

# **UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## **PROYECTO DE GRADO**

Análisis del Cambio Organizacional y el Clima Laboral en la Dirección de la  
Zona Franca de Cobija

Postulante: Crsalis Yudith Mayna Taborga

Tutor: Lic. Oscar Alba Bastos

Cobija – Pando – Bolivia

2021

## DEDICATORIA

Dedico este Proyecto de Grado principalmente a Dios, por ser mi guía y fortaleza para concluir este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados que se tiene como persona.

A mi madre y hermanos, quienes han creído en mí siempre, por inculcarme buenos principios, por su amor, trabajo, sacrificio y sobre todo dándome ejemplo de superación y humildad enseñándome a valorar todo lo que tengo durante todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A mi hijo y mi esposo por entender que mediante el proceso de elaboración de este Proyecto de Grado, fue necesario realizar sacrificios como momentos a su lado, y otras situaciones que demandaban tiempo, tiempo del cual los dueños eran ellos, y porque son el motor y la motivación que me obligan a funcionar y ser cada día mejor.

Este documento es un esfuerzo grande que involucra a todas las personas cercanas a mí que han sido participes de este sueño han contribuido, apoyado a la consecución de este logro y han hecho que el trabajo se realice con éxito

## **AGRADECIMIENTOS**

El agradecimiento de esta tesis va dirigido primeramente a Dios por bendecir mi vida, por guiarme a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis abuelos Jacinto Taborga, María D. Cabrera M. mi madres Sarah Taborga Cabrera, mi hijo Maiky M. Becerra Mayna y mi esposo Jesús Castro Da Silva principales promotores de mis sueños y anhelar siempre los mejor para mi vida, gracias por sus consejos y apoyo incondicional.

Agradezco también a mi tutor de Proyecto de Grado el Lic. Oscar Alba Bastos, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

A la Universidad Amazónica de Pando por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de esta investigación.

Así, también agradezco a todos mis compañeros de clase durante todos los semestres de Universidad ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral que me han aportado en un alto porcentaje las ganas de continuar adelante en mi carrera profesional.

Para finalizar agradezco a todos mis amigos y familiares que me ayudaron de una manera desinteresada, gracias infinitas por toda su ayuda, buena voluntad y su apoyo moral que me permitieron permanecer con empeño, dedicación y cariño, en fin, a todos quienes contribuyeron con un granito de arena para culminar con éxito la meta propuesta.

## INDICE

|        |                                    |    |
|--------|------------------------------------|----|
| 1.     | TÍTULO DE LA PROPUESTA             | 1  |
| 2.     | ANTECEDENTES                       | 1  |
| 3.     | NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA  | 5  |
| 4.     | REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO | 5  |
| 5.     | DENOMINACIÓN DEL PROYECTO          | 5  |
| 6.     | DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA           | 6  |
| 7.     | FORMULACIÓN DEL PROBLEMA           | 7  |
| 8.     | JUSTIFICACIÓN                      | 7  |
| 8.1.   | Justificación Teórica              | 8  |
| 8.2.   | Justificación practica             | 8  |
| 8.3.   | Justificación Metodológica         | 9  |
| 9.     | OBJETIVOS                          | 9  |
| 9.1.   | Objetivo general                   | 9  |
| 9.2.   | Objetivos específicos              | 10 |
| 10.    | MARCO TEÓRICO                      | 11 |
| 10.1.  | Administración                     | 11 |
| 10.2.  | Proceso Administrativo             | 11 |
| 10.3.  | Desarrollo                         | 13 |
| 10.4.  | Organizacional                     | 13 |
| 10.5.  | Desarrollo Organizacional          | 13 |
| 10.6.  | Comunicación                       | 19 |
| 10.7.  | Customer Relationship Management   | 19 |
| 10.8.  | Procesos                           | 20 |
| 10.9.  | Políticas                          | 21 |
| 10.10. | Cambio planificado                 | 21 |
| 10.11. | Cambio Organizacional              | 23 |
| 10.12. | Modelo de planeación               | 25 |
| 11.    | MARCO REFERENCIAL                  | 26 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 12.   | METODOLOGÍA  | 30 |
| 12.1. | Tipo de investigación  | 30 |
| 12.2. | Enfoque de la investigación                                  | 30 |
| 12.3. | Método   | 31 |
| 12.4. | Población y muestra  | 32 |
| 12.5. | Técnicas de Investigación                                    | 34 |
| 12.6. | Instrumento de Investigación                                 | 36 |
| 12.7. | Resultados y validación de la investigación                  | 37 |
| 13.   | PROPUESTA CENTRAL  | 48 |
| 13.1. | Dimensiones de la gestión del cambio                         | 49 |
| 13.2. | Mediciones de la gestión del cambio                          | 50 |
| 14.   | PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA                     | 53 |
| 15.   | CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN | 54 |
| 16.   | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES                               | 55 |
| 16.1. | Conclusiones   | 55 |
| 16.2. | Recomendaciones  | 56 |
|       | BIBLIOGRAFÍA   | 57 |
|       | ANEXOS   |    |

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como principal objetivo de Analizar el Cambio organizacional y el clima laboral en la Dirección de la Zona Franca de Cobija. El proyecto inicia con en el levantamiento de información para la ejecución de un diagnóstico situacional de la institución, fundamentación teórica de la temática relacionada al desarrollo organizacional y a la revisión de los procesos y procedimientos con los que cuenta Zona Franca actualmente. La investigación es de tipo descriptiva, ya que busca mencionar todas aquellas características que posee la organización las cuales son susceptibles de mejora en el área organizacional; además se sustenta el proyecto con la metodología de enfoque cualitativo el mismo que se basa en la aplicación de entrevistas y test para medir la satisfacción y calidad laboral. Se propone el “Análisis del Cambio organizacional y el clima laboral en la Dirección de la Zona Franca de Cobija”, el cual es diseñado y moldeado para satisfacer las necesidades y requerimientos de la institución; el modelo cuenta con tres procesos generales y cinco sub fases consecutivas basados en las estrategias de cambio controlado. Los resultados de estudio corroboran que la aplicación de la propuesta es factible ya que está relacionada con los requerimientos de la dirección de la institución, además, la gestión organizacional conduce a que el personal de las organizaciones sean agentes de cambio y cumplan con los objetivos que se les ha planteado.

**Palabras clave:** Desarrollo organizacional, cambio controlado, agente de cambio, procesos.

## **ABSTRAC**

The main objective of this research is to Analyze Organizational Change and the work environment in the Management of the Cobija Free Zone. The project begins with the gathering of information for the execution of a situational diagnosis of the institution, the theoretical foundation of the subject related to organizational development and the review of the processes and procedures that the Free Trade Zone currently has. The research is descriptive, since it seeks to mention all those characteristics that the organization possesses which are susceptible to improvement in the organizational area; In addition, the project is supported with the qualitative approach methodology, which is based on the application of interviews and tests to measure job satisfaction and quality. The "Analysis of the organizational change and the work environment in the Management of the Cobija Free Zone" is proposed, which is designed and molded to satisfy the needs and requirements of the institution; The model has three general processes and five consecutive sub-phases based on controlled change strategies. The study results corroborate that the application of the proposal is feasible since it is related to the requirements of the institution's management, in addition, organizational management leads the organizations' staff to be agents of change and meet the objectives that it has been raised to them.

**Keywords:** Organizational development, controlled change, change agent, processes



## **1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Análisis del Cambio organizacional y el clima laboral en la Dirección de la Zona Franca de Cobija

## **2. ANTECEDENTES**

En junio de 1984, se emite el Decreto Reglamentario, el DECRETO SUPREMO N° 20287, que reglamenta su funcionamiento. En él, queda claramente establecido que las mercancías que ingresen a ZOFRACOBIJA “no estarán sujetas al pago de gravámenes, tasas e impuestos nacionales, departamentales y municipales creados o por crearse con excepción de la tasa de servicios de administración de ZOFRACOBIJA” que significa el 1 % sobre el valor CIF de la mercadería.

Sin embargo, al no haberse cumplido el objetivo fundamental expresado en la Ley de creación de ZOFRACOBIJA, que era impulsar aceleradamente el desarrollo social y económico del departamento de pando, a fines de los años 90 se hizo evidente la necesidad de ampliar la vigencia por otros veinte años más, lapso significativo de tiempo para fortalecer la importancia estratégica de esta institución para el departamento de Pando, ya que a pesar de los resultados positivos, el tiempo inicial de veinte años resultaba insuficiente para satisfacer los objetivos con los que fue creada ZOFRACOBIJA.

Es así que el 7 de abril de 1998, el parlamento nacional aprueba la Ley 1850, por la que se repone la vigencia de la Zona Franca Comercial e Industrial de Cobija por veinte (20) años adicionales a partir de la fecha de promulgación de la Ley. El 10 de octubre del 2000, el poder ejecutivo emite el Decreto reglamentario N° 25933 correspondiente a la Ley 1850, anulando las disposiciones legales dispuestas hasta la fecha. Modifica además su estructura orgánica y administrativa y hace referencia sobre detalles específicos que no estaban contemplados anteriormente.

El 15 de octubre del 2008 se aprueba el Decreto Supremo N° 29744 que modifica al D.S. 25933 en lo correspondiente a la organización y composición del directorio de ZOFRACOBIIJA.

Finalmente, el 23 de enero de 2014 se promulga el D.S. N° 1871 que modifica el D.S. N° 25933 (reglamento de ZOFRACOBIIJA.) en lo que respecta al incremento por el derecho de ingreso de mercancías provenientes de territorio extranjero al 5% del valor CIF. ZOFRACOBIIJA. Libera totalmente el pago por derecho de ingreso de los alimentos de primera necesidad e higiene personal que provengan de territorio extranjero. Establece el 50% del valor a las bebidas alcohólicas y productos elaborados con tabaco proveniente de territorio extranjero. Establece que el ingreso de mercancías Nacionales o Nacionalizadas no está sujetas al pago por el derecho de ingreso.

Para concluir cabe mencionar que el decreto, propone grandes ventajas al sector Industrial como por ejemplo, que el 53% de los recursos de ZOFRACOBIIJA serán destinados exclusivamente a programas y proyectos de reinversión e inversión para la implementación, mejoramiento y funcionamiento de infraestructuras productivas e Industriales. El 25 de mayo de 2016 se promulga el Decreto Supremo 2779 en la que modifica al D.S. 25933 D.S. 1871 en la redistribución de uso de recursos de ingreso de mercancía a la Zona Franca Comercial e Industrial de Cobija.

Al culminar la vigencia de la Zona Franca en la gestión 2018 y en unánime de Organizaciones Sociales y la población Pandina en general y atendida por el Gobierno Central se amplía por un lapso de veinte (20) años adicional la vigencia de la Zona Franca Comercial e Industrial de Cobija mediante la Ley 1048 promulgada el 7 de abril de 2018, con el propósito de establecer mecanismo para promover el desarrollo productivo e industrial en el departamento de Pando.

Nuevos cambios en Zofra Cobija

LEY N° 1048, Se amplía la vigencia de Zofra Cobija por un periodo de 20 años.

ENTREGA DE PLANTA SILOS, El 20 de mayo día histórico para el Departamento Pando

USUARIOS ZOFRACOBIA, Una persona Natural o Jurídica puede ser un usuario Comercial o Industrial ZOFRACOBIA.

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna donde el avance acelerado de la ciencia y la técnica la obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo.

En la sociedad moderna los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta.

La organización, considera a la sociedad como el sistema más amplio, que la limita, le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona constantemente de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los

sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

En Zofra Cobija existe la necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a los actos comerciales de las personas y de incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de nuestra institución con el servicio que se brinda, obliga a contar métodos transformadores que permitan identificar todo lo que influye, de forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

Por lo antes expuesto, es que el presente trabajo tiene como objetivo reflexionar sobre la importancia del clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización desde una aproximación conceptual al tema, que permite mostrar las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales.

### 3. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA

La entidad beneficiada será la Zona Franca Comercial e Industrial de Cobija (ZOFRA COBIJA) es una entidad desconcentrada del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, con gestión administrativa y financiera propia.

### 4. REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

Zona Franca Comercial e Industrial de Cobija (ZOFRA COBIJA) se encuentra en el Km 14 Carretera a Porvenir



### 5. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

Nuestro proyecto de grado trata de la realización de un Análisis del Cambio organizacional y el clima laboral en la Dirección de la Zona Franca de Cobija para mejorar la gestión en cuanto a los recursos humanos en la institución.

