

**GESTIÓN DEL CAMBIO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA  
FAMILIAR COMO PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO  
9001 – 2015.**

**INVESTIGADOR**

**GLORIA ANGELICA VARGAS VANEGAS**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL**

**BOGOTÁ D. C.**

**2017**

**GESTIÓN DEL CAMBIO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA  
FAMILIAR COMO PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO  
9001 – 2015.**

**INVESTIGADOR**

**GLORIA ANGELICA VARGAS VANEGAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN  
GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL**

**BOGOTÁ D. C.**

**2017**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	12
1. Contextualización de la Empresa .....	17
Organigrama Directivo y Gerencial .....	22
1.2 Misión .....	23
1.3 Visión .....	24
1.4 Valores Organizacionales .....	24
CAPÍTULO II.....	31
2. Proceso de Investigación.....	31
2.1 Planteamiento del Problema .....	31
2.3 Objetivos .....	33
2.3.1 Objetivo General .....	33
2.3.2 Objetivos Específicos.....	33
2.4 Justificación .....	34
2.5 Alcance y Limitaciones .....	40
2.6 Aspectos Metodológicos .....	41
CAPÍTULO III.....	46
3. Aspectos Teóricos, Conceptuales y Modelos de Cambio.....	46
3.1 Cambio Organizacional.....	50
3.2 Resistencia al cambio .....	52
3.3 Adaptación al cambio.....	56
3.4 Aceptación al cambio .....	57
3.5 Contextualización a las Empresas Familiares.....	61
3.6 Modelos de Cambio Organizacional .....	66
3.6.1 Modelo John p. Kotter – liderando el cambio.....	67
3.6.2 Modelo de Cambio de Kurt Lewin.....	70
3.6.3 Las Fases de la Teoría del Cambio de Lippitt .....	72
3.6.4 Modelo de cambio sistémico de Kreitner y Kinicki .....	73

CAPÍTULO IV .....	76
4. Análisis y discusión de resultados .....	76
4.2 Encuesta actitudes frente al cambio organizacional de los líderes administrativos de la empresa.....	95
4.3 Análisis DOFA .....	99
4.4 Exigencias y elementos facilitadores de la Norma ISO 9001-2015 referentes al proceso de gestión del cambio. ....	106
CAPÍTULO V .....	112
5. Conclusiones.....	112
Capítulo VI .....	115
6. Propuesta De Intervención .....	115
7. Presupuesto.....	125
8. Cronograma.....	137
Referencias Bibliográficas .....	138
Anexos .....	144

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Mapa de Procesos

Figura 2 Nivel Jerárquico

Figura 3. Organigrama directivo y Gerencial

Figura 4. Comportamiento por canales

Figura 5. Liderazgo Transformacional y la Facilitación al cambio Organizacional

Figura 6. Los 8 pasos del cambio del modelo de John P. Kotter

Figura 7. Modelo de Cambio de Lewin

Figura 8. Modelos de Gestión del Cambio para la Intervención

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Muestra Poblacional

Tabla 2. DOFA. Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivo

Tabla 3. Análisis y consecuencias de las debilidades

Tabla 4. Modelo de Intervención

Tabla 5. Presupuesto

Tabla 6. Cronograma

## **ÍNDICE DE GRÁFICAS**

Gráfica 1. Evolución Ventas Anuales VYM.

Gráfica 2. Comparativo Crecimiento en Ventas VYM frente al Crecimiento Sector Comercio en el PIB

Gráfico 3. Actitudes de cinismo frente a los cambios

Gráfico 4. Respuestas frente actitudes de cinismo preguntas 1-5

Gráfica 5. Respuestas frente actitudes de cinismo preguntas 6-10

Gráfica 6. Respuestas frente actitudes de cinismo preguntas 11-15

Gráfica 7. Respuestas frente actitudes de cinismo preguntas 16-19

Gráfica 8. Actitudes de temor frente a los cambios

Gráfica 9. Respuestas Actitudes de temor 20-24

Gráfica 10. Respuestas Actitudes de temor 25-29

Gráfica 11. Respuestas Actitudes de temor 30-31

Gráfica 12. Actitudes de aceptación frente a los cambios

Gráfica 13. Respuestas Actitudes de Aceptación 32-36

Gráfica 14. Respuestas Actitudes de Aceptación 37-41

Gráfica 15. Resultados Generales frente a los factores de Cinismo, Aceptación y Temor a los cambios

Gráfica 16. Actitudes frente a los cambios organizacionales por parte de los líderes

Gráfica 17. Respuestas Actitudes frente a los cambios de líderes 1era parte

Gráfica 18. Respuestas Actitudes frente a los cambios de líderes 2era parte

## Resumen

La capacidad para adaptarse al cambio es considerada como uno de los retos que enfrentan las empresas conformadas por familias; este tipo de empresas se enfrentan un gran impacto con respecto al cambio porque ven la necesidad de modificar sus esquemas de trabajo y optimizar la gestión de la empresa, separando de manera estratégica las decisiones entre instituciones familia y organización familiar. Las empresas familiares en Latinoamérica representan un 64% al 75% de PIB, dato suministrado por Gómez, Betancur y Zapata (2012), siendo en Colombia entre el 70% y el 75% entre pequeñas, medianas y grandes empresas (Gaitán y Castro, 2005); todas ellas han tenido que transformarse para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. El recurso humano, uno de los capitales más valiosos que puede tener una empresa, debe desarrollar esa capacidad y de la manera como éste enfrente el cambio depende del éxito de un proceso de modernización (Belda, 2006).

La mayoría de las empresas se ven enfrentadas a las exigencias del mercado que incluyen estar inmersos en una serie de cambios en las que algunas asumen los retos y otras, por seguir haciendo las cosas como siempre se han hecho, estas últimas se paralizan y tienden a desaparecer. El objetivo de esta investigación es proponer una metodología por medio de un modelo de gestión de cambio que sea un facilitador de adaptación para los empleados del área administrativa de una empresa familiar durante la implementación de la Norma ISO 9001-2015. Esta propuesta de investigación se enmarca en la línea de la Gestión Social Empresarial trabajando en sus ejes articuladores: trabajador, empresa y contexto. Al presentar esta propuesta se busca que el personal del área administrativa de la empresa cuente con una metodología clara que les facilite adaptarse a los cambios que se den en la empresa, participen activamente y logren contar con un ambiente favorable para que: se haga más llevadera las nuevas formas de trabajar, genere compromiso con este nuevo reto, promueva la detención y corrección de fallas, mejorar la efectividad del trabajo, que sea más fácil la adaptación a los cambios y que se conviertan en

gestores de cambio que proyecten la experiencia a otras áreas de la empresa como multiplicadores de este trabajo de investigación. Con lo anterior, se propende a disminuir la resistencia al cambio, y que por ende los nuevos retos sean vistos como oportunidades de mejora y no amenazas.

#### Palabras clave

Gestión del cambio, Norma ISO 9001-2015, Empresa familiar, Resistencia al cambio.

#### **Abstract**

The ability to adapt to change is considered the main concern for family businesses; they face a great impact related to the change because they require modifying their work schemes and optimizing the management of the company, by separating in the strategic way the decisions between the family institutions and family organization. Family businesses in Latin America represent 64% to 75% of GDP, data provided by Gómez, Betancur and Zapata (2012), being in Colombia between 70% and 75% among small, medium and big companies (Gaitán and Castro, 2005); all of them have had to be transformed to adapt to the new market conditions. The human resource, one of the most valuable capital for a company, must develop that capacity and the success of a modernization process depends on how they face the change (Belda, 2006).

Most companies face the demands of the market, which involve a series of changes in which some enterprises assume the inherent challenges and another ones decide for continuing to do things as they have always been done have been affected, these last are paralyzed and tend to disappear. The objective of this research is to propose a methodology for a Change Management Model that facilitate the adaptation process for the staff of the administrative area of a family business during the implementation of ISO 9001-2015.



This research is framed in the line of Corporate Social Responsibility, working in its axis articulators: employee, company and context. This proposal seeks to ensure that the staff of the administrative area of the company has a clear methodology that helps them to adapt to changes that take place in the company, participating actively and achieving a favorable environment so that: it becomes more bearable new ways of working, to generate commitment to this new challenge, to promote the detention and correction of failures, to improve the effectiveness of work, making easier the adaptation to changes and finally, they turn into managers of change transmitting the experience to other areas of the company as multipliers of this research. With the above, it tends to reduce resistance to change, and therefore new challenges are seen as opportunities for improvement and not threats.

#### Keywords

Change Management, Standard ISO 9001-2015, Family Business, Change Resistant



## **AGRADECIMIENTOS**

Dedico este Proyecto de grado a mi familia.

A mis dos hijas Luisa Fernanda e Isabella Sánchez, porque me regalaron de su tiempo y comprensión para poder realizar la maestría.

A mi esposo Wilson Sánchez por su amor y apoyo incondicional

A mi príncipe azul Juan Sebastián Sánchez quien estuvo en mi vientre acompañándome el último año y siendo una gran motivación para la finalización de mi maestría.

