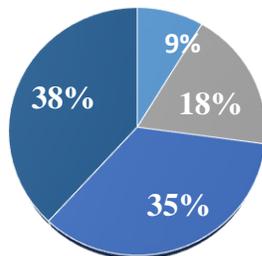
- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- NA

ENFOQUE DE REFUERZO

La cultura del IPM involucra el reconocimiento por la excelencia en el trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	7	8.6	8.6	8.6
	Parcialmente en desacuerdo	15	18.5	18.5	27.2
	Parcialmente de acuerdo	28	34.6	34.6	61.7
	Totalmente de acuerdo	31	38.3	38.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

La cultura del IPM involucra el reconocimiento por la excelencia en el trabajo

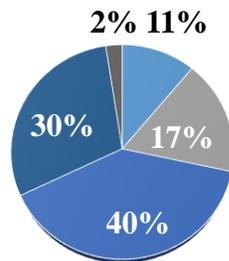


- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

El IPM cuenta con un sistema de reconocimiento a la excelencia en el trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	9	11.1	11.1	11.1
	Parcialmente en desacuerdo	14	17.3	17.3	28.4
	Parcialmente de acuerdo	32	39.5	39.5	67.9
	Totalmente de acuerdo	24	29.6	29.6	97.5
	NA	2	2.5	2.5	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

El IPM cuenta con un sistema de reconocimiento a la excelencia en el trabajo

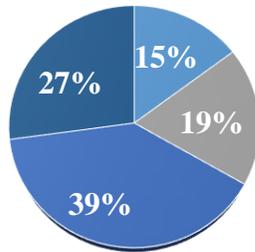


- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo

Existe reconocimiento en el interior de los equipos de trabajo que fomente la excelencia (jefes inmediatos y pares)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	12	14.8	14.8	14.8
	Parcialmente en desacuerdo	15	18.5	18.5	33.3
	Parcialmente de acuerdo	32	39.5	39.5	72.8
	Totalmente de acuerdo	22	27.2	27.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Existe reconocimiento en el interior de los equipos de trabajo que fomenta la excelencia (jefes inmediatos y pares)



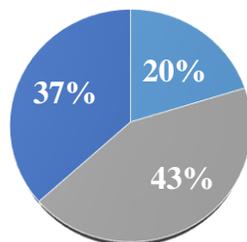
- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

DISPOSICIÓN ORGANIZACIONAL AL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN HACIA LA MEJORA DEL SERVICIO A LOS AFILIADOS: SIMPLICIDAD Y ACCIÓN, INNOVACIÓN, EQUIPO Y PASIÓN POR GANAR.

Falta de compromiso de los Directivos y Jefes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel Alto	16	19.8	20.3	20.3
	Nivel Medio	34	42.0	43.0	63.3
	Nivel Bajo	29	35.8	36.7	100.0
	Total	79	97.5	100.0	
Missing	System	2	2.5		
Total		81	100.0		

Falta de compromiso de los Directivos y Jefes

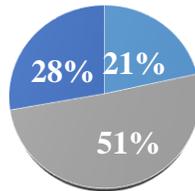


- Nivel Alto
- Nivel Medio
- Nivel Bajo

Existe poco conocimiento en la organización de las implicaciones del proyecto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel Alto	17	21.0	21.5	21.5
	Nivel Medio	40	49.4	50.6	72.2
	Nivel Bajo	22	27.2	27.8	100.0
	Total	79	97.5	100.0	
Missing	System	2	2.5		
Total		81	100.0		

Existe poco conocimiento en la organización de las implicaciones del proyecto



- Nivel Alto
- Nivel Medio
- Nivel Bajo

El momento que vive la organización no es el adecuado para llevar a cabo los proyectos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel Alto	10	12.3	13.0	13.0
	Nivel Medio	38	46.9	49.4	62.3
	Nivel Bajo	28	34.6	36.4	98.7
	22	1	1.2	1.3	100.0
Total		77	95.1	100.0	
Missing	System	4	4.9		
Total		81	100.0		

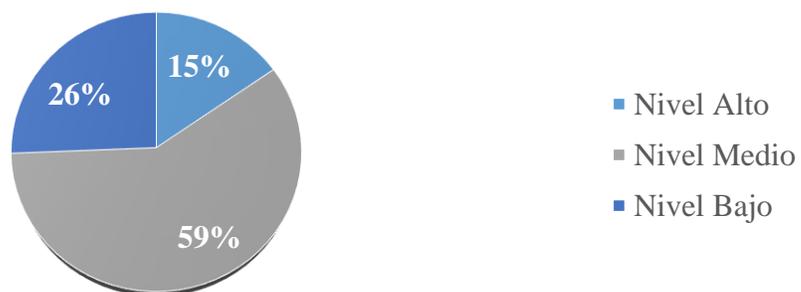
El momento que vive la organización no es el adecuado para llevar a cabo los proyectos