El proceso del cambio organizacional y el clima laboral es muy importante, tanto interna como externamente. En términos de un ambiente externo, tiene el objetivo de mejorar la habilidad de

la institución de responder o adaptarse a los cambios con efectividad. Respecto del ambiente interno, tiene el fin de incrementar la capacidad de los empleados, la mejora de los recursos humanos y de los sistemas de comunicación.

## **6. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La resistencia al cambio organizacional y personal es un fenómeno común y que se puede gestionar de manera efectiva. De hecho, es muy probable que tú mismo la hayas experimentado, pues es algo común en el ser humano. La gestión del cambio es una de las labores más importantes que puede llevar la Unidad de Recursos Humanos de la institución para evitar pérdidas económicas y facilitar el bienestar laboral. Cuando se trata de cuestiones de gestión del cambio, es necesario examinar la cuestión en sí, la persona o la institución no está en lo correcto, a continuación, encontramos el camino correcto para corregir el problema.

El objeto de estudio de la presente investigación será la Dirección de la Zona Franca Cobija (ZOFRA COBIJA), donde incluya a la autoridad encargada de la dirección y personal administrativos, realizando un cambio organizacional y su influencia en el clima organizacional, permitiendo la adaptación de nuevos cambios necesarios.

Origen principal que motiva a la realización del perfil será determinar la relación que existe entre el cambio organizacional y el clima organizacional en la Dirección de la Zona Franca Cobija (ZOFRA COBIJA), donde se considera al área del talento humano como un componente muy importante y vital para toda la organización, motivo por el cual la dirección debe poner como prioridad un cambio organizacional para el mejoramiento y crecimiento de la misma permitiendo un clima organizacional satisfactorio.

Entre las causas del problema que tiene la Dirección de la Zona Franca Cobija (ZOFRA COBIJA), se da por que el cambio organizacional tanto interno como externo sufre un cambio de proceso y aprendizaje y eso complica la costumbre y formas de trabajar dentro de la dirección, no se tiene un orden, por este motivo se puede plantear cambios en la organización que no afecte en el clima organizacional en los colaboradores.

El efecto por no desarrollar un cambio organización correcto, influye directamente en el desarrollo de las funciones de la organización, es decir, que afecta directamente al talento humano ya que cumplen el papel más importante permitiendo un satisfactorio clima organizacional dentro de la Dirección de la Zona Franca Cobija (ZOFRA COBIJA).

El cambio parece ser una característica de nuestra época y las organizaciones -que también la caracterizan no pueden mantenerse al margen de él. Este fenómeno, que las organizaciones cambian. Es un hecho indiscutido que ha recibido la atención de los especialistas. En un mundo cambiante las organizaciones se encuentran sometidas a demandas diferentes y para responder a ellas deben modificarse. Sin embargo, muchas veces el problema de las organizaciones parece ser el contrario: la inmovilidad.

A partir de lo anterior. La temática del cambio nos ha hecho pensar en cuáles son los agentes de cambio en una organización y cuáles son los posibles problemas con los que se puede enfrentar una organización en cambio permanente. Pensamos que la problemática tiene relación directa con procesos como el Clima y la Cultura Organizacional. Tomaremos esta perspectiva ya que permite inquirir sobre la identidad y forma de vivir de una empresa u organización cualquiera, sin embargo, sabemos también que los grandes protagonistas de estas situaciones son los propios integrantes de la organización y sus sistemas comunicacionales.

## **7. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué relación existe entre gestión del cambio organizacional y el clima laboral en la Dirección de la Zona Franca de Cobija?

## **8. JUSTIFICACIÓN**

El clima organizacional y el cambio organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente

de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

### **8.1. Justificación Teórica**

En este trabajo, inicialmente, se exponen los conceptos literales de dichos términos para luego analizarlos y conocerlos desde la perspectiva de la ciencia administrativa, misma que aporta una enorme diversidad de conocimientos que apoyan y fundamentan el quehacer diario de los gerentes o directivos de las organizaciones, quienes saben que este poder es una herramienta solo si se le pone en acción.

Es importante considerar que el cambio organizacional requerirá nuevas informaciones que se podrá encontrar para poder realizar un mejor clima organizacional ya que es de gran importancia siendo que beneficiara a los talentos humanos de toda la Dirección de la Zona Franca Cobija (ZOFRA COBIJA)

La finalidad que persigue esta investigación es la aplicación de una correcta ejecución del cambio organizacional y el clima organizacional en la Dirección de la Zona Franca Cobija (ZOFRA COBIJA).

### **8.2. Justificación practica**

El estudio de lo que es el clima organizacional, nos lleva a comprender porque este elemento o característica de las empresas, reviste una gran importancia, toda vez que el estado que guarde, positivo o negativo, repercute grandemente en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva.

El cambio organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para saber cómo proyectar un incremento en la productividad, como reducir el ausentismo, como reducir los costos, como gerenciar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a

estar en una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.

### **8.3. Justificación Metodológica**

Los procesos de cambio no son fáciles de manejar, ya que la intervención del elemento humano, cuya complejidad es asombrosamente diversa, requiere metodologías flexibles que se adecuen a la problemática que con estos cambios se generan, sobre todo la resistencia, resistencia cuya expresión es natural en la personas pero que es el principal obstáculo para realizar cambios en las organizaciones, ya sean estructurales, de personas, de tecnologías o del ambiente y los valores y creencias de los integrantes que son los empleados y dirigentes.

Nos ayudaran a identificar las habilidades de los colaboradores dentro de la Dirección de la Zona Franca Cobija (ZOFRA COBIJA), donde se planteó la metodología del uso de las entrevistas, los cuestionarios y la observación directa, que nos ayudaran a identificar como es el desarrollo del cambio organizacional y el clima organizacional y los conocimientos en cuanto a su labor dentro de la dirección

El desarrollo organizacional es una herramienta que permite aplicar un cambio controlado en la organización, su relevancia organizacional tiene un alto impacto positivo dentro de las instituciones, pues éste se basa en el liderazgo, el factor humano y la correcta comunicación. Así mismo busca mejorar el clima, salud y cultura ocupacional.

## **9. OBJETIVOS**

### **9.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre gestión del cambio organizacional y clima laboral en la Dirección de la Zona Franca de Cobija.

## **9.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de la dirección de la Zona Franca Cobija.
- Fundamentar teóricamente la temática relacionada el cambio organizacional y el clima organizacional
- Establecer procesos y procedimientos del cambio y clima organizacional con el fin de mejorar la gestión del talento humano.

## **10. MARCO TEÓRICO**

### **10.1. Administración**

La administración es el proceso consecutivo y ordenado de planificar, organizar, dirigir y controlar con la finalidad de cumplir metas previamente establecidas, proceso que es aplicable en la vida diaria de las personas y sobre todo en el campo empresarial.

Así como lo menciona la Asociación Americana de Administración (2002) “la administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.”.

Robbins, Decenzo y Moon (2009) aseguran que “el termino administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas.”. Cabe destacar que los autores sustentan su aporte con las explicaciones referentes a la eficiencia y la eficacia términos con distintos significados pero que van de la mano entendiéndose que:

Eficiencia: es hacer una tarea correctamente y hay una estrecha conexión entre insumos y productos.

Eficacia: es la capacidad de concluir una actividad con el mínimo costo.

### **10.2. Proceso Administrativo**

En su totalidad todas las organizaciones sin importar su tamaño tienen un objetivo, sin importar que el mismo se haya planteado bajo análisis o simplemente es una idea que se desea cumplir. Los autores Robbins et al. (2009) manifiestan que las empresas tienen un objetivo en concreto, el cual se lo define previamente por una o varias personas y se debe conocer cuáles son los medios para lograr cumplirlo, en una organización la persona que realiza esta actividad es el gerente.

El gerente es el individuo que debe cumplir tres roles primordiales que son las relaciones interpersonales, transferencia de información y la toma de decisiones. Mintzberg (citado por Robbins et al., 2009).

Seguidamente se presentan los roles gerenciales de Mintzberg con sus actividades fundamentales:

*Tabla 1 Proceso administrativo*

| Interpersonal  | Transferencia de información | Toma de decisiones                           |
|----------------|------------------------------|--|
| Cabeza visible | Monitor                      | Empresario                                   |
| Líder          | Difusor                      | Gestor de anomalías<br>Asignador de recursos |
| Enlace         | Portavoz                     | Negociador                                   |

Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg (citado por Robbins et al., 2009).

Los administradores son responsables de sacar a delante una organización, esto lo logran a través de acciones claramente establecidas y diseñadas. Fayol (como se citó en Blandez, 2014) sostiene que existen cuatro funciones básicas dentro del proceso administrativo las cuales son:

*Tabla 2 Funciones básicas del proceso administrativo*

| Proceso      | Definición                                |
|--------------|---|
| Planeación   | Determinar objetivos                      |
| Organización | Distribuir trabajo                        |
| Dirección    | Guiar el talento                          |
| Control      | Contrastar entre lo planeado y lo logrado |

Fuente: Elaboración propia a partir de Blandez, 2014.

Los gerentes deben poseer varias habilidades para desarrollar adecuadamente las actividades que se las ha encomendado Robbins et al. (2009), tales como la habilidad conceptual que es la capacidad de coordinar todos los intereses y las actividades de la organización; habilidades interpersonales es la capacidad de entender, enseñar y motivar a otros en sus actividades; las habilidades técnicas hacen referencia a las destrezas para hacer uso de instrumentos, procedimientos y técnicas de un campo especializado; y las habilidades políticas son las facilidades que tiene el gerente para crear un base de poder y establecer los contactos correctos.

### **10.3. Desarrollo**

En términos generales el desarrollo es una mejora que se puede emplear en varios ámbitos para conseguir mejoras y características favorables de un objeto de estudio de cualquier índole.

De acuerdo con la Real Academia Española (REA, 2017) desarrollo en el ámbito administrativo y económico es la “evolución de una economía hacia mejores niveles de vida.”. Aspecto que se considera aplicable en el presente proyecto de investigación.

### **10.4. Organizacional**

Es considerado como organizacional a lo concerniente al planteamiento de un orden para lograr conseguir un objetivo específico.

En el contexto de la palabra organizacional, es utilizado el término organización como lo define la Real Academia Española (REA, 2017) “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.”.

### **10.5. Desarrollo Organizacional**

Es una estrategia actual utilizada a nivel organizacional para desarrollar un cambio controlado con la finalidad de impulsar al personal de una empresa para obtener aún mejores resultados.

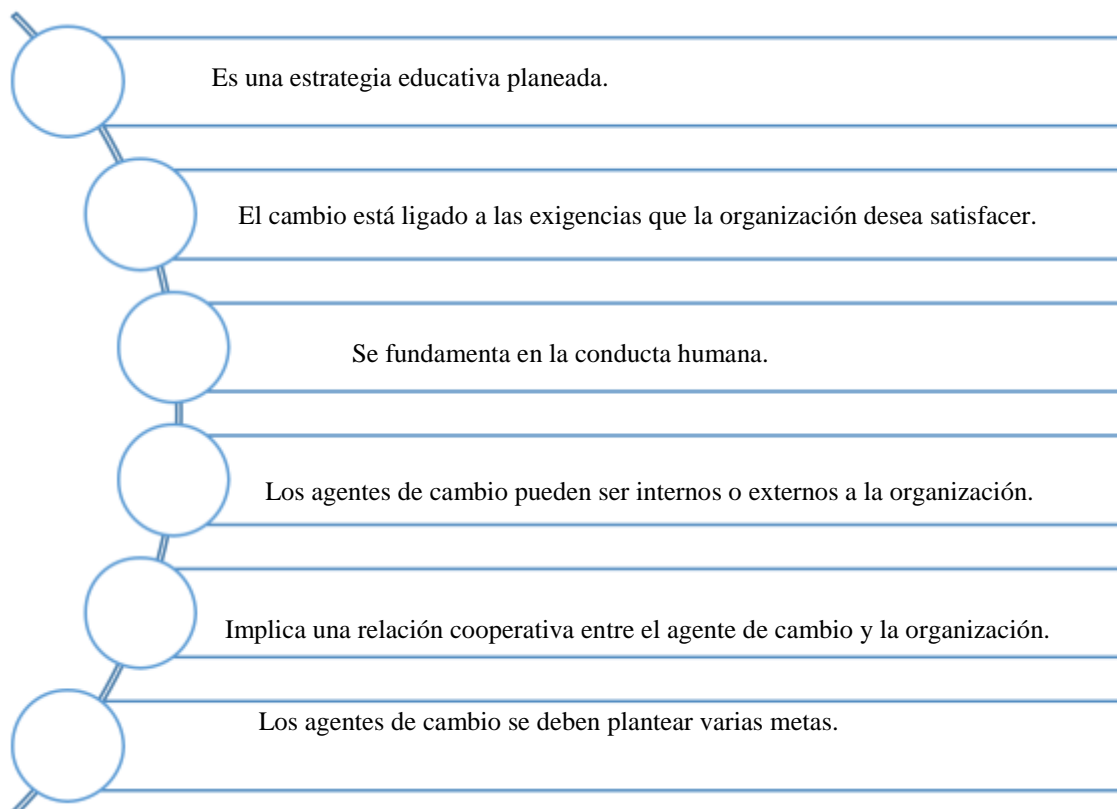
Así lo afirma Bennis (como se citó en Guízar, 2013) el Desarrollo Organizacional es:

“Una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio” (p.6).