A mi mejor amiga, Rubi por su gran compañía e incondicionalidad

## INTRODUCCIÓN

La constante aceleración que se percibe en este mundo globalizado, ha permitido el desarrollo de acciones tendientes a dar respuesta a nuestras necesidades en tiempo real, destacando organizaciones que se han adaptado a dinámicas cambiantes, las cuales han sufrido la presión por estar actualizados con la normatividad internacional y las tendencias científico- tecnológicas, de manera que han contado con gerentes y líderes de mercado en constante evolución para hacer frente a los cambios aportando metas reales y con oportunidades que les permita mantenerse en el mercado; de otro lado, es común encontrar ejemplos de organizaciones que no han logrado la mejor adaptación a los cambios y han tenido que afrontar las consecuencias.

En el caso de empresas familiares, estas presentan rasgos particulares, entre los que se percibe dos realidades que se enfrentan, se interrelacionan y donde se conjugan emociones, necesidades, manejos políticos, toma de decisiones interferidas por la razón de ser de la empresa y, por otro lado, el de la familia. Siendo así, la gestión del cambio refiere en el caso de la empresa familiar un poder que permita hacer frente a dos sistemas e instituciones que se influyen mutuamente: la familia y la empresa constituida como organización.

Retomando la necesidad y gestión del cambio dentro de las empresas, el tiempo nos ha dejado ejemplos de quienes no lograron la adaptación a un mundo dinámico como el que vivimos, tal es el caso de Remington, líderes en el mercado de las máquinas de escribir, se destacaron por su quehacer durante un siglo, sin embargo, llegaron a un momento en el cual dejaron de evolucionar en el mercado y terminaron desapareciendo; otros ejemplos son Blockbuster, la cadena de renta de videos más grande del mundo que dejó de existir en 2010 debido a una deficiente planeación estratégica; Panamerican Airlines, la línea aérea internacional más importante en Estados Unidos

desde 1930 que se declaró en quiebra en 1991, las principales razones argumentadas incluyen sus cuantiosas pérdidas y el reciente aumento del combustible provocado por la crisis del Golfo Pérsico en esa época; MSN messenger, creado por Microsoft en 1999, el más popular cliente de mensajería instantánea, fue discontinuado por la empresa en el 2011 cuando fue sustituido por la compra de Skype; General Motors, se conoce como la bancarrota más grande de la historia, luego de ser una de las marcas más importantes en la fabricación de automóviles por más de 100 años, y una de las empresas más grandes del mundo, fue decayendo debido a su carencia en la atención a sus propios clientes y la falta de inversión en productos más innovadores. Sus deficiencias le impidieron sobrevivir a la crisis y finalmente en 2009 se declaró en bancarrota; Kodak fotografía, fundada en 1889, la empresa líder en diseño, producción y comercialización de equipo fotográfico se declaró formalmente en quiebra en 2010 cuando sus acciones literalmente se vinieron al suelo. Estas empresas son el ejemplo de muchas que no se vincularon a un proceso de cambio en relación con las exigencias del mercado y de la competencia. (Mitófago, 2014).

Las empresas están permanentemente inmersas en una lucha por ser productivas, rentables y responsables socialmente y además de ser competitivas para mantenerse en el tiempo, esto es, sostenibles; por ello la empresa colombiana, debe tener clara la importancia de mantenerse organizada, trabajando por procesos, con canales de comunicación estables, con una estrategia gerencial definida, clara y que sea socializada, resaltando una buena gestión para el manejo de los cambios que beneficien el bienestar laboral de los empleados, que se puedan incluir en aspectos de responsabilidad ambiental y normatividad internacional, con el fin de llegar a ser más eficientes y reconocidos por su labor. Algunas empresas en determinado momento ven la necesidad de identificar los pros y los contras de su funcionalidad y pueden llegar a optar por implementar modelos de mejora continua que permitan garantizar la sostenibilidad con bienes y

servicios de alta competitividad empresarial, lo cual resulta positivamente para la empresa a nivel externo y para los empleados. “Aplicar estos modelos de calidad hace que las empresas estén tranquilas frente a su eficiencia ya que la relación de calidad con la estrategia organizacional es directa”. (Lobato & González 2007, pp. 30-34).

Algunos autores resaltan que:

El cambio ha existido siempre como una necesidad personal, social y grupal, por eso las empresas como sistemas abiertos y complejos, deben estar en permanente adaptación al cambio con una elevada capacidad de respuesta. Este escenario puede ser mejor evaluado cuando se resalta la multiplicidad de orígenes que el cambio tiene, dado que este puede ser promovido por la evolución o efecto de un conjunto de variables dinámicas asociadas al microentorno o entorno competitivo. Bajo esta perspectiva, el cambio no debe considerarse como una propiedad de la organización, sino que la organización debe entenderse como una propiedad emergente del cambio, de tal forma que, por un lado, la organización dirige el cambio, pero al mismo tiempo en este proceso se regenera (Pérez, Vilariño, & Ronda, 2016). A nivel empresarial es conocido que las empresas en su afán de ganar dinero obvian variables importantes que, de una manera u otra, con el tiempo empiezan a molestar en la funcionalidad de la empresa, pero los motivos llegan a ser tan desconocidos que requieren de manos especialistas para realizar los diagnósticos pertinentes y así poder establecer políticas y dar orden a aquello de lo que en determinado momento no se fue consciente. Según Benjumea (2005), haciendo referencia a la tesis de Milton Friedman respecto a que la única responsabilidad social que tiene la empresa sería de ganar tanto dinero como fuera posible, maximizando el valor financiero para los dueños o accionistas, siempre que se respetaran las reglas de juego a cabalidad, la evidencia indica que en un

capitalismo globalizado y mediatizado por las tecnologías de la información y las comunicaciones eso ya no va a hacer suficiente porque los consumidores e incluso los inversores tanto privados como públicos no lo van a permitir; por un lado porque están mucho más y mejor informados acerca del *modus operandi* de las empresas, por otro lado, ha ido incorporando más poder y empieza a crear nuevas demandas que no pueden dejar de ser desentendidas por las empresas.

Los cambios en las empresas son importantes, claro está, que no dejan de ser difíciles, más aún en empresas que han iniciado como familia y han crecido en el mercado de la misma manera; sin desconocer el valor y admiración que representa el progreso empresarial en estructuras familiares, es evidente que éstas sacrifican la estabilidad y continuidad de la empresa por informalismos que repercuten negativamente en la productividad de esta.

Un alto porcentaje de las empresas existentes en el mundo son familiares, las cuales hacen un gran aporte a la economía mundial y a la de los países donde operan. En países desarrollados estas empresas alcanzan al 80% de las existentes, mientras que en países en vía de desarrollo llegan a un 98%. Las empresas familiares en Latinoamérica son responsables del 64% al 75% del PIB dependiendo del país, gozando de una rentabilidad hasta de un 16% mayor sobre los activos y patrimonio, con base anual, en comparación con otro tipo de empresas. Poza, (2010) Citado por Gómez, Betancourt & Zapata (2012, pp. 38-49).

Gómez (2005), indica que, en Colombia, la investigación sobre la empresa familiar tuvo su génesis hace dos décadas, en el período comprendido entre 1990 al 2000. Expertos en el tema, como Gersick et al. (1997), Ginebra (1997) y Leach (1999) resaltaban los factores que contribuyen al éxito o fracaso del emprendimiento familiar. En la última década, se han

publicado estudios que las identifican como motor del desarrollo de un país; se estima que el 80% de las empresas del mundo son negocios de familia. En Estados Unidos corresponde al 96%, en España al 71%, en Italia al 99% y en Colombia oscila entre el 70% y 75% entre pequeñas, medianas, grandes empresas (Gaitán & Castro, 2005). Así, se puede afirmar que, dentro del conjunto de empresas, las familiares constituyen la espina dorsal del desarrollo económico. Sandoval & Guerrero, (2010, p. 136)

Las cifras mencionadas anteriormente recalcan la importancia de involucrar la gestión del cambio en empresas familiares evitando preservar y mantener estáticas las costumbres y formas de pensar establecidas para hacer las cosas, debido a que pueden direccionar a la decadencia y el fracaso. Por ello, es necesario enfrentarse efectivamente al reto del cambio, aunque sea sólo por una razón: la supervivencia. (Quirant y Ortega, 2006 a).

Este caso de investigación se enfoca en una empresa familiar que ha crecido con los años sin una guía para la evaluación constante de la cultura organizacional, la evaluación el estilo de liderazgo, entre otros, que la ha hecho vulnerable ante los cambios del mercado, de la legislación y del capital humano, por ello la gerencia general busca nuevas estrategias que le permitan organizar la empresa, antes que la consuma el informalismo y poder ser sostenible con el tiempo y con el factor humano, en la comercialización y distribución de su portafolio de productos de consumo masivo y las exigencias del mercado.



## 1. Contextualización de la Empresa

Para el contexto de la investigación, la empresa es una comercializadora y distribuidora de productos de consumo masivo, la cual se constituyó y ha sido construida como una empresa familiar, nace en el año 1995, lleva 22 años en el mercado y cuenta con más de 500 empleados, los cuales se encuentran contratados directamente a término indefinido. Hace parte de una de las 29 que conforman una gran organización, de comercialización de productos de consumo masivo, siendo la más grande en infraestructura y en personal contratado.

A continuación, se exponen las cifras del personal contratado a la fecha por la empresa objeto de investigación.

*Tabla 1. Muestra Poblacional*

Departamento	Personal	Participación
Comercial	245	43%
Logística y distribución	206	37%
Administrativa	112	20%

*Nota Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo con el cuadro anterior se puede observar que el 80% del personal hace parte de las áreas comercial y logística propios de este tipo de empresas que comercializan y distribuyen productos de consumo masivo en la ciudad.