En la organización existen sentimientos de temor o ansiedad por los cambios que traerá el proyecto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel Alto	12	14.8	15.4	15.4
	Nivel Medio	46	56.8	59.0	74.4
	Nivel Bajo	20	24.7	25.6	100.0
Total		78	96.3	100.0	
Missing	System	3	3.7		
Total		81	100.0		

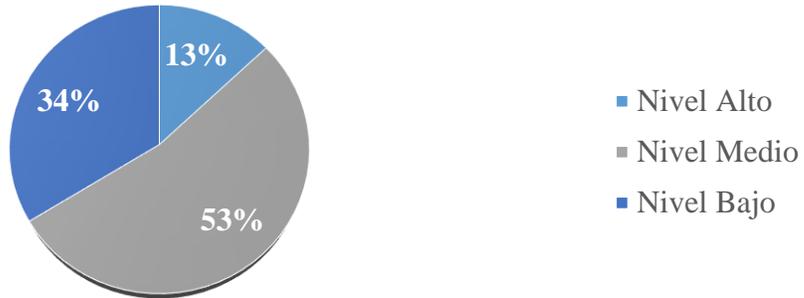
En la organización existen sentimientos de temor o ansiedad por los cambios que traerá el proyecto



No existe una cultura de medición en la organización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel Alto	10	12.3	13.0	13.0
	Nivel Medio	41	50.6	53.2	66.2
	Nivel Bajo	26	32.1	33.8	100.0
	Total	77	95.1	100.0	
Missing	System	4	4.9		
Total		81	100.0		

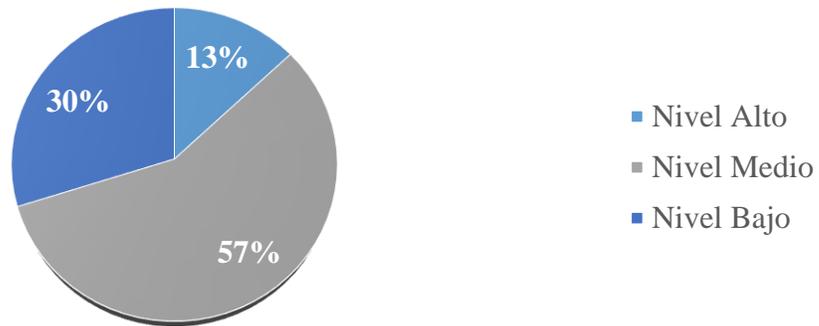
No existe una cultura de medición en la organización



El proyecto no genera suficientes expectativas de éxito

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel Alto	10	12.3	13.0	13.0
	Nivel Medio	44	54.3	57.1	70.1
	Nivel Bajo	23	28.4	29.9	100.0
	Total	77	95.1	100.0	
Missing	System	4	4.9		
Total		81	100.0		

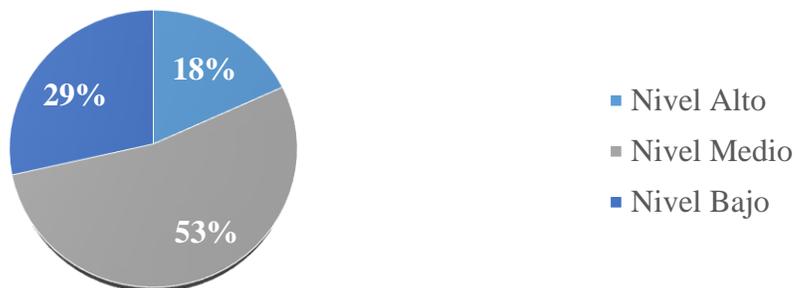
El proyecto no genera suficientes expectativas de éxito



Existen barreras de comunicación en la organización que afectan los proyectos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel Alto	14	17.3	17.9	17.9
	Nivel Medio	41	50.6	52.6	70.5
	Nivel Bajo	22	27.2	28.2	98.7
	22	1	1.2	1.3	100.0
	Total	78	96.3	100.0	
Missing	System	3	3.7		
	Total	81	100.0		