En contraste, se tienen algunas definiciones más actuales mencionadas en el año 1994, igual de valederas como la citada anteriormente; el DO “es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.” Burke (como se citó en Guízar, 2013).

Las características que tiene el DO según Burke (como se citó en Guízar, 2013) son varias, las cuales se han plasmado en el siguiente cuadro:

*Ilustración 1 Características del DO*



Fuente: Elaboración propia a partir de Burke (como se citó en Guízar, 2013).

Mientras que para Davis (como se citó en Chiavenato, 2010) las características del DO. Son las siguientes:

*Tabla 3 Características del DO*

|                                  |                            |                          |
|----------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Atención a toda la organización. | Orientación sistémica.     | Agente de cambio.        |
| Solución de problemas.           | Aprendizaje empírico.      | Procesos de grupo.       |
| Realimentación.                  | Orientación contingencias. | en Desarrollo de equipos |

Fuente: Elaboración propia a partir de Davis (como se citó en Chiavenato, 2010).

Las principales características del DO que menciona Gonzáles (2004) en su investigación son:

- 1.El DO se enfoca en la cultura y los procesos.
- 2.Específicamente, el DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.
- 3.Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del DO.

Para concluir la primera fase que es la conceptualización de DO se ha analizado lo planteado por Guízar (2013) que se sintetiza en cinco términos importantes:

- Orientación sistémica: se requiere que las empresas trabajen en armonía.
- Valores humanísticos: son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

- Agente de cambio: es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional.
- Solución de problemas: capacita a los participantes para identificar y solucionar problemas en lugar de solo analizarlos teóricamente.
- Retroalimentación: los participantes requieren de este proceso para ayudarles a sustentar sus decisiones.

El proceso del desarrollo organizacional para los autores Cummings y Worley (2007), incluye los siguientes aspectos:

- Contacto y contratación
- Diagnóstico de las organizaciones
- Diagnóstico de grupos y trabajos
- Obtención y análisis de información diagnóstica
- Retroalimentación con información diagnóstica
- Diseño de las intervenciones
- Dirección y administración del cambio
- Evaluación e institucionalización de las intervenciones

Dentro del DO, se encuentra el trabajo en equipo y este es un aspecto organizativo importante para crear personas con un lenguaje y una identidad comunes, fomentando la difusión del conocimiento. En el trabajo se forman equipos de resolución de problemas y mejoras

incrementales que posibilitan los procesos de adquisición y utilización de conocimiento, estimulando el aprendizaje explotador y exploratorio, responsable de la transformación del conocimiento. (Valio y Martins, 2014, p.14)

Garzón (2005), manifiesta que los objetivos básicos del desarrollo organizacional son los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroalimentación de esas informaciones a los participantes del sistema – cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de abertura, para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.

Para Herrera (2013), el desarrollo organizacional es una ciencia que se complementa con muchas ciencias más. Al hablar del DO no nos podemos referir simplemente a un aspecto específico de una organización todos los factores deben ser tomados en cuenta: cultura, gente, estructura, producto, mercado, entorno, crecimiento, tamaño, datos, conducta, etc. (p. 42).

Después de analizar el DO se entiende que esta estrategia de cambio planeado es aplicable en la presente investigación ya que constituye una aplicación técnica que encamina a mejorar la salud y eficacia de una organización, esto se puede lograr cuando se enfrenta adecuadamente a los cambios ambientales, la optimización de las relaciones internas y la capacidad de solución de conflictos.

El proceso del DO es un proceso complicado que puede prolongarse por varios meses, años y continuar indefinidamente. Sin embargo, para que el proyecto logre alcanzar los objetivos establecidos debe existir apoyo de la alta dirección.

El autor Duck (citado por Chiavenato, 2010) presenta ocho tareas del equipo administrativo de transición para lidiar con el cambio:

1. Establecer el contexto para el cambio y proporcionar líneas de orientación.
2. Estimular la conversación.
3. Proporcionar los recursos apropiados.
4. Coordinar y alinear los proyectos de transformación.
5. Asegurar la consistencia de los mensajes, actividades, políticas y comportamientos.
6. Brindar oportunidades para creaciones conjuntas.
7. Anticipar, identificar y solucionar diferencias personales.
8. Preparar la masa crítica.

Dentro de los estudios que envuelven al DO se han planteado varios modelos, Chiavenato (2010), en el siguiente cuadro se establecen las principales características de los patrones más significativos dentro de esta temática.

*Tabla 4 Modelos de DO*

| Red gerencial o <i>Maneagerial grid</i> .   | Modelo de Lawrence y Lorsh   |
|---|--|
| Busca combinar la preocupación por la producción y por las personas para maximizar los resultados de la empresa y la satisfacción de los empleados. | Se basa en los conceptos de diferenciación e integración. Es un modelo de diagnóstico o acción para realizar los cambios planeados en la organización. |

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato, 2010.

## **10.6. Comunicación**

La comunicación es el eje principal de todos los tipos de relaciones. Así, la capacidad que tiene todo ser animado de relacionarse con sus semejantes, por medio de intercambio de ideas o pensamientos dentro de un grupo, siendo este un proceso bilateral, dentro de un circuito en el cual se interrelacionan dos o más personas (Diéz, 2010).

Constituye un gran pilar para alcanzar un adecuado funcionamiento de la organización, la inexistencia de este proceso organizacional debilita a la empresa y en algunos casos esto puede ser irremediable.

Para Hernández, Gallardo & Espinoza (2011) es una necesidad que las personas encargadas del proceso comunicacional construyan una clara visión de la meta de un grupo o departamento de la empresa, de modo que se transfiera de manera óptima la visión del líder de la comunicación.

Después de las apreciaciones anteriores se considera valiosa la herramienta comunicacional: ventana de Johari (Johnson y Harris) de ahí su nombre, mencionada por el investigador Guizar (2013); quien manifiesta que esta herramienta aporta al análisis de las diferentes áreas de la comunicación y permite apreciar opiniones de varias perspectivas, a la vez de identificar sentimientos, motivaciones, opiniones, percepciones y apariencias.

## **10.7. Customer Relationship Management**

La Gestión de las relaciones con el cliente o conocido en inglés como *Customer Relationship Management* (CRM). Montoya y Boyero (2012) afirman “es una herramienta que permite que haya un conocimiento estratégico de los clientes y sus preferencias, así como un manejo eficiente de la información de ellos dentro de la organización” (p. 135).

Las fases del CRM (Montoya y Boyero, 2012 p. 136), son las siguientes:

- Ganarse al cliente
- Analizar al cliente
- Atraer al cliente

Por tanto, se entiende que el CRM es una herramienta que ayuda a las organizaciones a conocer a sus clientes y de esta manera satisfacer sus necesidades de mejor manera.

### **10.8. Procesos**

La incorporación de procesos en las organizaciones se ha convertido en una importante herramienta administrativa en los negocios, es así como el autor Maldonado (2011) sostiene que “un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido” (p.1).

Es importante acotar que la gestión de procesos va de la mano con la administración funcional en donde se plantean los procesos claves o principales, encaminados a satisfacer las necesidades del cliente.

Desde otro punto de vista, los autores Hammer y Champy (citados por Gilli, Arostegui, Doval, Iesulauro y Schulamn, 2007) describen al proceso como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”.

Así mismo la Real Academia Española (RAE, 2017) asegura que las políticas son “orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo de terminado.”

En el ámbito organizacional los procesos generan una fuente de valor y sobre todo son en sustento de la administración, siendo aplicado en el actual proyecto investigativo.

### **10.9. Políticas**

En el contexto administrativo las políticas son un plan de acción que tiene como finalidad servir de guía a los miembros de una organización en su desenvolvimiento,

ayudando de esta manera a tomar eficientes decisiones administrativas y la orientación a la acción.

Por lo tanto, cuando se tiene políticas en una empresa genera un sentimiento de confianza en la toma de decisiones administrativas y cómo reaccionar ante una determinada situación.

### **10.10. Cambio planificado**

El cambio es un proceso que es inherente a la vida organizacional debido al ritmo del desarrollo global, económico y tecnológico. El DO lo que busca es aplicar lo antes descrito con la finalidad de aumentar la efectividad y la capacidad de cambiar, así lo han manifestado los autores Cummings y Worley (2007); pues esto contribuye positivamente a resolver problemas, aprender de la experiencia, adaptarse a los cambios del entorno, mejorar el desempeño e influir en los cambios futuros.

Otro punto de vista brinda el investigador Chiavenato (2010) quien menciona que el cambio es el tránsito de un estado a otro, así como, la transformación, alteración, modificación, perturbación, interrupción, fractura o ruptura. Esta transición se da en todos los ámbitos ya sea en empresas, organizaciones, países, tecnología, productos, servicios y un sin número de cotidianidades.

El cambio involucra a nuevos caminos, estrategias y sobre todo soluciones.

De hecho, el cambio planeado va más allá de un simple cambio, los gerentes de las empresas se preocupan por planear e instrumentar cambios para mejorar el desempeño de la empresa a la que representan. (Chiavenato, 2010, p.155)

Así pues, se han planteado varias estrategias de cambio planeado enfocadas a dar una solución contigua a los problemas, dando un enfoque a largo plazo el cual es completo y lograr conducir a la empresa a un alto nivel de funcionamiento, y al mismo tiempo satisface a los participantes de una determinada actividad.

Se ha considerado aplicable a la investigación de ZOFRA COBIJA modelo de cambio planificado llamado El modelo positivo, modelo que se concentra en lo que se está haciendo bien en la organización, aprovechando las fortalezas de una organización para la obtención de resultados aún mejores. Este modelo está compuesto de cinco fases:

- Iniciar la investigación: se elige el tema del cambio.
- Investigación de las prácticas óptimas: consiste en recabar información sobre las fortalezas de la empresa.
- Descubrimiento de los temas: se analiza el entorno actual.
- Imaginar un futuro preferido: busca proyectar lo que debería llegar a ser.

De igual manera dentro de esta temática se incluye el modelo de cambio, se ha considerado relevante mencionar el modelo de cambio de Kurt Lewin (como se citó en Guízar, 2013) está definido como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de sistema estable. Buscando de esta manera encontrar un balance entre las fuerzas que efectúan el cambio y las fuerzas que impiden que se produzca tal cambio.

De esta manera que plantean tres fases consecutivas:

1. Descongelamiento: busca reducir que las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento: dentro de esta etapa el análisis consiste en el desplazamiento hacia un nuevo nivel que lleve a desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento: Estabiliza a la organización en un nuevo equilibrio nutriéndose de la cultura, normas, políticas y la estructura organizacional.

Cabe destacar que para cumplir estas fases es necesario determinar el verdadero problema, identificar la situación actual, plantear la meta final, identificar las fuerzas positivas y negativas y finalmente la dirección de la empresa hacia el cambio (Guizar, 2013).

### **10.11. Cambio Organizacional**

El Cambio Organizacional para Hernández, Gallardo & Espinoza (2011) es la “habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan los ambientes interno y externo y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional” (p.127).

Es primordial que se entienda que el cambio es la acción y el efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas, por este motivo es que se dice que el desarrollo organizacional es un proceso; es decir, no es un fin, sino un camino (Hernández, Gallardo & Espinoza, 2011).

Por otra parte, dentro del cambio en las organizaciones se tiene un concepto relevante el mismo que va de la mano de esta modificación; es el término gestión el cual busca concretar un conjunto de acciones para resolver un asunto o compendiar un proyecto. Así, la gestión del cambio no solo busca mover cosas de un lugar a otro, o establecer nuevas responsabilidades, o integrar departamentos, o concertar alianzas, sino en implantar nuevos modelos de trabajo que aseguren el rumbo a la organización (Hernández, Gallardo & Espinoza, 2011).