La empresa familiar se destaca por resaltar los valores espirituales, mostrando una cultura dirigida a la fe en Dios y el vínculo con las familias, que permiten día a día ser un complemento de la gestión profesional y motivación que los impulsa para hacer su trabajo.

La sede administrativa y comercial se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá; el área logística y distribución se encuentra en Soacha Cundinamarca; con sedes en Barranquilla y en Cali. La empresa se destaca por ser una de las comercializadoras reconocidas en la ciudad de Bogotá trabajando con proveedores especializados como Familia, Nestlé, Colgate Palmolive, Pernod Ricard, entre otras.

En trabajo con sus aliados comerciales, ha desarrollado diferentes canales de atención focalizando su fuerza de ventas, trabajando día a día para el cumplimiento de objetivos; fortaleciendo y creando oportunidades para proyectar una imagen sólida y consistente que trabaja con pasión, en la búsqueda de estrategias según las necesidades del mercado. Cuentan con un equipo comercial capacitado para el desarrollo de portafolios especializados, con un soporte empresarial que los direcciona a la ejecución de sus tareas diarias.

Cuenta con un amplio portafolio de productos en diferentes categorías, tales como: alimentos, cuidado personal, hogar, iluminación, licores, línea automotriz, mascotas, medicamentos y negocios institucionales.

El Gerente de la empresa es una persona que ha trabajado por mucho tiempo en la organización y desde sus inicios se destacó en el área comercial; conocedor de las estrategias propias del negocio para este sector. Con los años inicio sus vínculos familiares con la empresa fundadora y el 1995 se creó la comercializadora y distribuidora que actualmente representa y que es contexto para esta investigación. Iniciando la empresa se vincularon también familiares, que con los años fueron ascendiendo en cargos con alta responsabilidad conforme a la empresa crecía.

El perfil de liderazgo del gerente se puede describir de tipo coercitivo, en una cultura paternalista, puesto que como lo dice Goleman, (2005), las decisiones extremadamente verticales del líder matan las ideas antes de nacer y por ello la gente se siente tan poco respetada que prefieren no llevar ideas a la gerencia porque saben que serán descartadas. Dentro de la empresa, las decisiones de cambio de estrategia, de estructura o de personal las realiza directamente el gerente general, que, aunque son manifestadas a las directivas y administrativos (que representan grandes vínculos familiares), estas no pueden ser cuestionadas y si se llevan a cabo, el proceder al cambio repercute en rechazo, que no hay coherencia en dichos mandatos o que no sea clara la participación de todos para la marcha positiva de los proyectos.

La empresa está conformada con una estructura jerárquica que deja ver la toma de decisiones desde la gerencia, la cual es acompañada por las áreas administrativa, financiera y Gestión Humana; de otro lado, sus operaciones están orientadas desde la logística y fuerza económica en el área comercial. Es importante recalcar que en estos cargos de apoyo es donde se ve mayor número de familiares y son aquellos que llevan mayor tiempo de permanencia en la empresa y, por tanto, tienen gran influencia en que se dé o no los cambios en la empresa, no porque puedan decidir frente a los cambios, sino por temas de actitud frente a los mismos de ego y poder. Es importante resaltar que la mayoría de las empresas familiares, surgen con la idea de algún miembro familiar, que, por diferentes factores socioeconómicos, decide formar un negocio y ante las adversidades e incertidumbre lucha por sobrevivir en el mercado. Diversos factores distinguen a las empresas familiares de las que no los son, las empresas familiares en sí tienden a involucrar aspectos familiares dentro de la empresa y aspectos de la empresa en la familia, es por ello por lo que en general estas figuras cargan con los problemas de índole familiar y empresarial. (González, 2010).

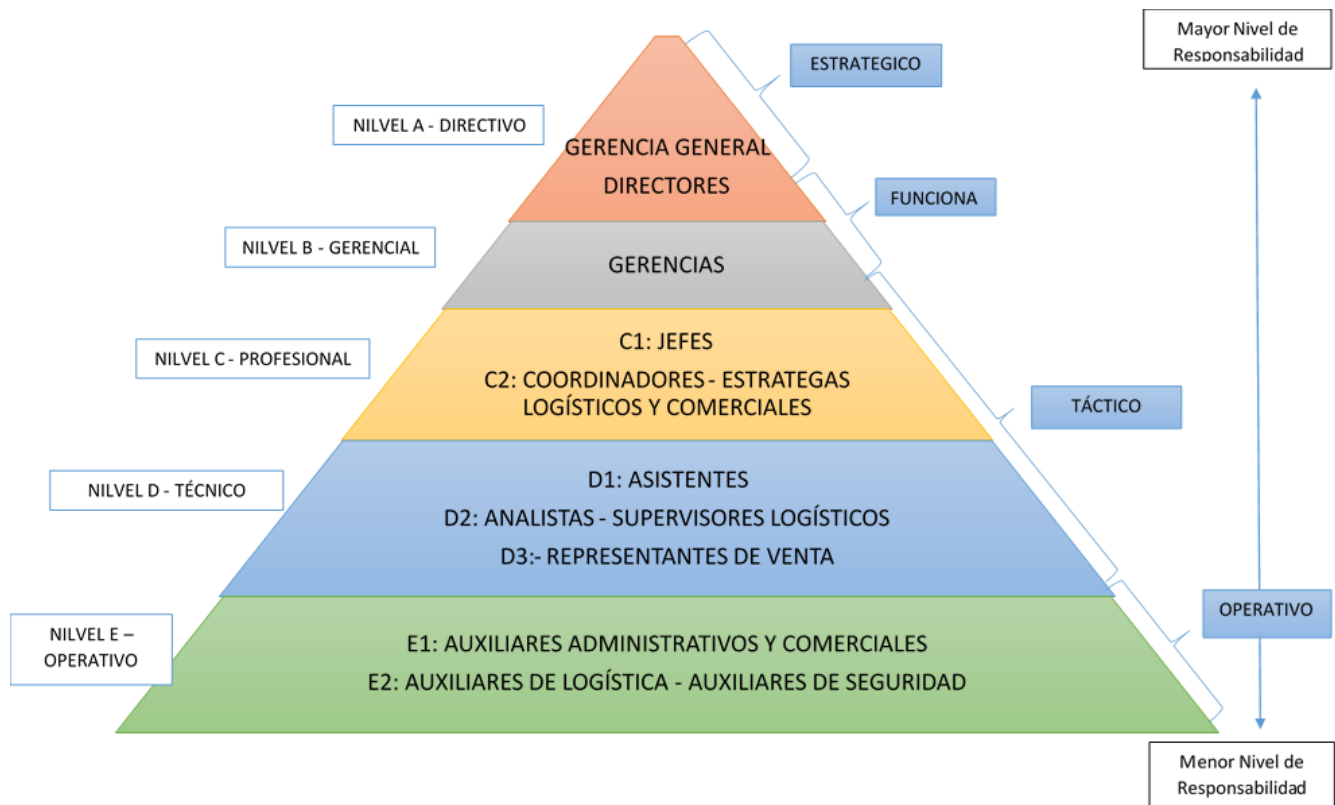
Con el panorama que vive la empresa; hoy en día, la gerencia visualiza asumir el reto al cambio, dentro de sus planes de trabajo ve bien realizar una gestión de cambio para dar paso a nuevos procesos dentro de los cuales está la implementación de la gestión de calidad ISO 9001 - 2015, lo cual será un facilitador que permita proponer este proyecto de investigación.

A continuación, se relaciona el mapa de procesos de la empresa contexto de investigación, donde se puede identificar la interrelación, el funcionamiento y desempeño de los procesos y subprocesos en que la empresa está vinculada.



Figura 1. Mapa de Procesos  
Fuente: propiedad de la empresa (2017)

A continuación, en la figura 2, se puede observar la estructura que tiene actualmente la empresa, determinada por cinco niveles definidos como directivo, gerencial, profesional, técnico y operativo. El funcionamiento estratégico, funcional, táctico y operativo determina el nivel de responsabilidad, de acuerdo con sus directivas.



*Figura 2. Nivel Jerárquico*  
*Fuente: propiedad de la empresa (2017)*

Es aquí donde se puede manifestar que los vínculos familiares se encuentran en los tres primeros niveles de mayor responsabilidad, cuyos miembros interfieren de forma decisiva en la administración y dirección del negocio, generando un gran impacto para las personas que allí trabajan junto con los procesos de la empresa que, por temas de poder, antigüedad, egos y

diferentes tipos de liderazgo que no compaginan, se puede confundir el factor profesional, colocando en los puestos de responsabilidad a personas que requieren reforzar sus competencias para asumir retos de liderazgo, lo que puede tener alta incidencia para llevar a cabo positivamente la implementación de nuevos proyectos.

De acuerdo con Serrano (2013), la jerarquía de intereses convierte a las sociedades de capital en instrumentos jurídicos no del todo apropiados dar respuesta oportuna a las necesidades, exigencias y desafíos que deben afrontar las empresas familiares para garantizar su permanencia y su competitividad en el panorama económico nacional e internacional.

Actualmente, se encuentra muy positivo el hecho de que la gerencia general apruebe realizar un trabajo para gestionar el cambio en el área administrativa, esto como primer acercamiento para dar vía a retos que permitan enfrentar la dinámica de la globalización y competitividad del mercado.