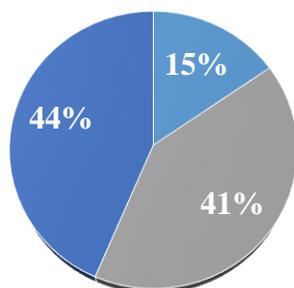
Existen barreras de comunicación en la organización que afectan los proyectos



Los objetivos que busca los proyectos no están alineados con los objetivos de la organización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel Alto	12	14.8	15.4	15.4
	Nivel Medio	32	39.5	41.0	56.4
	Nivel Bajo	34	42.0	43.6	100.0
	Total	78	96.3	100.0	
Missing	System	3	3.7		
Total		81	100.0		

Los objetivos que busca los proyectos no están alineados con los objetivos de la organización



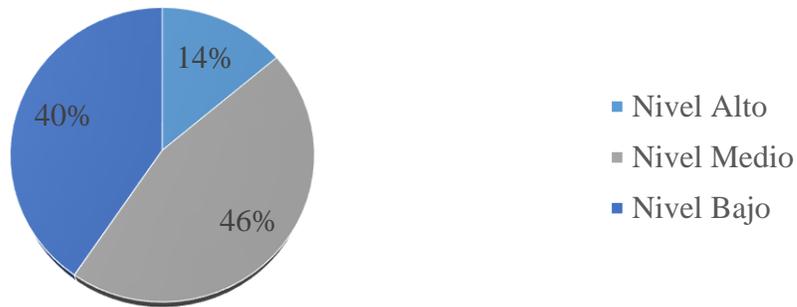
- Nivel Alto
- Nivel Medio
- Nivel Bajo

DISPOSICIÓN PERSONAL AL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN HACIA LA MEJORA DEL SERVICIO A LOS AFILIADOS.

Siento incertidumbre hacia lo desconocido

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel Alto	11	13.6	13.9	13.9
	Nivel Medio	36	44.4	45.6	59.5
	Nivel Bajo	32	39.5	40.5	100.0
	Total	79	97.5	100.0	
Missing	System	2	2.5		
Total		81	100.0		

Siento incertidumbre hacia lo desconocido



Siento incertidumbre por pérdida de poder o posición en la organización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel Alto	4	4.9	5.1	5.1
	Nivel Medio	30	37.0	38.0	43.0
	Nivel Bajo	45	55.6	57.0	100.0
	Total	79	97.5	100.0	
Missing	System	2	2.5		
Total		81	100.0		

Siento incertidumbre por pérdida de poder o posición en la organización



Siento incertidumbre por la pérdida de responsabilidades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel Alto	7	8.6	8.9	8.9
	Nivel Medio	24	29.6	30.4	39.2
	Nivel Bajo	48	59.3	60.8	100.0
	Total	79	97.5	100.0	
Missing	System	2	2.5		
Total		81	100.0		

Siento incertidumbre por la pérdida de responsabilidades



Siento incertidumbre a perder el empleo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel Alto	11	13.6	13.9	13.9
	Nivel Medio	28	34.6	35.4	49.4
	Nivel Bajo	40	49.4	50.6	100.0
	Total	79	97.5	100.0	
Missing	System	2	2.5		
Total		81	100.0		

Siento incertidumbre a perder el empleo



Siento incertidumbre a tener que trabajar más

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel Alto	11	13.6	13.9	13.9
	Nivel Medio	18	22.2	22.8	36.7
	Nivel Bajo	50	61.7	63.3	100.0
	Total	79	97.5	100.0	
Missing	System	2	2.5		
Total		81	100.0		

Siento incertidumbre a tener que trabajar más



Siento incertidumbre por cambios en la manera de realizar el trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel Alto	6	7.4	7.6	7.6
	Nivel Medio	25	30.9	31.6	39.2
	Nivel Bajo	48	59.3	60.8	100.0
	Total	79	97.5	100.0	
Missing	System	2	2.5		
Total		81	100.0		

Siento incertidumbre por cambios en la manera de realizar el trabajo



Siento incertidumbre por cambios en la estructura organizacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel Alto	10	12.3	12.7	12.7
	Nivel Medio	29	35.8	36.7	49.4
	Nivel Bajo	40	49.4	50.6	100.0
	Total	79	97.5	100.0	
Missing	System	2	2.5		
Total		81	100.0		

Siento incertidumbre por cambios en la estructura organizacional



Tengo temor al fracaso

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel Alto	10	12.3	12.7	12.7
	Nivel Medio	29	35.8	36.7	49.4
	Nivel Bajo	40	49.4	50.6	100.0
	Total	79	97.5	100.0	
Missing	System	2	2.5		
Total		81	100.0		

Tengo temor al fracaso