La gestión del cambio, está dirigida a responder las siguientes interrogantes:

- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo hacerlo?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Con qué?

(Hernández, Gallardo & Espinoza, 2011, p. 125).

Es así que se nota la importancia de complementar la investigación con el Modelo de cambio organizacional de Robbins (como se citó en Hernández, Gallardo & Espinoza, 2011) las fuerzas promotoras son: oportunidades que se desea aprovechar o la reacción o anticipación a amenazas o problemas detectados.

El modelo tiene como actividades, las siguientes:

- Fuerzas promotoras del cambio
- Agentes del cambio
- Estrategias de intervención
- Procesos
- Tácticas
- Cambio y retroalimentación

### **10.12. Modelo de planeación**

Se propone definir el término planeación mismo que para Robbins et al. (2009) se resume en definir los objetivos o las metas de una empresa, así como lograr establecer adecuadamente una estrategia general que ayude a alcanzar tales metas y así una jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades.

La planeación constituye un esfuerzo coordinado, ya que cuando los miembros de una institución comprenden hacia dónde se dirige esta pueden empezar a coordinar sus actividades con cooperación y trabajo en equipo.

Así también, es importante tomar en cuenta lo señalado por el autor Guízar (2013) en el modelo de planeación que se desarrolla en la naturaleza del cambio planeado; en donde los planes de acción están divididos en siete pasos consecutivos para adecuarlos a las necesidades de cada organización. Estos pasos son exploración, entrada, diagnóstico, planeación, acción, estabilización y evaluación y por último la terminación.

## 11. MARCO REFERENCIAL

Según Yokiris. (2018) ADAPTABILIDAD Y PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Hoy en día la adaptabilidad en el mundo es un proceso de adecuación donde un organismo se debe acomodar a las diferentes modificaciones que le suceden en el entorno, esta habilidad debe de crearse, al involucrarse en lo que le rodea y encajar en el contexto donde se encuentra. En la actualidad los diferentes procesos de cambio organizacional causan diversos problemas por la forma en que opera afecta el equilibrio del colaborador en las funciones y puede generar distintas reacciones como la actitud negativa, resistencia o estrés, cuestión que puede ocasionar una adaptabilidad inadecuada. Por ese motivo el objetivo de esta investigación se centró en determinar el nivel de adaptabilidad que producen los procesos de cambio organizacional en los colaboradores de la empresa Cooperativa Salcajá, que es causado por la diversidad de problemas que conlleva aun desequilibrio en las funciones o trabajo. Todas las empresas se ven en la obligación de apoyar a los colaboradores para que sean capaces de adaptarse a las nuevas exigencias implementadas por los nuevos clientes, es decir, nuevos sistemas y tecnología para brindar una buena atención al cliente, para realizarse con plenitud, de forma personal como profesional, al limitar esta participación o involucramiento en las distintas actividades por la falta de habilidades del colaborador genera una resistencia o actitudes negativas.

Según Rivera A. (2013) EL CAMBIO ORGANIZACIONAL: UN PROCESO ESTRATÉGICO DE ADOPCIÓN Y ADAPTACIÓN. Los cambios constantes y frecuentes en las organizaciones son asunto de todos los días. Los ambientes y condiciones que años atrás permanecían estables, ahora evolucionan cotidianamente provocando con ello cambios importantes en diversos ámbitos de la vida del ser humano. Por el lado de las organizaciones, estos cambios se ven reflejados en las constantes transiciones de formas de administrar los procesos, las estructuras, las funciones, los procedimientos, los recursos e incluso las exigencias de los clientes. Los esquemas estables y constantes ahora son, por exigencias del

mercado y por la disponibilidad de recursos, dinámicos y flexibles. Como respuesta a esta dinámica y flexibilidad, las organizaciones han desarrollado e implementado estrategias diversas con el fin de adaptarse a los cambios y solventar los problemas que los nuevos modelos y circunstancias presentan. Desde esta perspectiva, son dos los cuestionamientos básicos que guían el desarrollo del presente trabajo: 1) ¿Cuál es la evolución del cambio organizacional y cómo se puede entender en la actualidad este concepto considerando su desarrollo histórico? y, 2) ¿Cuál es la naturaleza del cambio organizacional y cómo pueden enfrentar las organizaciones dicho fenómeno? Para responder a estos dos cuestionamientos, en este trabajo se desarrolla y plantea una propuesta teórica vinculada con el enfoque de procesos que permite a las organizaciones administrar el cambio de manera adecuada con el fin de disminuir los impactos negativos y contribuir al aprovechamiento de las consecuencias positivas del mismo induciendo con ello la evolución<sup>1</sup> de la organización.

Según León, L. (2018) **IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE EL RENDIMIENTO LABORAL DEL DOCENTE**. Menciona que: La ciudad Santa Rosa cuenta con instituciones educativas que ofrecen servicio de calidad. Los docentes reciben constantes capacitaciones para ser evaluados y para medir su rendimiento laboral. La investigación tiene como objetivo, identificar el impacto del clima organizacional sobre el desempeño docente en el campo laboral de una institución. El método aplicado es Regresión Múltiple, utilizando datos del Colegio Demetrio Aguilera Malta. La aplicación del modelo en su conjunto presenta un buen ajuste con  $R^2 = 0.8711$ , es decir las variables independientes son estadísticamente significativas para explicar la variable dependiente. Los resultados determinan que el rendimiento laboral del docente depende del factor clima organizacional para obtener significativos resultados académicos.

Según González, D. & Quintanilla, K. (2017) **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN UNA ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO”**, menciona que: El propósito de la investigación fue describir el clima organizacional y la actitud hacia el cambio de los colaboradores de la Fundación Compasión y Amor, entidad sin ánimo de lucro, con el fin de generar una propuesta que contribuya al desarrollo organizacional. Se realizó una investigación cuantitativa y descriptiva con 15 colaboradores de la Fundación, los que tienen

contrato directo y están en cargo administrativo y los voluntarios que no tienen contrato. Se diseñó y aplicó una batería con el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional (IMC) para la evaluación de la disposición frente al cambio y el IMCOC para la medición del clima organizacional. A partir del estudio se logró describir tanto el clima organizacional como la percepción frente al cambio. Sin embargo, sería de interés en futuras investigaciones tomar factores como el nivel socioeconómico y la influencia de la religión en consideración para determinar si estos influyen o afectan los resultados obtenidos.

Según la investigación realizada por Moreno, A. (2018) *RELACIÓN ENTRE LAS ACTITUDES Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN SERVIDORES CIVILES DE UN MINISTERIO*, menciona que: El objetivo general de la presente investigación es establecer la relación entre las variables de estudio: las actitudes y la resistencia al cambio organizacional, en los servidores civiles de un Ministerio, en el periodo de noviembre de 2017. Los instrumentos utilizados fueron la Escala de actitudes ante el cambio organizacional (Rabelo, Ros y Torres, 2004) y la Escala de resistencia al cambio (Resistance To Change. Ore, 2003); adicionalmente se empleó una encuesta para recabar datos sociodemográficos. La presente investigación es aplicada, de tipo correlacional, descriptivo, con diseño de investigación no experimental. La muestra fue de 198 colaboradores, de una población de 404 servidores civiles. El análisis de los datos se realizó mediante el programa IBM SPSS Statistics, versión 22.0 para Windows. Los resultados indican que no existe relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional en los servidores civiles del ministerio, debido a que ambas variables adquieren una relación positiva y baja. A su vez, los resultados muestran que existe relación entre las actitudes de aceptación y temor al cambio organizacional y la búsqueda de rutina de la resistencia al cambio; asimismo, existe relación entre las actitudes de temor y cinismo al cambio organizacional y la rigidez cognitiva de la resistencia al cambio en los trabajadores del ministerio. Como conclusión de la investigación, se rechaza la hipótesis general planteada y se acepta la hipótesis nula: No existe relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional.

Según Aguilar, H. (2016) la investigación que ha realizado sobre "TRABAJO EN EQUIPO Y CLIMA ORGANIZACIONAL", menciona que: El trabajo en equipo como un aspecto para un

efectivo clima organizacionales importante, por lo que debe estar en constante evaluación y control, porque es una parte fundamental en la mayoría de empresas, facilita que los miembros se sientan a gusto en su lugar de trabajo y desarrollen las tareas de una mejor manera; cuando se menciona una organización, se habla de un grupo de personas que van encaminadas hacia un mismo objetivo. El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación del trabajo en equipo con el clima organizacional. El diseño de esta investigación es descriptivo; se trabajó con colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango a través de un cuestionario con interrogantes de opción sí, no y por qué, en la categoría de preguntas mixtas porque no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas de acuerdo a Hernández (2014). En el estudio se comprobó que el trabajo en equipo es importante para que los empleados puedan desempeñar mejor su labor y a la vez exista un buen clima organizacional dentro de la empresa. Se concluye en que el trabajo en equipo en esta organización está relacionado al clima organizacional, el cual favorece la unidad de un propósito por medio de aportaciones de sus integrantes; se recomienda fomentar el trabajo en equipo por medio de capacitaciones en donde se pueda observar y dar a conocer la importancia del mismo, lo que apoyará a cultivar un sentido de pertenencia y un clima organizacional saludable.

## **12. METODOLOGÍA**

El presente trabajo de investigación “El cambio organizacional y el clima organizacional de la Zona Franca Cobija (ZOFRA - COBIJA)” cual corresponde a determinar la relación que existe entre el cambio organizacional y clima organizacional

### **12.1. Tipo de investigación**

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo, el cual se detalla a continuación:

Investigación descriptiva

La finalidad de este tipo de investigación es ofrecer una descripción sobre una determinada situación, sin centrarse en una valoración del fenómeno estudiado, de tal manera que los datos e información obtenidos a través de las diferentes técnicas empleadas, aportan adecuadamente en El cambio organizacional y el clima organizacional de la Zona Franca Cobija (ZOFRA - COBIJA).

### **12.2. Enfoque de la investigación**

#### **Cualitativo**

El enfoque del presente proyecto de investigación es de tipo cualitativo; por medio de la utilización de datos concretos, medición de fenómenos y la recolección de datos, la misma que permite que los resultados se muestren de una manera numérica y a la vez se detallen ciertos aspectos relevantes que el cambio organizacional y el clima organizacional de la Zona Franca Cobija (ZOFRA COBIJA) no permite cuantificar.

### **12.3. Método**

Una investigación es una actividad dedicada a la obtención de nuevo conocimiento o su aplicación para la resolución de problemas específicos, a través de un procedimiento comprensible, comunicable y reproducible. Puede dedicarse a distintas áreas del saber humano, e implicar distinto tipo de razonamientos y procedimientos, según el método de investigación elegido.

En consecuencia, los métodos de investigación son los distintos modelos de procedimientos que se pueden emplear en una investigación específica, atendiendo a las necesidades de la misma, o sea, a la naturaleza del fenómeno que deseamos investigar.

La investigación se realizará con los métodos descriptivo y analítico, ambos aportarán favorablemente el primero a la descripción de los fenómenos y características del contexto, así como de las personas involucradas y el segundo al análisis de estas características y su relación funcional, permitiendo conocer el objeto de estudio.

#### **Método descriptivo**

El método descriptivo es uno de los métodos cualitativos que se usan en investigaciones que tienen como objetivo la evaluación de algunas características de una población o situación en particular. En la investigación descriptiva, el objetivo es describir el comportamiento o estado de un número de variables. El método descriptivo orienta al investigador en el método científico.

La descripción implica la observación sistemática del objeto de estudio y catalogar la información que es observada para que pueda usarse y replicarse por otros. El objetivo de esta clase de métodos es ir obteniendo los datos precisos que se puedan aplicar en promedios y cálculos estadísticos que reflejen, por ejemplo, tendencias.

Por lo general estos estudios son la puerta de acceso a otros de mayor profundidad sobre un fenómeno en concreto, ofreciendo datos sobre la función y su forma.

La investigación se ocupa de descripción de datos y características de una población, con el objetivo de adquirir datos objetivos preciso y sistemático que puedan usarse en promedio, frecuencia y cálculo estadístico.

### **Método analítico**

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Se empleará para analizar la información recolectada en ZOFRA COBIJA. Este método consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y, es decir, es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. Sin duda, este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías.