### Organigrama Directivo y Gerencial

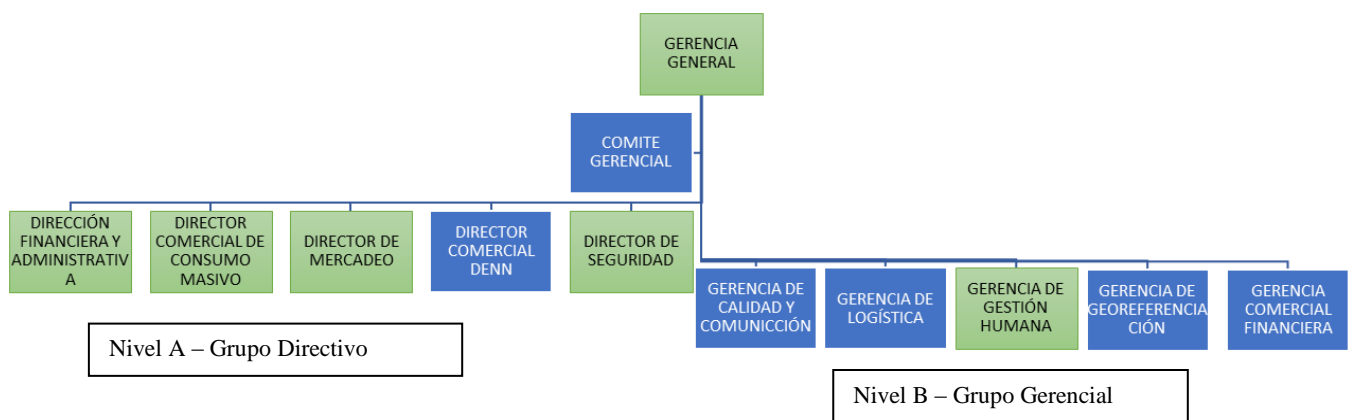


Figura 3. Organigrama directivo y Gerencial  
Fuente: propiedad de la empresa (2017)

El organigrama expuesto en la figura 3, muestra la posición directiva y gerencial, en la cual se diferencia con color verde los vínculos familiares que actualmente se desempeñan en la empresa con un alto nivel de influencia en la planeación estratégica.

Una de las soluciones que encuentran las empresas para mitigar los inconvenientes resultantes de problemas familiares en la administración de la empresa, es realizar un acuerdo por medio de un protocolo de familia, que según Murguía (2016), manifiesta que el protocolo es un acuerdo para regular las relaciones entre la familia empresaria y la empresa familiar, a fin de que una no interfiera en la otra; dejando en claro, anticipadamente, qué lugar van a ocupar dentro del sistema familia–empresa–propiedad, cada uno de los miembros de la familia empresaria de las futuras generaciones. Con este protocolo además de favorecer el cambio generacional, contribuye al equilibrio entre las cuestiones empresariales y familiares; de esta manera, será necesario delimitar exactamente los intereses de la familia y los de la sociedad, para evitar injerencias mutuas innecesarias, que constituyen la conflictiva habitual en las empresas familiares.

## **1.2 Misión**

Nos dedicamos a comercializar productos de consumo masivo, servicios y bienes tangibles e intangibles con excelente calidad; soportados en un equipo humano capacitado y comprometido con innovación y mejoramiento continuo, cumpliendo con nuestra promesa de servicio. Basados en sólidos principios, satisfacemos las necesidades de nuestros consumidores, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas, en el marco de la sostenibilidad financiera de la empresa.

### **1.3 Visión**

Ser la mejor alternativa de comercialización para nuestros clientes, en el territorio donde tenga presencia nuestra compañía.

### **1.4 Valores Organizacionales**

- ✓ Honestidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Disciplina
- ✓ Respeto
- ✓ Compromiso



Para entrar en contexto con los aspectos externos en los cuales se vincula la empresa cabe resaltar que, en el 2016, el Grupo Nutresa con sus empresas Comercial Nutresa, Novaventa y la Recetta Soluciones, así como, Altipal, le acortaron distancias a la líder, la Organización (conformada por 29 empresas de las cuales 18 se incluyen en este informe, al igual que el total de ventas de esta organización). (La Nota, 2016).

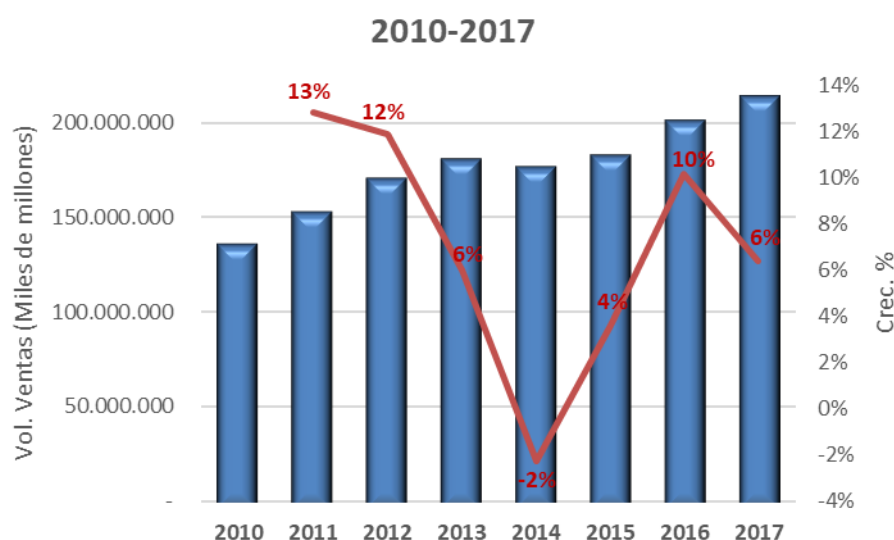
La empresa contexto de investigación, es una de las 29 que conforman la organización, siendo la más grande en infraestructura y en personal contratado, datos mencionados anteriormente.



*Figura 4. Comportamiento por Canales*  
Fuente: (Nielsen Retail Index, 2016)

Los clientes mas representativos que atiende la empresa comercializadora son las tiendas tradicionales con un porcentaje alto en valor pero que en volumen de acuerdo a Nielsen (2016) tuvo mayor caída, lo cual afecta directamente en los inventarios de la empresa y en los resultados en ventas.

Un análisis realizado sobre el Ranking de los líderes en consumo masivo (Nielsen, 2016), al cual hace parte esta empresa, en su mayoría cuentan con la certificación ISO, lo cual las hace más competitivas en el mercado; por ello, surge con gran interés para la empresa contexto de investigación, la implementación de esta norma; por tanto, tener organizados sus procesos y procedimientos logra que el personal conozca y tenga claras sus funciones para orientar a un mejor desempeño y respuesta a los clientes.



*Gráfico1. Evolución Ventas Anuales VYM.*

*Fuente: Supersociedades – Cálculos Propios*

La dinámica de los ingresos operativos de la empresa presenta un crecimiento distinto en el periodo 2010-16 con un crecimiento destacado en el bienio 2011-12 pero una desaceleración marcada en el siguiente bienio llegando incluso a decrecer en 2.26% en 2014. Los últimos tres años a partir de 2015 se evidencia una recuperación de las ventas con un crecimiento promedio de 6.72%. En síntesis, se puede concluir que la tendencia de los ingresos operacionales de la empresa familiar en el periodo 2016 ha sido creciente con un valor medio de 6.94%.

Un análisis comparativo entre la empresa familiar objeto de estudio y la evolución del sector comercio en la economía colombiana permite evaluar, en términos relativos, el comportamiento de la empresa con respecto a su rubro de ventas. Para ello, el Gráfico 1 presenta un comparativo entre el crecimiento porcentual de las ventas de la empresa familiar frente al crecimiento porcentual del sector comercio como rama de la actividad económica en Colombia según las Cuentas Nacionales a precios corrientes (series desestacionalizadas).

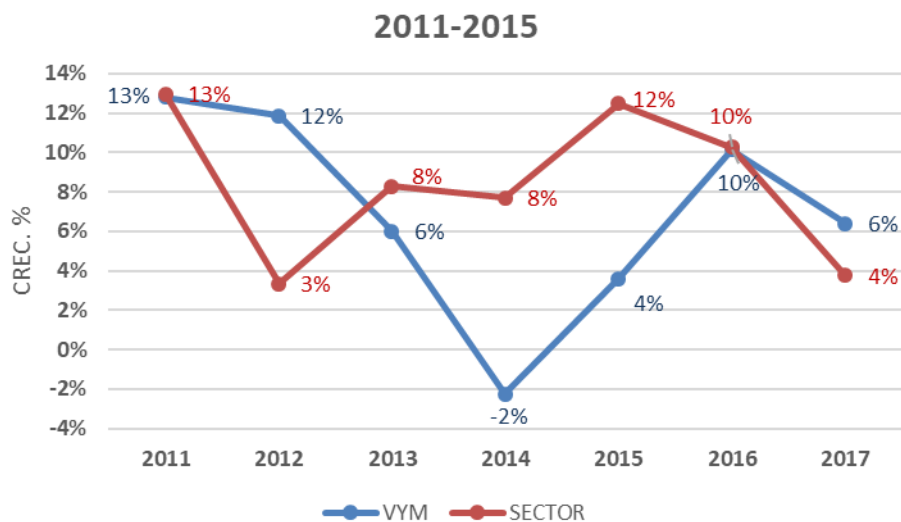


Gráfico 2. Comparativo Crecimiento en Ventas VYM frente al Crecimiento Sector Comercio en el PIB  
Fuente: DANE - Supersociedades – Cálculos Propios

El Gráfico 2 evidencia que en 2011 y 2016 el crecimiento en ventas de la empresa familiar es coincidente con el crecimiento del sector comercio en Colombia, empero en años como 2012, 2014, y 2015 la dinámica pierde correlación siendo destacable la divergencia manifiesta en 2014. Para el periodo de estudio el sector comercio en Colombia creció 8.4% frente a 6.94% de la empresa familiar.

Con lo anterior, es evidente que el comportamiento del mercado es cada vez más exigente, cambia y se hace más fuerte la competencia; por ello, según las exigencias internas y externas de la empresa, se debe optar por nuevas estrategias que le permitan mantenerse activa con su objeto social y obviamente diversificar su portafolio con mejor calidad de como lo viene haciendo; es decir, contar con procesos y procedimientos claros que aún no los tiene y que sean comunicados a todo el personal para su entendimiento; para eso, se considera que al vincularse dentro de un proceso de mejora continua mediante la implementación de la Norma ISO 9001-2015 puede llegar a mejorar tanto la cultura organizacional, los procesos internos y su sostenibilidad en el mercado; sin embargo, la dinámica organizacional será relevante para dicha implementación, de ahí la importancia de proponer un modelo de gestión de cambio que de apertura a la implementación de un proyecto tan relevante como lo es la ISO 9001-2015 y que involucre la participación y la aceptación por los integrantes de la familia, que en su mayoría forman parte del área administrativa.

Se considera que, al tener control y organización en los procesos y procedimientos de la empresa, la cultura puede cambiar a modo de mejorar la comunicación, las personas llegan a tener mayor claridad de su rol y de su contribución laboral para la consecución de los objetivos y resultados; sin embargo, es importante también trabajar con los miembros de la familia para que se involucren de manera positiva en las estrategias empresariales, dando apoyo y compromiso a las mismas, teniendo como efecto un mejor ambiente, mayor rendimiento, retención del personal, mayor efectividad en las iniciativas de cambio y pertenencia por lo que hacen; siendo todos estos elementos, facilitadores para la implementación de la gestión del cambio. La empresa considera importante el factor humano y por ello al implementar una norma y un modelo de gestión de cambio se contribuye positivamente en el bienestar integral de todos.

Una organización que cuente con una cultura orientada hacia la calidad, se caracteriza por tener una misión compartida por todos sus miembros y una visión a largo plazo plasmada en sus objetivos y estrategias; de acuerdo con Caicedo y Caldas (2002), cuando una organización se considera a sí misma como una gran familia, dándole relevancia al factor humano y a las necesidades de los clientes tanto internos como externos; así como, orientar sus lineamientos hacia la calidad y competitividad a través de procesos continuos de capacitación y educación enfocados hacia el personal, el cliente y los procesos, fortalece el trabajo en equipo y los elementos culturales que conducen al mejoramiento del clima organizacional, manteniendo una comunicación permanente y un lenguaje común.

La empresa actualmente se encuentra especializada en lo que es la esencia de su labor, es decir, la comercialización y distribución, lo cual ha permitido que ya sea reconocida dentro de su sector y haya crecido como hasta ahora; sin embargo, con las exigencias que el mercado dinámico y financiero de los sectores de consumo masivo traen con mayor fuerza, se ve la necesidad de convertir a los líderes en agentes de cambio que den apertura a nuevos procesos que lleven a la empresa a ser más competitiva en el mercado y a su vez, desarrolle a sus colaboradores en lo personal y profesional. Para ello, es necesario intervenir y asesorar a los miembros de familia que se encuentran liderando la empresa; ya que así, como los tiempos cambian y las exigencias son más fuertes, también la percepción debe cambiar, por mejores prácticas laborales, dejando a un lado los malentendidos que se pueden reflejar y trabajar por mantener la empresa en un nivel alto de competitividad.

Para el proceso de investigación es también importante conocer aspectos generales de la Norma ISO 9001-2015, la cual como se mencionó, se busca implementar en la empresa. De esa manera, conocer la ISO será relevante para identificar algunos aspectos que apunten en la

conformación del modelo de la gestión del cambio para esta empresa familiar. La certificación ISO se ha convertido en una herramienta básica para que las empresas se logren organizar, se puedan mantener activas en el mercado atendiendo sus exigencias y ser más competitivas ofreciendo a las partes interesadas productos y servicios de calidad.

En el momento en que las directivas deciden implementar la Norma ISO 9001-2015 dentro de la empresa, automáticamente, se percibe un proceso de cambio organizacional, cambio que debe partir desde los miembros de familia que tienen la responsabilidad de asumir los procesos que se dan en la empresa; por tanto, es importante que las directivas asuman un rol de gestores de cambio que permitan llevar a cabo el proyecto para culminar con éxito y mitigar riesgos durante su ejecución.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Proceso de Investigación**

#### **2.1 Planteamiento del Problema**

La mayoría de las empresas se ven enfrentadas a las exigencias del mercado, donde estar en constante cambio es uno de los retos más grandes, algunos logran asumirlos y otros deciden seguir haciendo las cosas como siempre se han hecho, lo cual es un paso equivocado, porque construyen la ineficiencia, baja productividad, crisis e incluso decesos que dan por terminadas sus actividades. Con lo anterior, se percibe una gran preocupación en la empresa, debido a que su personal muestra desinterés por hacer las tareas asignadas cuando se enfrentan a cambios, manifestando que no tienen claridad con respecto a las actualizaciones de sus funciones, se refleja falta de comunicación efectiva para dar orientación, de igual manera, causa frustración e incertidumbre los continuos cambios en la estructura de cargos que se reflejan en pocos periodos de tiempo y que no son socializados; lo anterior, impide que se dé continuidad de los proyectos y que se vean en riesgo los objetivos que se quieren alcanzar en la empresa. Ahora bien, teniendo en cuenta que en la parte directiva y gerencial de la empresa existen vínculos familiares, es muy frecuente que al presentarse nuevos proyectos para la empresa, la gerencia deba enfrentar dificultades para asumirlos; debido a que, por razones de poder, desinformación, falta de preparación o porque simplemente no les interesa cambiar; se percibe que, los líderes que deben ser portadores de la buena nueva en el cambio, se convierten en interferencia, al no responder a los cambios favorablemente, con lo cual se visualiza incongruencia con lo que se dice y se hace, perdiendo credibilidad y aceptación a los mismos cambios por otras áreas de la empresa.

Un aspecto fundamental para el proyecto de cambio es la participación de los miembros de familia y de todo el personal, claro está; puesto que, con su contribución se genera compromiso, autonomía y confianza, la cual es necesaria para crear una nueva identidad cultural dejando atrás el informalismo que se viene presentando y está afectando significativamente. De manera que, si se pretende implementar la ISO 9001-2015, será necesario llevar a cabo la gestión del cambio para dar una mejor orientación a la implementación de proyectos, donde la participación a través de gestores de cambio sea positiva y tenga un impacto relevante en sus resultados.

Al querer implementar nuevos cambios en una cultura, cambiar la forma de hacer lo que por mucho tiempo se ha hecho, puede generar diversas dificultades en los miembros de la familia, ya que al estar acostumbrados a trabajar de cierta forma, es difícil hacer la transición por algo que les produce incertidumbre, de lo que puede llegar a pasar con sus cargos y con el status que se tiene, de ahí se genera en todo el personal, la resistencia al cambio, actitudes de cinismo y temor, que al evidenciarse afectará negativamente cualquier proyecto que se pretenda implementar en la empresa.

Según Gersick, (1999), las transiciones son oportunidades para reevaluar el curso que sigue el negocio y para producir cambios fundamentales. Si se sabe gestionar estos períodos de manera más eficiente, podemos incrementar considerablemente las oportunidades de continuidad de la empresa familiar. La gerencia en el afán de implementar la norma ISO 9001-2015 para hacer frente a las expectativas globales del mercado, y lograr que la empresa se mantenga estable, debe contemplar la forma de involucrar a los miembros de su familia a gestionar el cambio, siendo esta una estrategia contundente para el desarrollo de nuevos proyectos, para el



desarrollo de habilidades personales y profesionales de sus colaboradores en pro de la calidad y proveer en todo sentido al factor humano una nueva forma de hacer las cosas; siendo así, y con la participación activa de la familia como ya se ha dicho, que incide directamente en toda la planeación de la empresa, se puede lograr un ambiente laboral favorable que incentive la motivación, la pertenencia, la iniciativa, la innovación, el desarrollo de habilidades y el compromiso con la calidad en todo aspecto; de manera que, no se convierta en un proceso más de tantos, sino que sea un proceso óptimo con buenos resultados para la empresa familiar.

## 2.2 Pregunta de Investigación

Para desarrollar la propuesta se aborda la siguiente pregunta problema

¿Qué modelo(s) de Gestión del cambio puede(n) facilitar el proceso de adaptación del personal del área administrativa de una empresa familiar para la implementación de la Norma ISO 9001-2015?

## 2.3 Objetivos

### 2.3.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión de cambio que facilite el proceso de adaptación del personal del área administrativa de una empresa familiar para la implementación de la Norma ISO 9001-2015.

### 2.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar las actitudes frente el cambio organizacional de los empleados administrativos de la empresa.