## **12.4. Población y muestra**

### **Población**

Corresponde a la totalidad de ¿Qué quien o quienes serán investigados? Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.

Entre éstas tenemos:

Homogeneidad - que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.

Tiempo - se refiere al período de tiempo donde se ubicaría la población de interés. Estableciendo el estudio del momento presente.

Espacio - se refiere al lugar donde se ubica la población de interés.

País: Bolivia

Departamento: Pando

Provincia: Nicolás Suárez

Municipio: Cobija

Ubicado en los predios de Zofra -Cobija Km 14.5 carretera cobija provenir.

Cantidad - se refiere al tamaño de la población.

El tamaño de la población es sumamente importante porque ello determina o afecta al tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar, además que la falta de recursos y tiempo también nos limita la extensión de la población que se vaya a investigar dentro de ello Zofra Cobija es una entidad pública descentralizada que cuenta con 125 colaboradores.

## **Muestra**

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población. “El cambio organizacional y su influencia en el clima organizacional de la Zona Franca Cobija (ZOFRA - COBIJA)” se obtuvo una cantidad de 37 encuestados de acuerdo al tamaño de la muestra de una población finita.

**Sistemática.** Cuando se establece un modelo o criterio al seleccionar la muestra.

## **DATOS**

**n=?**

**N=125**

**Z=95% =1.96**

**P=50% = 50/100=0.05=5%**

**Q=50% =50/100=0.5= 50%**

$$E=5\% =5/100 =0.05$$

$$n = n = \frac{Z^2 - (N)(P)(q)}{(E^2 - (N-1)) + (Z^2)(P)(q)}$$

$$n = \frac{1.96^2 - (125)(0,05)(0,05)}{(0.05^2 - (125 - 1)) + (1,96^2)(0,05)(0,05)}$$

$$n = 3,75 * 100 \%$$

$$n = 37$$

## 12.5. Técnicas de Investigación

Son procedimientos metodológicos y sistemáticos que se encargan de operativizar e implementar los métodos de investigación y que tienen la facilidad de recoger información de manera inmediata, las técnicas son también una invención del hombre y como tal existen tantas técnicas como problemas susceptibles de ser investigados.

Las Técnicas tienen ventajas y desventajas al mismo tiempo, y ninguna de ellos puede garantizar y sentirse más importante que otros, ya que todo depende del Nivel del problema que se investiga y al mismo tiempo de la capacidad del investigador para utilizarlas en el momento más oportuno. Esto significa entonces que las técnicas son múltiples y variables que actúan para poder recoger información de manera inmediata.

Con el propósito de realizar el trabajo de investigación y así alcanzar los objetivos, se empleará como principal instrumento para la recolección de la información, la siguiente técnica:

### **La Entrevista:**

Es una conversación por lo cual se quiere averiguar datos específicos sobre la información requerida. Incluye la opción de selección previa a quien o quienes se va a realizar. Igualmente, no puede ser aplicada a cualquiera, sino establecer previamente con el entrevistado los objetivos, tiempo y la utilización de tales resultados. Una modalidad de la entrevista es el focus group o grupo de foco, entrevista que permite obtener mayor información en menor tiempo y menos recursos. Esta técnica tiene la desventaja de ser aplicada a pocas personas y de trabajar luego sobre aquellas respuestas que sean útiles; así mismo no garantiza que toda la intervención pueda ser asumida como objetiva.

La entrevista es una técnica que ayuda a recopilar datos referentes al tema de investigación en este caso, se aplicó al director de Zofra Cobija, con el fin de obtener información relevante sobre todos los aspectos relacionados al cambio y clima organizacional.

### **La Encuesta**

Tiene la ventaja de formular preguntas a más personas quienes proporcionan información de sus condiciones económicas, familiares, sociales, culturales y Políticas y en los que el anonimato constituye una ventaja porque no puede personalizarse las respuestas. Su desventaja está en la garantía de su aplicación, porque al requerir la intervención de muchas personas no se puede asegurar que estos cumplan con el cometido de recoger información que se Necesita, otra limitación proviene de la posible falsedad de las respuestas o cuando no se completa el cuestionario, no permitiendo establecer generalizaciones amplias.

Es una técnica que permitirá recolectar datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

### **La Observación**

No solamente es la más universal si no la más antigua, porque coloca al investigador frente a la realidad de manera inmediata, la captación de lo que acontece en el entorno del investigador

es de tipo sensorial, y como tal puede estar sesgada a partir de las limitaciones propias de los sentidos

Es una técnica que permite al investigador observar y tener contacto con la realidad de la situación actual en que se encuentra ZOFRA COBIJA.

## **12.6. Instrumento de Investigación**

Los instrumentos de investigación se utilizarán en la presente investigación para la recolección de datos son las siguientes:

- Guía de Entrevista: Es un instrumento que proporciona el banco de preguntas para la realización de la entrevista.
- Guía de encuesta: La guía de encuesta se utilizará para medir las respuestas de los encuestados para luego ser analizados los datos recolectados.
- Lista de Cotejo: La lista de cotejo se utilizará para anotar los comportamientos de aplicación de procedimientos utilizados por ZOFRA COBIJA hacia sus colaboradores de acuerdo a las observaciones.

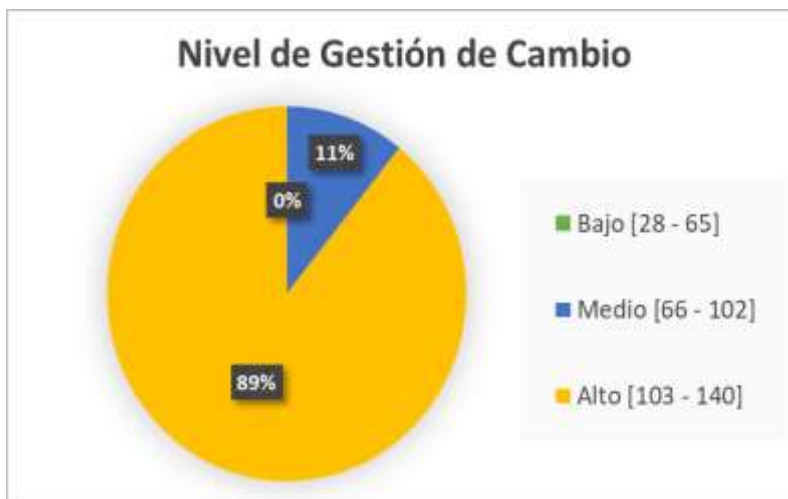
## 12.7. Resultados y validación de la investigación

El análisis de resultados es la parte final y conclusiva de una investigación; en él vamos a procesar toda la información que ha ido apareciendo en nuestro estudio, a intentar presentarla de manera ordenada y comprensible y a intentar llegar a las conclusiones que estos datos originan. Para este fin detallaremos los siguientes resultados;

### Análisis descriptivo Gestión del Cambio

Tabla 1 *Nivel de gestión de cambio*

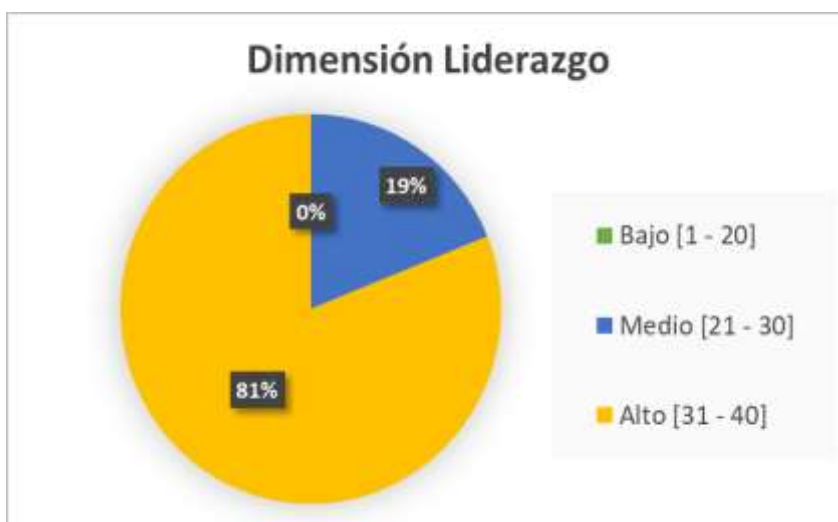
| Nivel de Gestión de Cambio | Rango       | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|-------------|------------|------------|
| Bajo                       | [28 - 65]   | 0          | 0          |
| Medio                      | [66 - 102]  | 4          | 11         |
| Alto                       | [103 - 140] | 33         | 89         |
| <b>Total</b>               |             | <b>37</b>  | <b>100</b> |



En lo referente a la percepción de la variable Gestión del Cambio, los resultados muestran que un 11% de los trabajadores encuestados perciben la gestión del cambio en un nivel medio, mientras que un 89% se ubica en el nivel alto, no obteniendo respuesta alguna en el nivel bajo, predominando los niveles medio y alto.

Tabla 2 *Dimensión Liderazgo*

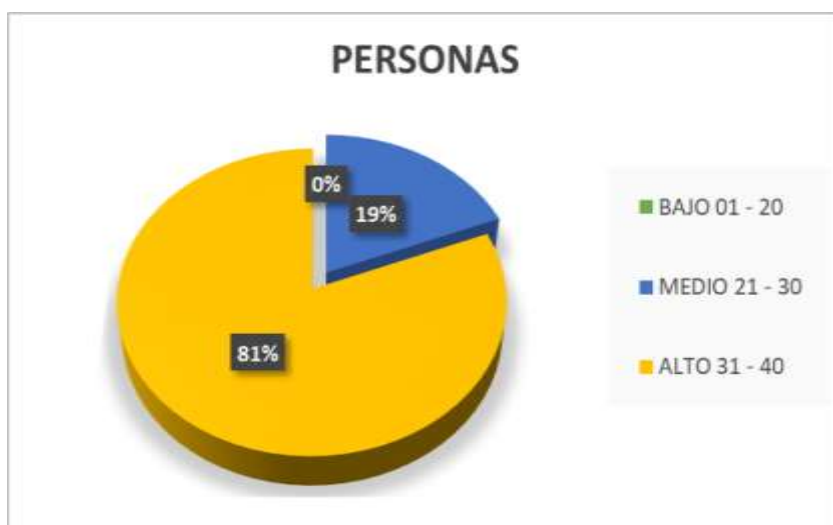
| Dimensión Liderazgo | Rango     | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Bajo                | [8 - 18]  | 0          | 0          |
| Medio               | [19 - 29] | 7          | 19         |
| Alto                | [30 - 40] | 30         | 81         |
| <b>Total</b>        |           | 37         | 100        |



En lo referente a la percepción de la variable de liderazgo, los resultados muestran que un 19% de los trabajadores encuestados perciben el liderazgo en un nivel medio, mientras que un 81% se ubica en el nivel alto, no obteniendo respuesta alguna en el nivel bajo, predominando los niveles medio y alto.

Tabla 3 *Dimensión Personas*

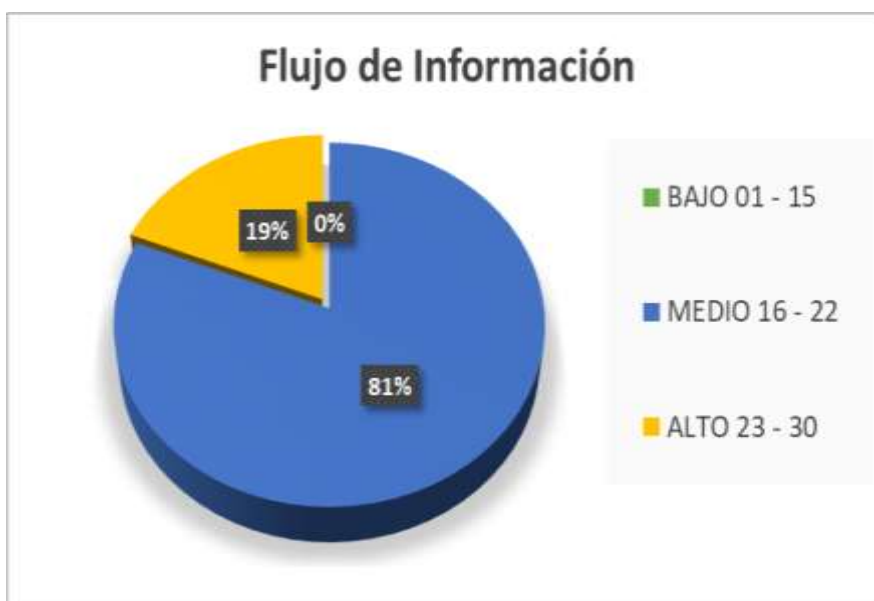
| Dimensión Personas | Rango   | Frecuencia | %   |
|--------------------|---------|------------|-----|
| <b>Bajo</b>        | 01 - 20 | 0          | 0   |
| <b>Medio</b>       | 21 - 30 | 7          | 19  |
| <b>Alto</b>        | 31 - 40 | 30         | 81  |
| <b>Total</b>       |         | 37         | 100 |



En lo referente a la percepción de la dimensión de personas, los resultados muestran que un 19% de los trabajadores encuestados perciben los valores institucionales en un nivel medio, mientras que un 81% se ubica en el nivel alto, no obteniendo respuesta alguna en el nivel bajo, predominando los niveles medio y alto.