- Indagar las actitudes frente al cambio organizacional de los líderes administrativos de la empresa.
- Analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) con el comité directivo de la empresa familiar, identificando facilitadores para la propuesta de gestión de cambio.
- Identificar en la Norma ISO 9001-2015 exigencias y elementos facilitadores para la propuesta de gestión de cambio en el área administrativa de la empresa.

## **2.4 Justificación**

El objeto de la investigación es proponer un modelo de gestión del cambio que facilite la adaptación de los empleados del área administrativa de una empresa familiar para la implementación de la Norma ISO 9001-2015; el cual como aporte de esta investigación se enmarca en la línea de la gestión social empresarial trabajando en sus ejes articuladores trabajador, empresa y contexto.

La situación actual de la empresa familiar comprende un líder gerencial con un liderazgo tipo coercitivo, miembros de la familia que ocupan cargos directivos y administrativos que de una u otra forma impiden se den los cambios, un trabajo informal observado en las personas que trabajan en la empresa, falta de procesos y procedimientos actualizados, comunicación difusa y deficiente por varios canales, que conllevan a una inseguridad en su proceder.

Cuando la gerencia ha intentado realizar cambios tanto estructurales, de personal o de estrategia, se han imposibilitado a causa de las diferentes percepciones por parte de los miembros de la familia que tienen cargos directivos y/o administrativos, esto hace que los proyectos aunque sean planificados o anunciados no tomen su curso normal ni se culminen,

ya sea porque no se está de acuerdo, porque no se comparte la estrategia o por temores a perder el poder, teniendo como consecuencia infinidad de proyectos, que algunos solo se anuncian, otros se inician pero no se terminan, afectando así los resultados, el rendimiento, la productividad, generando incertidumbre y desconfianza en las personas. Como dice Peter Senge, (1999) los líderes deben concentrarse en entender los limitantes capaces de retardar o detener el cambio, por tal razón los miembros de la familia deberían utilizar el poder para impulsar los nuevos proyectos y hacer de la empresa un sitio agradable para cambiar e innovar.

Aunque la gerencia ha mantenido un perfil impositivo, en el cual las cosas se dan o se deben cambiar respecto a su análisis; hoy en día, este líder ha tomado la decisión de implementar la Norma ISO 9001-2015 dentro de la empresa, siendo consciente que la empresa ha crecido de manera asombrosa y que también aumentan las debilidades en las que debe hacer frente para mitigar falencias a nivel interno, considerando que el proyecto de cambio, el involucramiento de los miembros de familia durante el proceso y la implementación de la norma los puede solucionar. Es esta fase de decisión, es cuando la gerencia de calidad y comunicación apoya realizar el proyecto, pero haciendo la salvedad de asociarlo a una gestión de cambio para que en su planificación, ejecución e implantación tenga más posibilidad de tener los resultados esperados, para lo cual la gerencia brinda su visto bueno en el área administrativa como prueba piloto en los cambios futuros de la empresa.

Al presentar esta propuesta, se busca contribuir con una metodología clara que facilite a los empleados del área administrativa de la empresa, una mejor adaptación a los cambios, que participen activamente y logren contar con un ambiente favorable para que: haga más

llevadera las nuevas formas de trabajar, genere compromiso con este nuevo reto, promueva la detención y corrección de fallas, mejore la efectividad del trabajo; disminuyendo así, la resistencia a los cambios, viéndolos como oportunidades de mejora y no amenazas.

Los miembros de familia al asumir la responsabilidad y compromiso para gestionar el cambio e implementar un sistema de calidad, no solo se enfrentan a dinámicas de orden, disciplina y estructura; sino también, de percepción y aceptación del cambio, tanto en ellos mismos, como de las personas que trabajan con ellos. Lo anterior, es un aspecto importante para que cualquier proyecto que se quiera realizar en la empresa, que se dé de manera positiva en un proceso normal y con las dificultades que se pueden presentar, pero con un limitante menos, si las personas se involucran y asumen el proyecto como propio.

Así mismo, para gestionar el cambio e implementar la norma ISO, se requiere en todo el proceso la aceptación y movilización activa por parte de los líderes de la empresa, para que así, la transición que tienen que asumir las personas hacia el nuevo proyecto sea más llevadera, resaltando que son ellos los principales gestores de cambio, porque son quienes orientan al personal que tienen a su cargo, comunicando la participación que se espera de cada persona y su contribución que es importante para dar alcance al éxito del proyecto.

La tarea delicada del líder como lo manifiesta Gersick (1999), es integrar todas las partes del sistema, hacia un estado de disposición al cambio; de manera que, estén dispuestos a hacer el verdadero trabajo necesario para lograr la continuidad. En segundo lugar, las transiciones son oportunidades para el cambio, no garantías de mejora, estas aumentan la ansiedad. Muchos miembros de la familia y gestores de la empresa podrían decantarse por una decisión prematura, les gustaría ir directamente al compromiso, sin pasar mucho tiempo explorando

alternativas ni evaluando experiencias anteriores. Los líderes pueden incrementar las posibilidades de un éxito a largo plazo si abren el proceso a una variedad de posibilidades, prueban la factibilidad de cada opción y toman decisiones apoyados en información adecuada y confiable. Si se elige prematuramente, es posible que no aguante la presión de la implantación. Al final, la organización pagará caro si tiene que deshacer una mala elección y comenzar de nuevo para encontrar otra mejor.

Con respecto a lo anteriormente dicho, es importante identificar la relación de los líderes y su aceptación al cambio organizacional que se resalta con referentes teóricos a continuación:

Kotter (1995), señala que el papel del líder, en un proceso de cambio, es crítico ya que puede congrega y motivar a un grupo a un esfuerzo de cambio. En la literatura se encuentra que la habilidad de un líder está en generar que las personas tengan una necesidad activa del cambio y que éste las pueda satisfacer.

Gill (2003) señala que el cambio debe manejarse de manera conveniente y que requiere de un adecuado liderazgo para que se desarrolle de manera eficaz y con éxito. Este autor propone un modelo integrador de liderazgo para el cambio que se ve reflejado en aspectos cognoscitivos, emocionales y comportamentales, y que comprende elementos como la visión, valores, estrategia y motivación. El modelo fue aplicado a varias empresas que se encontraban en proceso de cambio, y se concluyó por parte de éstas que el progreso ocurre cuando los líderes hábiles aprovechan la oportunidad de cambio para el mejoramiento de las cosas, el cambio requiere de un buen líder.

Según Yukl (1989), el comportamiento del líder está ampliamente influenciado por la situación, ya que las condiciones del contexto pueden dirigir el camino de los individuos a

hacerse líderes, dar la oportunidad a los encargados de aceptar desafíos y que haya una mejora continua.

El cambio organizacional es la manera como el sistema en cuestión vive el cambio que se está implementando. El cambio es una sucesión de hechos y estos han de producirse de una forma adecuada en el tiempo, ni muy rápido, ni muy despacio. El cambio es la modificación observada en la cultura o es la estructura de un sistema organizacional. La decisión de cambio normalmente se da cuando las cosas que se vienen haciendo de una manera determinada no dan el resultado apetecido o con visión de futuro en el plan estratégico. (Porret, 2007, p. 460)

Según Lippitt, Langseth & Mossop (1985) la manera apropiada de pensar sobre la implementación del cambio tiene menos que ver con obedecer políticas, tiene más que ver con responder a las voces que acompañan a la organización, a los requerimientos de una situación particular, el cambio no se puede ver como un fenómeno discreto que pasa en la organización ni como un libro cerrado. La oportunidad hoy en día de gestionar el cambio es que la gente deje de tener sus ojos nublados para ejecutar el cambio.

En medio de todo proceso de cambio organizacional, es necesario contribuir a la comprensión de los procesos que viven las personas sometidas al cambio constante, así como también se hace necesario buscar herramienta para establecer los criterios de implantación y reducción de barreras que interfieran en su aceptación, haciendo importantes aportes en el área de medición y cambio de actitudes. Entendiéndose por actitud una disposición mental que se aprende y organiza mediante la experiencia y que ejerce una influencia específica en la forma en que una persona

reacciona hacia la gente, a los objetos y situaciones. (López, Restrepo & López, 2013, pp. 149-157)

De acuerdo con los referentes teóricos y sus postulaciones frente al cambio y liderazgo es un aspecto importante para la investigación ya que, si los líderes de la empresa saben comunicarse, guiar, explicar y desarrollar sus grupos de trabajo, pueden lograr que el personal acepte y se comprometan a nuevas formas de hacer las cosas y a cambiar paradigmas. Por ello durante la ejecución del cambio, la empresa debe elegir gestores de cambio, en este caso pueden ser los líderes de la empresa miembros de la familia empresarial y el personal que cuente con habilidades para serlo, buscando una responsabilidad compartida y que ésta se traslade a todo el personal. Para el caso de la investigación es fundamental identificar las actitudes de los líderes frente a los cambios organizacionales para saber la postura que tienen y con qué factores se cuentan para que se dé el proyecto.

Para que una empresa tenga éxito al gestionar los cambios esperados, requeridos o exigidos debe contar principalmente con el apoyo de los empleados quienes al verse involucrados dentro de todo el proceso se van a sentir comprometidos y va a facilitar la aceptación de nuevos retos. “Todo cambio organizacional empieza con una apertura mental de las personas que trabajan en la organización, solo las personas pueden decidir si cambian sus habilidades, conductas o relaciones vinculados más aún en un ámbito laboral real, nadie ni un jefe, subordinado, cliente, proveedor puede tomar la responsabilidad del cambio en una persona”. (Zimmermann, 2000, p. 13).

Las empresas se ven comprometidas a cambiar por motivos relacionados con su propia sobrevivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. Se

puede decir que las empresas cambian para responder a las exigencias internas que tocan con su propia evolución y entropía, tanto como para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben. (Acosta 2002 a).

Las directivas deben tener claro que al involucrar al personal para que participe en los nuevos proyectos se puede facilitar esa aceptación a los cambios, y con una buena comunicación se logra el compromiso, el sentido de pertenencia, el rendimiento y la adaptación a los mismos, buscando también que las personas vean oportunidades de desarrollo personal y profesional, nuevas formas de trabajar de manera efectiva u opciones de hacer carrera, lo cual a la empresa le hace bien no solo porque mejora sustancialmente en la parte procedimental de saber hacer sino del saber y saber ser. De esta manera la empresa puede enfocarse, sin descuidar el factor humano, en ser una de las mejores comercializadoras haciendo frente a las exigencias del mercado y cambios a nivel global.

## **2.5 Alcance y Limitaciones**

Esta investigación tiene como alcance presentar una propuesta para la gestión del cambio organizacional por medio de un modelo reconocido que facilite la adaptación del personal administrativo de la empresa familiar a trabajar, a los nuevos retos que se adelantan, para el caso puntual, la implementación de la norma ISO 9001-2015 con el fin de fortalecer los elementos culturales por medio del compromiso y participación activa tanto de los miembros de la familia que asumen actualmente cargos directivos y administrativos del personal que trabaja en ella.

Dentro de las limitaciones, se puede encontrar dificultad para acceder a la información de manera rápida, a no contar con la participación voluntaria de los colaboradores para contestar encuestas, entrevistas o instrumentos que se utilicen para tal fin.



Es importante que los directivos miembros de familia cuenten con una planeación estratégica y un protocolo de familia antes de iniciar cualquier proceso de cambio. El no contar con estas dos estrategias, hace que el inicio del proyecto de gestión de cambio sea un limitante y continúen los puntos débiles de la empresa familiar.

Para el proceso de investigación y como recomendación de la gerencia general se tomará como muestra para la aplicación de los instrumentos a líderes y personal que conforma el área administrativa para identificar las actitudes frente a los cambios, puesto que dentro de esta muestra se encuentra la mayoría de los vínculos familiares. Otro factor limitante es que no se toma la población total de la compañía, la cual está integrada por el área comercial y logística, (Core del negocio), pero se recomienda extender el proyecto de gestión de cambio a dicha población, a través de los nuevos gestores de cambio, representados en los líderes y personal que comprende el área administrativa.

La investigación no pretende establecer una nueva teoría, sino brindar una herramienta a la empresa para que el personal pueda adaptarse a los cambios.

## **2.6 Aspectos Metodológicos**

- Estilo de investigación.

El estilo de la presente investigación es de carácter constructivista - interpretativo ya que la intención de esta es entender una experiencia como situación social identificando la percepción de la población a trabajar frente al tema de estudio.

- Enfoque de Investigación.

La presente investigación se encuentra dentro del paradigma mixto ya que este modelo como primer objeto se adapta a las características particulares de aquello que se pretende estudiar lo que implica que el diseño de investigación conserva un carácter provisional y su sentido se halla al finalizar el proceso. Cuantitativo porque tendrá dentro del proceso de investigación mediciones que apoyan el objeto de estudio.

- Procedimiento de investigación.

Dentro del procedimiento de investigación se pretende trabajar por medio del analítico ya que a partir de la teoría se evaluará los componentes individuales del estudio

- Modo de investigación.

El modo de la investigación es de tipo deductivo ya que a partir de la teoría se explica la realidad

- Tipo de investigación.

La investigación es de tipo propositiva por cuanto se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de la empresa, una vez que se tome la información descrita, se realizará una propuesta en la que se utiliza uno de los modelos de gestión del cambio para superar la problemática actual y las debilidades encontradas. Al identificar los problemas, investigarlos, profundizarlos y dar una solución dentro de un contexto específico.

Este método permitirá el desarrollo de cada uno de los componentes de la investigación ya que es necesario utilizar la investigación bibliográfica, como libros, archivos, internet, con el propósito de disponer de un panorama mucho más amplio del tema, que permita efectuar un

análisis a profundidad y recomendar las medidas correctivas, además de estos se recurrió al método científico ya que se caracterizó por ser reflexivo, sistemático y metódico.

- Aproximación de la investigación.

La aproximación de la investigación es teórica

- Diseño de investigación.

No experimental: Es el diseño de investigación que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

- Método de investigación.

Pluralismo Metodológico: Investigación documental, se fundamenta en la información acopiada y consultada en documentos -material inalterado que se puede encontrar de forma permanente en un sitio que sirven como fuente de información sobre la realidad o un fenómeno - escritos, libros, diarios, revistas, cartas, memorandos, transcripciones, folletos, expedientes, actas, tratados, encuestas, memorias, obras de arte, informes financieros, apuntes de clase, filmaciones, fotografías, filminas, grabados, grabaciones, etc.

- Técnicas de investigación.

- ✓ Grupo Focal: Se utilizará esta técnica para realizar el análisis del contexto organizacional por medio del instrumento DOFA, con el grupo directivo de la empresa para tener la visión general y saber que frentes se deben gestionar para la adaptación a los cambios.
- ✓ Encuestas: se utilizarán dos encuestas tipo Likert, la primera para identificar las actitudes de Cinismo, Temores y Aceptación del personal administrativo de la empresa familiar

frente a los cambios organizacionales y la segunda encuesta a los líderes administrativos de la empresa para identificar actitudes hacia los cambios, de esta manera podemos identificar la disposición actual del factor humano para lograr ejecutar los nuevos proyectos.

- Instrumentos de investigación.
  - ✓ Se aplica el cuestionario “validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional de Rabelo, Ros, y Torres (2004). Con este cuestionario aplicado al personal administrativo de la empresa familiar se pretende identificar las actitudes que tienen los respondientes frente a los cambios que se realizan en la empresa teniendo en cuenta las tres dimensiones que evalúa la escala; actitudes de cinismo, actitudes de temores, y actitudes de aceptación, en total 41 preguntas a través de una escala Liker con 5 opciones de respuesta. El cuestionario se realizó on-line, utilizando un formulario de Google. Ver anexo 1.
  - ✓ Para identificar las actitudes frente a los cambios organizacionales de la empresa se realizaron 2 actividades: La primera actividad se realizó por medio de un grupo focal con los directivos de la empresa, (Comité Gerencial). Con este grupo se llevó a cabo la metodología DOFA para identificar desde los lineamientos organizacionales las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que refieren en el ejercicio, identificando pilares importantes para el diseño de la propuesta de intervención. Ver Tabla 2.
  - ✓ Como segunda actividad se aplicó un cuestionario para validar la actitud frente al cambio a 15 líderes administrativos de la empresa, obtenida en la tesis “Propuesta

metodológica para la gestión del cambio cultural aplicable en proyectos de Business Process Management” (Franco y López, 2013) para la Universidad ICESI de Santiago de Cali, en la cual nos indica que para identificar si existe una resistencia al cambio en este caso a nivel de los cargos líderes de la empresa se debe sumar los resultados de cada uno y sacar el promedio. Si el resultado del promedio es mayor a 3 existe resistencia al cambio. Para nuestro resultado en la empresa comercializadora y distribuidora de productos de consumo masivo en el área administrativa, el resultado de ese promedio fue de 1.44, lo cual indica que no existe resistencia a los cambios por parte de los líderes administrativos de la empresa. Ver anexo 2.

- Población y Muestra

La población tomada es de 112 personas que pertenecen al área administrativa de la empresa familiar, las cuales fueron encuestadas en su totalidad con un margen de error de 0% y un nivel de confianza del 100%.

- Medios de análisis de la investigación.
  - ✓ Hoja de Cálculo (Excel)
  - ✓ Formularios Google

## **CAPÍTULO III.**

### **3. Aspectos Teóricos, Conceptuales y Modelos de Cambio**

Miles de retos se presentan durante la vida de las empresas, las cuales definen el rumbo de estas dependiendo de las decisiones que se tomen en el momento; es allí cuando los cambios se presentan buscando una permanencia y competitividad ante los diferentes retos. Con todo lo que pasa en el entorno, en la competencia, a nivel tecnológico e interno de las empresas es fundamental que tengan un plan de acción para la respuesta casi que inmediata y evitar posibles daños para su supervivencia. Para el caso de la investigación la empresa quiere ser aún más competitiva en su sector queriendo ser la mejor alternativa en la comercialización y distribución de productos de consumo masivo; sin embargo, ha identificado que para ello debe solucionar debilidades internas que impiden serlo.

Los factores del cambio organizacional son aquellos que, por diversas razones, una organización puede detectar la necesidad de cambiar, estos son: factor tecnológico, estructural, de personal y factor cultural. En el mundo actual de las empresas caracterizado por la globalización, el poder de los clientes y la avalancha de la información, éstos son procesos permanentes de cambio para la mejora continua. Son los factores tecnológicos, estructurales, de personal y cultural de los que las empresas disponen para poder actuar sobre ellos y, de esta forma, conseguir la adaptación y/o proactividad que necesitan. Ruiz, Ruiz, Martínez & Peláez (s.f.)