Tabla 4 *Dimensión Flujo de Información*

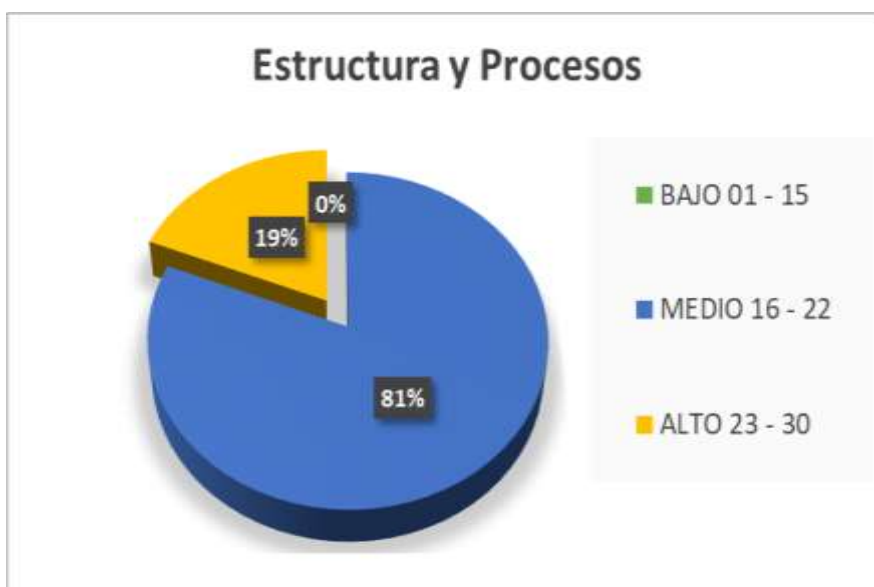
| <b>Dimensión Flujo de Información</b> | <b>Rango</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b> |
|---------------------------------------|--------------|-------------------|----------|
| <b>Bajo</b>                           | 01 - 15      | 0                 | 0        |
| <b>Medio</b>                          | 16 - 22      | 30                | 81       |
| <b>Alto</b>                           | 23 - 30      | 7                 | 19       |
| <b>Total</b>                          |              | 37                | 100      |



En lo referente a la percepción de dimensión de flujo de información, los resultados muestran que un 81% de los trabajadores encuestados perciben la fluidez de la información institucionales en un nivel medio, mientras que un 19% se ubica en el nivel alto, no obteniendo respuesta alguna en el nivel bajo, predominando los niveles medio y alto.

Tabla 5 Dimensión Estructura y Procesos

| Dimensión Estructura y Procesos | Rango   | Frecuencia | %          |
|---------------------------------|---------|------------|------------|
| Bajo                            | 01 - 15 | 0          | 0          |
| Medio                           | 16 - 22 | 30         | 81         |
| Alto                            | 23 - 30 | 7          | 19         |
| <b>Total</b>                    |         | <b>37</b>  | <b>100</b> |

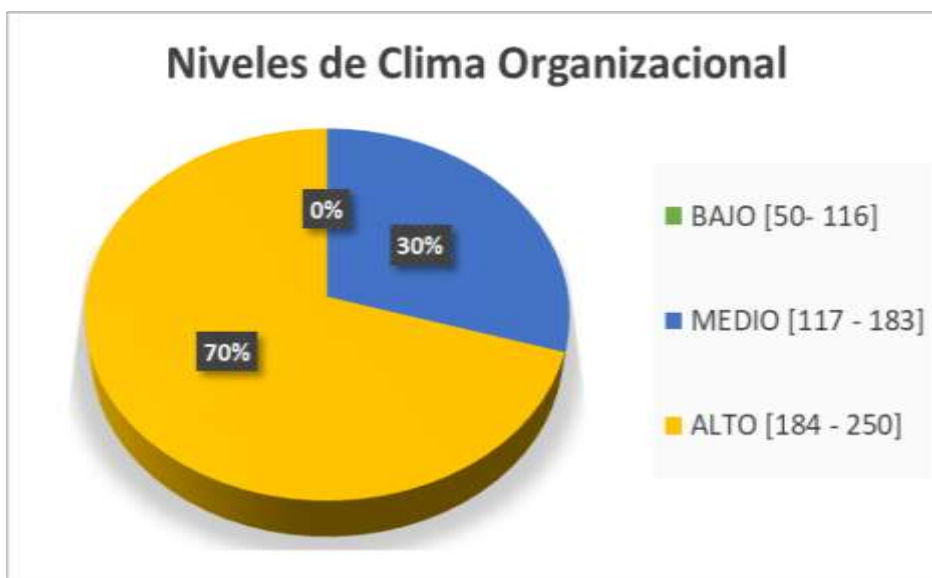


En lo referente a la percepción de la dimensión de estructura y procesos, los resultados muestran que un 81% de los trabajadores encuestados conoce y asume el rol que le corresponde en un nivel medio, mientras que un 19% se ubica en el nivel alto, no obteniendo respuesta alguna en el nivel bajo, predominando los niveles medio y alto.

## Análisis descriptivo del Clima Organizacional

Tabla 6 *Niveles de Clima Organizacional*

| Dimensión Niveles de Clima Organizacional | Rango       | Frecuencia | %   |
|---|-------------|------------|-----|
| <b>Bajo</b>                               | [50- 116]   | 0          | 0   |
| <b>Medio</b>                              | [117 - 183] | 11         | 30  |
| <b>Alto</b>                               | [184 - 250] | 26         | 70  |
| <b>Total</b>                              |             | 37         | 100 |

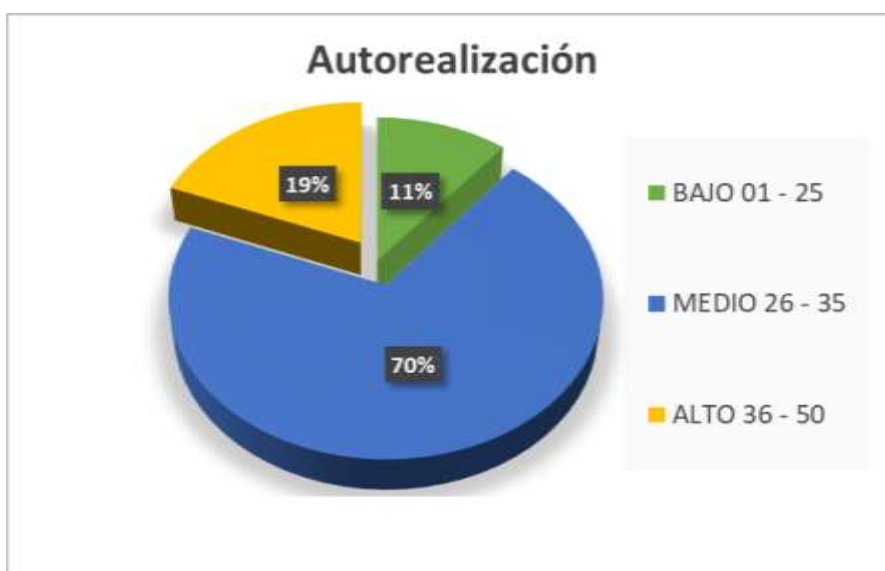


En lo referente a la percepción de niveles de clima organizacional, los resultados muestran que un 30% de los trabajadores encuestados están en un nivel neutro afirman que los niveles del clima organizacional son aplicados en un nivel medio, mientras que un 70% afirma que, si se cumplen los niveles del clima organizacional teniendo compromiso con la institución en el

nivel alto, no obteniendo respuesta alguna en el nivel bajo, predominando los niveles medio y alto.

Tabla 7 Dimensión Autorrealización

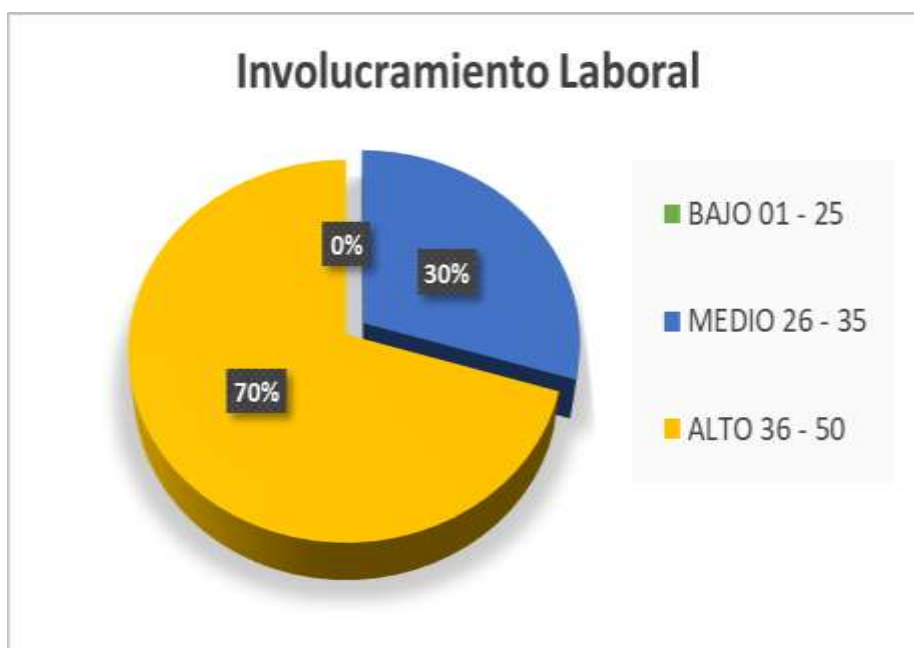
| Dimensión Autorrealización | Rango   | Frecuencia | %          |
|----------------------------|---------|------------|------------|
| Bajo                       | 01 - 25 | 4          | 11         |
| Medio                      | 26 - 35 | 26         | 70         |
| Alto                       | 36 - 50 | 7          | 19         |
| <b>Total</b>               |         | <b>37</b>  | <b>100</b> |



En lo referente a la percepción de la dimensión de la autorrealización, los resultados muestran que un 70% de los trabajadores encuestados afirman que, si existe oportunidades en la institución en un nivel medio, mientras que un 19% se ubica en el nivel alto, y un 11% obteniendo respuesta en un nivel bajo, predominando los 3 niveles medio alto y bajo.

Tabla 8 *Dimensión Involucramiento Laboral*

| Dimensión Involucramiento Laboral | Rango   | Frecuencia | %   |
|-----------------------------------|---------|------------|-----|
| <b>Bajo</b>                       | 01 - 25 | 0          | 0   |
| <b>Medio</b>                      | 26 - 35 | 11         | 30  |
| <b>Alto</b>                       | 36 - 50 | 26         | 70  |
| <b>Total</b>                      |         | 37         | 100 |

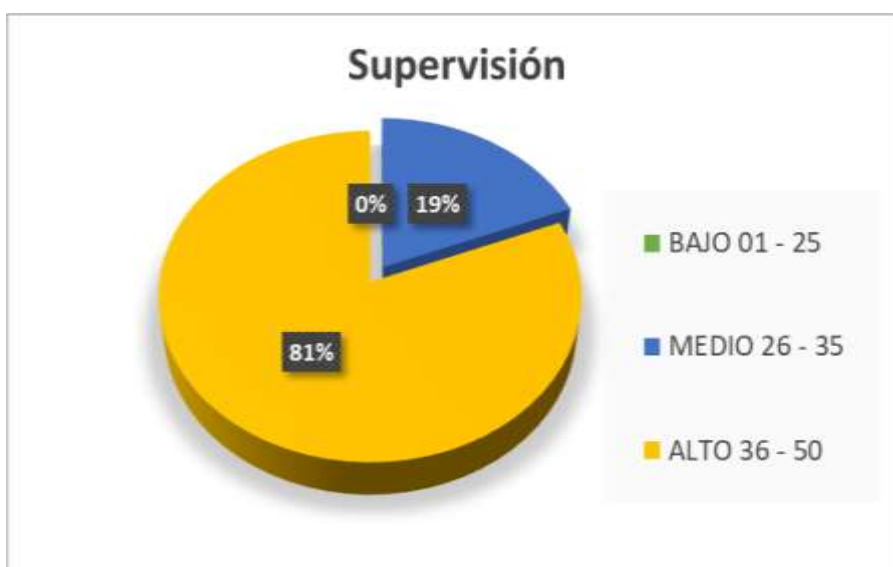


En lo referente a la percepción de dimensión involucramiento laboral, los resultados muestran que un 30% de los trabajadores encuestados tienen un compromiso con la institución en un

nivel medio, mientras que un 70% se ubica en el nivel alto de compromiso con su institución, no obteniendo respuesta alguna en el nivel bajo, predominando los niveles medio y alto.

Tabla 9 *Dimensión Supervisión*

| Dimensión Supervisión | Rango   | Frecuencia | %   |
|-----------------------|---------|------------|-----|
| <b>Bajo</b>           | 01 - 25 | 0          | 0   |
| <b>Medio</b>          | 26 - 35 | 7          | 19  |
| <b>Alto</b>           | 36 - 50 | 30         | 81  |
| <b>Total</b>          |         | 37         | 100 |



En lo referente a la percepción de dimensión supervisión, los resultados muestran que un 19% de los trabajadores encuestados tienen un seguimiento por parte de sus superiores teniendo apoyo para superar obstáculos y compromiso con la institución en un nivel medio, mientras que un 81% se ubica en el nivel alto de compromiso y apoyo por sus directivos con su

institución, no obteniendo respuesta alguna en el nivel bajo, predominando los niveles medio y alto.

Tabla 10 *Dimensión Comunicación*

| Dimensión Comunicación | Rango   | Frecuencia | %   |
|------------------------|---------|------------|-----|
| <b>Bajo</b>            | 01 - 25 | 0          | 0   |
| <b>Medio</b>           | 26 - 35 | 4          | 11  |
| <b>Alto</b>            | 36 - 50 | 33         | 89  |
| <b>Total</b>           |         | 37         | 100 |



En lo referente a la percepción de dimensión de comunicación, los resultados muestran que un 11% de los trabajadores encuestados no tienen una buena comunicación lo cual no ayuda al logro de objetivos teniendo un nivel medio, mientras que un 89% se ubica en el nivel alto de

con buena comunicación en la institución, no obteniendo respuesta alguna en el nivel bajo, predominando los niveles medio y alto.

Tabla 11 *Dimensión Condiciones Laborales*

| Dimensión Condiciones Laborales | Rango   | Frecuencia | %          |
|---------------------------------|---------|------------|------------|
| Bajo                            | 01 - 25 | 0          | 0          |
| Medio                           | 26 - 35 | 15         | 41         |
| Alto                            | 36 - 50 | 22         | 59         |
| <b>Total</b>                    |         | <b>37</b>  | <b>100</b> |



En lo referente a la percepción de dimensión condiciones laborales, los resultados muestran que un 41% de los trabajadores encuestados afirman que, si existe el apoyo entre compañeros de trabajo en la institución en un nivel medio, mientras que un 59% se ubica en el nivel alto de compromiso y apoyo con su institución, no obteniendo respuesta alguna en el nivel bajo, predominando los niveles medio y alto.

### **13. PROPUESTA CENTRAL**

El modelo de proceso de cambio es la base del cambio organizacional planificado. Dicho modelo propone que se debe mover la conducta de origen, a un nivel nuevo de conducta y seguidamente volver a congelar la conducta. En el que se habla del cambio, de la visión de lo nuevo en relación a la estructura de transición, diálogo y reconocimiento. La flexibilidad es la cualidad para cambiar y la habilidad para reaccionar a situaciones que se afrontan y el diálogo es dar y decepcionar información, temas importantes para la victoria del proyecto.

Establece en su modelo del cambio organizacional 4 fases de (1) diagnóstico, (2) desarrollo de la estrategia, (3) transformación y (4) mejora continua. Se ejecutó la adaptación y se trataron sobre el cambio desde el estado presente hacia el deseado, mediante un instante de transición, para la atención se centra en los trabajadores de la institución.

Para este fin se establece cinco fases para recalcar lo trascendental de reconocer la necesidad del cambio y se produce cuando el contexto es una amenaza para la organización. El modelo considera los puntos: objetivos, el sistema, la estructura, la estrategia, los procesos y los trabajadores de la empresa. Establece 5 fases como contestación al cambio discontinuo en el que parte de la necesidad de lograr los cambios percibidos, consiste en estabilizar la organización en condición que se quiere y beneficiar su permanencia en el tiempo.

### **13.1. Dimensiones de la gestión del cambio**

Para dimensionar la variable gestión del cambio se utilizó el modelo apropiado para la institución objeto de estudio quien las enumera del siguiente modo:

#### **Dimensión 1. Liderazgo.**

Muestra las cualidades de los que asumen el liderazgo de una empresa en cuando a su autoridad para influir en los trabajadores y así lograr que todos los miembros se involucren con la estrategia de la empresa y el proceso de cambio. Los líderes tienen más autocontrol en su conducta, desarrollando la capacidad para adaptarse a las diferentes situaciones.

#### **Dimensión 2. Personas.**

Hace referencia a los trabajadores que están motivados y capacitadas para trabajar con mejor desempeño y que tienden a involucrarse en los proyectos de la empresa. Por ello, es importante valorar los objetivos institucionales que se desean transformar. Las actividades que se aborden deben apuntar a motivar a todos los trabajadores ya que son estos lo que llevarán adelante el proceso del cambio.

#### **Dimensión 3. Flujo de información.**

Plantea que los canales de comunicación son un sistema de signos entre los trabajadores que conllevan a facilitar y agilizar la comunicación que se dan entre los trabajadores de la organización, pudiendo influir en las opiniones, actitudes y conductas de las personas que se encuentran a la interna y externa de la empresa, para cumplir con los objetivos de forma eficaz.

#### **Dimensión 4. Estructura y Procesos.**

Establece que la estructura es el conjunto de las formas en que se divide el trabajo en actividades diferentes y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es la forma voluntaria en que se organizan los roles y cada trabajador asume un papel que se deberá cumplir con un buen rendimiento. Los procesos son acciones y tareas que para lo cual involucran a los trabajadores de una organización que solo obtendrá el éxito del cambio de su estructura si se llevan a cabo los procesos que conlleven adelante el cambio para una exitosa organización futura.

### **13.2. Mediciones de la gestión del cambio.**

La medición de la gestión del cambio, se hace en función a los siguientes rubros:

#### **Cumplimiento en las rutinas de gestión.**

Se evalúa que las acciones cotidianas se realicen con una frecuencia y duración establecida, es decir, se debe de medir: (a) el apego a la frecuencia, (b) la puntualidad, (c) la asistencia, y (d) el cumplimiento a compromisos, (e) seguimiento a la agenda.

#### **Cumplimiento a indicadores de resultados.**

Es importante contar con un tablero de control o un semáforo que haga pública el estatus de los indicadores, las cuales se especifican en la fuente de donde son obtenidos, el periodo de tiempo que evalúan, el resultado real, su objetivo y su desviación y tendencia.

Los indicadores deben ser ligados a la compensación de los involucrados. De esta forma aseguramos el compromiso de los individuos con los cambios definidos.

#### **Mitigación de Riesgos.**

Es importante mencionar que se debe contar con un “plan B” para las actividades que son críticas en la implementación del cambio. De esta manera el vendedor sabrá que hacer sin la herramienta, por lo que la implementación no se verá afectada por este tipo de situaciones. La

mitigación de riesgos debe de ser medida a través del plan, el conocimiento de los trabajadores relevantes sobre la existencia de los involucrados al plan en tiempo y forma en caso de darse la contingencia.

### **Adopción al cambio.**

Se debe medir que el cambio permanezca mediante encuestas y auditorías para tener claridad de temas como: Si la gente sigue operando en base a los nuevos procesos definidos, o sí la gente está utilizando la nueva herramienta, etc.

Los elementos de manejo del cambio se pueden medir, y el hacerlo nos ayuda a gestionar la estrategia de cambio definida y a comunicar los avances, retrasos e impacto que se está logrando a través de ella. El uso de los mecanismos descritos previamente hace a un lado los cuestionamientos sin base, los juicios en base a percepciones, y los señalamientos inadecuados a la hora de evaluar el desempeño de las actividades de manejo del cambio ejecutadas.

Estructura y procesos. La institución debe de contar con un organigrama claro que incluya la jerarquía, línea de reporte y tramos de control para cada puesto. Lamentablemente, a pesar de que en muchas ocasiones la organización cree contar con una estructura definida, la realidad es que los empleados no tienen claras sus líneas de reporte directo, y las interacciones correctas entre los involucrados.

Personas. El tema competencias y habilidades es crítico para una exitosa implementación del manejo del cambio. Si las personas responsables de llevar a cabo el cambio no cuentan con el perfil adecuado, las competencias y las habilidades requeridas, el éxito del proyecto o iniciativa de cambio se verá afectado negativamente, incluso llegando a fracasar por completo.

Comunicación. La estrategia de comunicación es un elemento con diferentes niveles de intensidad que se utiliza a través de las diversas etapas de un proceso de cambio. En el tema de comunicación se deben de considerar cuatro indicadores:

1.- Existencia de un plan específico de comunicación (Indicador Binario). Debe existir un plan que incluya la identificación de audiencias, canales y responsables de ejecutar.

2.- Ejecución del plan. Medir que las actividades contenidas en el plan se ejecuten en tiempo y forma.

3.- Entendimiento del mensaje. Se debe censar, por medio de encuestas aleatorias, si lo que intentó comunicar el emisor fue lo que recibió el receptor.

4.- Permanencia del mensaje. La permanencia del mensaje se mide a través de la frecuencia del envío de mensajes. A pesar de que un mensaje sea claro, en el tiempo se tiende a olvidar o confundir si no es reforzado. Expertos señalan que la permanencia de un mensaje sucede después de que éste fue repetido entre cinco y ocho veces.

5.- Capacitación. La capacitación es uno de los rubros más tangibles en cuanto a medición, donde es importante evaluar tanto la transmisión del conocimiento, como la recepción y permanencia del mismo desde dos perspectivas: La del capacitador y la del capacitado.

Por un lado, para evaluar al capacitador se debe de medir: (a) el curso de capacitación recibido a través de una variable binaria, es decir, se llevó a cabo o no el curso, (b) el porcentaje de asistencia a las sesiones del curso, y (c) la certificación del capacitador, es decir, se evalúa teórica y prácticamente la habilidad de la persona para impartir la capacitación (tanto la habilidad para capacitar, como el dominio del tema).

Por el otro lado, para evaluar al capacitado se debe de medir la evaluación teórica y práctica de que el conocimiento que se le transmitió fue comprendido. Asimismo, los capacitados deben de evaluar el curso a través de una encuesta (contenido, capacitador, frecuencia, entre otros).

Gestión y monitoreo. Si bien, los indicadores mencionados en las cuatro secciones anteriores sirven para gestionar el cambio, este último elemento pretende asegurar que los procesos implementados perduren en el tiempo y no se debiliten.

En la parte de gestión y monitoreo, se cuenta con ciertos indicadores diseñados para medir el desempeño de los nuevos procesos; por ejemplo, el incremento en ventas, reducción en el costo de servir, reducción en el error del pronóstico, incremento en productividades, reducción de rotación, mejora cuantitativa en variables de clima organizacional, entre otros.

#### 14. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA

De acuerdo a la presente investigación del análisis del cambio organizacional y el clima laboral en la Dirección de la Zona Franca de Cobija se ha determinado el siguiente presupuesto para la inversión del proyecto de grado.

Tabla 9 *Presupuesto de la Investigación. (Expresado en bolivianos).*

| Descripción   | P. unitario | Unidad | P. total    |
|---|-------------|--------|-------------|
| Realización del Diagnostico                                   | 500         | Global | 500         |
| Diseño e ilustración de la Dimensión de la gestión del cambio | 800         | Global | 800         |
| Elaboración de las Mediciones de la gestión del cambio        | 1000        | Global | 1000        |
| Realización del Cumplimiento en las rutinas de gestión        | 1500        | Global | 1500        |
| Formalización del Cumplimiento a indicadores de resultados    | 200         | Global | 200         |
| Validación de la Mitigación de Riesgos                        | 300         | Global | 300         |
| Implantación de la Adopción al cambio                         | 1000        | Global | 1000        |
| Implementación del cambio y clima organizacional              | 1500        | Global | 1500        |
| Formalización y Comunicación                                  | 300         | Global | 300         |
| <b>Total</b>  |             |        | <b>7100</b> |



## **16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **16.1. Conclusiones**

- En base a las necesidades detectadas en la Dirección de la Zona Franca de Cobija se adaptó al Cambio y Clima Organizacional conjuntamente con los procesos y procedimientos que se ven inmersos en esta práctica, para desarrollar un modelo de Cambio y Clima Organizacional aplicable a ZOFRA COBIJA el mismo que cuenta con cinco fases consecutivas: Enfoque: Funcional y cultural, conceptualización, diagnósticos de los problemas y sus soluciones, gestión del cambio y evaluación y retroalimentación.
- El diagnóstico situacional de la Dirección de la Zona Franca de Cobija, permite conocer cuál es el estado de la organización actualmente; la información obtenida a través de entrevistas y aplicación del Test de Cambio y Clima Organizacional brinda datos relevantes al tema de estudio y las pautas para encaminar la investigación.
- El conocimiento acumulado se efectúa por medio de una investigación teórica que recaba aportes de varios autores quienes contribuyen con conceptos, características, procesos y, puntos de vista prácticos y metodológicos aplicables en el Cambio y Clima Organizacional para la Dirección de la Zona Franca de Cobija información que se ha ordenado a manera de secuencia para sustentar la temática.

- Se plantea la propuesta de cambio y clima organizacional para la Dirección de la Zona Franca de Cobija, misma que da varias perspectivas para lograr el cumplimiento de los procesos y procedimientos que ya existen en la organización.

## **16.2. Recomendaciones**

- Desarrollar las estrategias mencionadas en el modelo de cambio, el cual se basa en tres etapas consecutivas las cuales son la repetición del comportamiento que permite reducir fuerzas existentes en el comportamiento del personal, cambio o movimiento donde se manifiestan los objetivos a cumplir y finalmente el cambio por medio de la experiencia que permite estabilizar a la organización con los nuevos cambios efectuados.
- Implementar la visión del cambio y clima organizacional permitirá continuar con un crecimiento organizado tanto en el área de trabajo operacional como administrativa, así como permitirá que el ambiente laboral sea aún mejor de lo que ya es, obteniéndose de esta manera mayor beneficios para la institución.
- Seleccionar o contratar a un colaborador quien será el responsable de gestionar la inclusión del cambio y clima organizacional en la institución, de esta manera será el líder de gestión de procesos, procedimientos y gestión del talento humano. En cada paso que vaya dando la organización para la correcta implementación de la propuesta es necesario que se realice una retroalimentación para conocer si se cumplió el objetivo o si todavía existen aspectos susceptibles de mejora.

- Motivar a los colaboradores a ser agentes de cambio, pues todos son responsables de conducir la Dirección de la Zona Franca de Cobija al cumplimiento de las metas propuestas, de igual manera, comprometer a los administradores de la institución a ser líderes responsables de la supervisión y conducción al éxito de cada sección o área de ZOFRA COBIJA.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Banco Mundial. (11 de abril de 2017). Ecuador: *Panorama general*. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Blandez, R. M. D. G. (2014). *Proceso administrativo*. Recuperado de: <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org>

Blázquez, F., Dorta, J. A., & Verona, M. C. (2006). *Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas*. *Innovar*, 16(28), 43-56.

Chiavenato, A. (2010). *Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas*. México: McGrawHill.

Diéz, S. (2010). *Técnicas de Comunicación*. España: Editorial S.L.

García Sánchez, A. y Wandosell Fernández de Bobadilla, G. (2004). *Motivaciones y obstáculos en la creación de empresas: efectos de la experiencia empresarial*. *Boletín económico de ICE*, 2819, 19-36.

Gilli, J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A. y Schulman, D. (2013). *Diseño Organizativo. Estructura y procesos*. Argentina: Ediciones Granica.

Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. 4e. México D.F., México: Mc Graw Hill.

Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. Recuperado de: <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org>

Martín Rojo, I., & Gaspar González, A. (2007). *El crecimiento empresarial vía cooperaciones entre compañías. Estudio empírico sobre el sector turístico español*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

Montoya, C. y Boyero, M. (2012). *El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. Visión de Futuro*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v17n1/v17n1a05.pdf>

Plasencia, S. A., Martínez, H. Y., & Saavedra, L. N. (2007). *Gestión de procesos*. Recuperado de: <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org>

Real Academia Española. (2018). *Diccionarios*. Recuperado de: <http://www.rae.es>

Robbins, S., DeCenzo, D. y Moon, H. (2009). *Fundamentos de administración: Conceptos Escenciales y Aplicaciones*. México: Pearson.

Vanoni-Martínez, Giuseppe Angelo, & Rodríguez-Romero, Carlos Alberto. (2017). *Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016)*. Innovar. Ecuador.



# **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **Entrevista a profundidad**

Entrevista: “Análisis del Cambio organizacional y el clima laboral en la Dirección de la Zona Franca de Cobija”

Objetivo: Obtener información para realizar un diagnóstico situacional de la Dirección de la Zona Franca de Cobija.

Instrucción: Al ser una entrevista con objetivo académico se grabará la conversación a partir de la primera pregunta.

Las preguntas son de tipo abiertas por favor dar su opinión en cuanto al tema, si existe algún tipo de duda por favor manifestarla.

Información general:

Área: Cargo:

Nombre: Nivel de escolaridad:

Edad: Años que labora en la empresa:

1. A su criterio ¿Qué factores han sido determinantes en la labor diaria que realiza la Dirección de la Zona Franca de Cobija?

2. ¿Qué debilidades y fortalezas existen en la Dirección de la Zona Franca de Cobija?

3. ¿Conoce usted los procesos y procedimientos de la Dirección de la Zona Franca de Cobija? Argumente su respuesta.

4. ¿A su criterio cuál es el nivel de satisfacción de los empleados?

5. A lo largo de la trayectoria de la Dirección de la Zona Franca de Cobija ¿Cuáles han sido los problemas que han tenido gran impacto sobre la organización?

6. ¿Se ha dado un manejo adecuado al crecimiento de la Dirección de la Zona Franca de Cobija?

7. ¿Conoce sobre el Cambio y Clima Organizacional?

8. ¿Cómo se podría aplicar las herramientas que proporciona el cambio y clima organizacional en el desempeño institucional?

¡Muchas gracias por su colaboración!

## **ANEXO 2**

### **Test de Cambio y Clima Organizacional**

Objetivo del test:

Obtener información para realizar un diagnóstico situacional de la Dirección de la Zona Franca de Cobija.

Tipo de test:

Este test tiene propósitos académicos.

Se solicita completar cada respuesta con información verídica.

La información obtenida se mantendrá de forma anónima. Sus datos personales no serán publicados en ningún medio de comunicación.

Instrucciones:

Leer detenidamente cada pregunta y contestar según corresponda.

Pinte o seleccione con una X según los siguientes parámetros:

- 1: totalmente en desacuerdo
- 2: más o menos en desacuerdo
- 3: más o menos de acuerdo
- 4: totalmente de acuerdo

| <b>A) Satisfacción con la empresa y el trabajo que se desempeña</b>   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1. La institución es el mejor lugar de trabajo respecto a otras empresas de la competencia.                         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Me siento orgulloso de trabajar en la institución.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. La gente piensa que trabajo en una institución de mucho prestigio.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Mi éxito es el éxito de la institución.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. La institución me ofrece muchas posibilidades de cumplir con mis objetivos.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. La institución reconoce el trabajo que realizo.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. El grado de satisfacción dentro de la institución es muy alto.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. En general, estoy satisfecho con mi trabajo.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <b>B) Comunicación</b>  |   |   |   |   |
| 9. Me han comunicado adecuadamente los planes de la institución (objetivos, prioridades, misión, visión y valores). | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Conozco y entiendo claramente las metas que debe alcanzar mi departamento.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Todos los que aquí trabajamos recibimos información periódicamente sobre lo que pasa en la empresa.             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. En mi departamento recibimos explicaciones claras sobre los cambios que nos afectan.                            | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. El director general se comunica con todos los que trabajamos aquí.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Es posible comunicarse con el gerente de área.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Puedo proponer nuevas ideas.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Cuando tengo una idea nueva sé perfectamente a quién acudir para comentársela.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Cuando existe algo que me molesta puedo expresarlo sin temor.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Cuando tengo una queja sé a quién acudir para tratarla.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <b>C) La información que obtengo de la empresa es a través de:</b>  |   |   |   |   |
| 19. Jefes y gerentes.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Mi supervisor.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. Mis compañeros de departamento.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Circulares, memos o boletines informativos.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Rumores o chismes.  | 1 | 2 | 3 | 4 |

| <b>D) Habilidades gerenciales del jefe</b>  |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 24. Mi supervisor se comunica respetuosamente conmigo y mis compañeros.                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. Mi supervisor me dice claramente lo que hago bien y mal.                                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. Mi supervisor platica conmigo y me dice en qué debo mejorar mi trabajo.                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. Mi supervisor me dice claramente lo que espera de mí.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. Mi supervisor me dice lo que puedo esperar de él.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. Cuando realizo bien mi trabajo mi supervisor me reconoce felicitándome y/o alentándome. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. Mi supervisor acepta que yo diga lo que pienso.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. Mi supervisor me deja participar en la solución de los problemas de trabajo.            | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. Estoy contento con el trato que me da mi supervisor.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. Mi supervisor me deja participar en la solución de los problemas de trabajo.            | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. Estoy contento con el trato que me da mi supervisor.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. Mi supervisor conoce el proceso de producción de mi departamento.                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. Mi supervisor dirige mi departamento de forma adecuada.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. Mi supervisor es un buen jefe.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <b>E) Carga de trabajo y remuneración</b>   |   |   |   |   |
| 36. La carga de trabajo que tengo es razonable y justa.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37. El horario normal de trabajo es suficiente para alcanzar a cubrir mi carga de trabajo.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38. El trabajo se reparte de forma justa entre todos los que conformamos el departamento.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39. Se considera mi punto de vista en el momento de asignarme mi carga de trabajo.          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40. En mi departamento la carga de trabajo se ha mantenido igual durante el último año.     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <b>F) Trabajo en equipo</b>   |   |   |   |   |
| 41. En mi departamento trabajamos en equipo para lograr las metas.                          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 42. En mi departamento existe un ambiente de compañerismo.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 43. Tengo una buena comunicación personal con mis compañeros de trabajo.                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 44. Mis compañeros y yo conocemos las metas de nuestro departamento.                        | 1 | 2 | 3 | 4 |

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 45. Nuestros jefes nos evalúan por nuestro trabajo en equipo.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 46. Mis compañeros y yo tratamos de buscar la mejor manera de hacer nuestro trabajo.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 47. Me siento apoyado, identificado y aceptado en mi equipo de trabajo.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <b>G) Capacitación</b>   |   |   |   |   |
| 48. La capacitación que he recibido me ha ayudado a mejorar en mi tra  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 49. La capacitación que he recibido ha sido oportuna, es decir, cuando la necesitaba.                                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 50. La institución tiene un plan específico para mejorar mis habilidades y conocimientos.                            | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 51. Cuando me piden que asista a un curso me explican por qué debo ir.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 53. En mi departamento ponemos en práctica las ideas y conocimientos adquiridos en la capacitación.                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 54. Después de capacitarme reviso con mi supervisor lo que aprendí.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 55. Yo soy el principal responsable de mi propio desarrollo y profesional.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <b>H) Calidad</b>  |   |   |   |   |
| 56. En comparación con otras instituciones similares, el servicio que ofrece la institución a sus clientes es mejor. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 57. Lo más importante para la institución es tener contentos a los clientes.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 58. La institución ha realizado cambios para mejorar.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 59. La institución tiene planes adecuados para elevar la calidad de nuestros productos/servicios.                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 60. Yo soy el principal responsable de la calidad de mi trabajo.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 61. Mi departamento da un buen servicio a otros departamentos de la planta.  | 1 | 2 | 3 | 4 |