Así mismo los altos directivos de las empresas se ven enfrentados también con la percepción y posición de las personas que la conforman ya que de eso depende una adaptación para que acepten los cambios. Por ello es importante que le den importancia a la estrategia del cómo

motivar y dar a conocer los cambios que se presentarán en la empresa de la mejor manera posible para evitar daños en el desempeño por la incertidumbre que genera este proceso. De esta manera las directivas de la empresa deben tener mucho pulso para seleccionar los gestores de cambio, quienes son los responsables de movilizar al personal de la empresa y el cambio sea exitoso para el bienestar de todos.

Al enfrentar los cambios, los directivos de la empresa deben tener en cuenta la capacidad de adaptación y aceptación que tienen las personas que la componen para instaurar un nuevo comportamiento organizacional, esto obedece a identificar las fuerzas internas y externas que se incluyen en este proceso de aprendizaje. Es por ello que al identificar las actitudes del personal frente a los cambios es posible saber el terreno con el que se cuenta para saber específicamente en qué trabajar y mitigar riesgos.

Hernández (2013) menciona que otra razón por la cual es importante tener en cuenta los cambios en la organización, es el tener claridad que hay un rompimiento en la cultura o equilibrio que ya se estaba viviendo y era conocido por las personas, lo cual puede generar resistencia a ese cambio, pero que en realidad la razón del cambio es para transformarlo en algo más provechoso a nivel general. Para el caso preciso de la investigación al pretender gestionar adecuadamente el cambio e implementar la Norma ISO 9001-2015 en la empresa, representa un cambio significativo para todo el personal, teniendo en cuenta que es un proceso en el cual se deben involucrar a todos. Es preciso que los directivos de la empresa tengan mucho tacto al emprender cambios ya que estos afectan directamente al personal y sin la colaboración y el compromiso de ellos es imposible lograrlo. Así mismo conviene subrayar, según Ortiz. 2015,

que al querer implementar una Norma de calidad significa que se da un proceso de cambio dentro de la empresa puesto que es una nueva forma de trabajar y de ver las cosas.

La gerencia general de la empresa decide implementar la norma ISO 9001-2015 para mitigar las debilidades encontradas a nivel procedimental pero también están conscientes que al solucionar estas falencias el factor humano involucrado en los cambios tendrá la posibilidad de mejorar su calidad de vida laboral, por tal motivo se aprueba obtener una propuesta de gestión del cambio dada en esta investigación.

Con la implementación de una norma de calidad se debe tener en cuenta que su proceder interfiere en todos los procesos y áreas de la organización, pero en gran medida afecta directamente al personal, en relación a la forma de trabajar y de percibir las cosas, siendo ellos el principal recurso, por ello es muy importante gestionar el cambio por medio de un modelo propuesto, donde las directivas pueden tener la tranquilidad en su proceder y se logre obtener los resultados que se quieren. Según Moreno, Peris & González (2001), los trabajadores son un elemento clave para lograr los objetivos de calidad dentro de una organización, ya que de la misma manera cómo influyen en los nuevos procesos también hacen parte de ellos. Es por esto por lo que las empresas deben dedicar gran parte de sus esfuerzos en lograr que sus miembros acepten la nueva forma de operar y asimilen los cambios que se derivan de implementar un nuevo sistema de gestión de calidad. “Ya que la calidad debe implantarse en todos los procesos y funciones de la organización, y, por tanto, ello requiere cambios en los comportamientos, actitudes y hábitos de trabajo, de todos los miembros de la empresa”. (Arango, 2009, p. 7)



A continuación, se hará una recopilación de los principios más importantes de la gestión del cambio a tener en cuenta, lo cual llevará a la investigación a un norte para su estudio y propuesta metodológica.

El cambio organizacional tiene que ver con la cultura organizacional, de una u otra forma. La cultura se ve afectada por los cambios, ya sea que se ubiquen en pequeñas unidades o que se localicen en la totalidad de la empresa, Dicho de otro modo, cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura, bien sea en un departamento o en la empresa a nivel general. (Acosta, 2002 b)

Según Quirant y Ortega (2006 b) si la decisión es hacer frente al cambio, éste puede ser tratado de dos formas:

- a) Como un proceso reactivo. En este caso, la dirección opta por mantener a la organización en un curso fijo, solucionando los problemas conforme se van presentando, por lo que apenas implica planificación de las actuaciones, dado que la propia dirección no considera al cambio “amenazador” para su existencia.
- b) Como un proceso proactivo. En este caso, existen acciones deliberadas para modificar el statu quo, puesto que lo que se intenta es anticiparse al cambio tanto en el exterior como en el interior de la organización y encontrar las formas de salir con éxito de las nuevas situaciones.

La exigencia de competitividad, responsabilidad social empresarial, los cambios tecnológicos, entre otros, hace que las empresas busquen nuevas formas de trabajar y mantenerse en el tiempo, variables que los directivos (Miembros de la familia) de la empresa objeto de investigación han estado evaluando para proceder con nuevos proyectos y es aquí donde deben

tener en cuenta la magnitud del cambio para tratarlo como proceso reactivo o proactivo y que este no afecte al personal.

Ante un cambio que acontece a la organización, las reacciones, tanto en los directivos como en los empleados, resultan muy diversas. Las más comunes son las siguientes:

- Negar que el cambio está teniendo lugar.
- Ignorar el cambio, en la falsa esperanza de que los problemas desaparezcan por sí solos con el transcurso del tiempo.
- Plantear resistencias al cambio (miedo, incomprensión del cambio, etc.).
- Aceptar el cambio y adaptarse a él, concibiéndolo como una nueva forma de vida.
- Anticiparse al cambio y planificar, como hacen las empresas más progresistas.

(Quirant y Ortega, 2006 c)

### **3.1 Cambio Organizacional**

El cambio organizacional es definido como un cambio deliberadamente planificado en la estructura formal, sistemas, procesos o dominio mercado-producto de una organización, dirigido a mejorar el logro de uno o más objetivos organizacionales (Burke, 2011).

Al identificar las actitudes del personal de la empresa frente a los cambios organizacionales y en el preciso momento en que se anuncia la implementación de la norma ISO, para el caso, es muy conveniente que se gestione el cambio de manera óptima, con el fin las

personas sean más receptivos a los nuevos proyectos, facilitando la participación y contribución al mismo.

Petty y Wegener, (1998) citado por Rodríguez y Mladinic, (2016, pp. 1-17 ) El cambio organizacional constituye un proceso en el cual un antiguo estado es dejado atrás y una nueva realidad emerge, es posible preguntarse sobre su funcionalidad como un objeto de actitud. En este sentido, la actitud hacia un cambio organizacional es definida como la evaluación total que hace la persona acerca del cambio y constituye una tendencia psicológica que es expresada por medio de la evaluación del cambio con algún grado de favor o desfavor.

Diez, C, Calvo y Díez, M. (2004) ; citado por García, Gómez y Londoño, (2009), consideran el cambio en tres dimensiones básicas: a. según el contexto, en el cual se tiene en cuenta el cambio convergente y divergente; b. de acuerdo con el contenido, el cual considera, por un lado, el cambio evolutivo y progresivo que se produce lenta y gradualmente y, por otro, el cambio revolucionario en el que se modifican aspectos básicos de la organización, sus reglas y su estructura; y c. en lo concerniente con el proceso, que puede ser tangible (procesos de trabajo, estructuras formales) e intangible (relaciones sociales y creencias).

Los cambios que se realizan en el campo organizacional son de gran importancia no solo para fortalecer la estrategia de la empresa por una nueva que se ajuste más al mercado sino porque hace parte de la innovación que debe haber en una organización para mejorar los productos y servicios a ofrecer, pero no se debe dejar de lado que, al generar un cambio, se debe cuidar el factor humano ya que sin ellos no se podría lograr, ni obtener resultados.

Según González y Perozo (2008), existen 5 objetivos básicos del cambio:

- Objetivos Estratégicos, paso fundamental para la relación entre la organización y el ambiente para la capacidad de adaptación ante los cambios externos.
- Objetivos tecnológicos, visto como los cambios en la tecnología de las partes físicas
- Objetivos estructurales, teniendo en cuenta las relaciones de subordinación
- Objetivos conductuales enfocados a los cambios de fenómenos humanos Programas, según los planes de implementación técnica.

Según estos objetivos básicos de cambio se puede indicar que la empresa al querer implementar la norma ISO 9001-2015, está tocando fibras delicadas con la gente, puesto que es un cambio global que apunta directamente a realizar una transformación total de la cultura organizacional

### **3.2 Resistencia al cambio**

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural para las personas ya que durante dichos cambios se puede encontrar actitudes de temor, cinismo o aceptación durante el proceso, que pueden afectar la consecución de los resultados. Por ello es importante tener en cuenta las variables que suscitan la resistencia para abordarlas al momento de presentarse.

- a) Falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales;

- b) Visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.
- c) El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error;
- d) la falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto;
- e) las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;
- f) La percepción de la falta de recursos ya sea en medios económicos o humanos;
- g) la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Estas variables se pueden presentar en cualquier tipo de empresa que quiera emprender nuevos proyectos ya que, en algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- El desacuerdo. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan

sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;

- La incertidumbre. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;
- La pérdida de identidad. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;
- La necesidad de trabajar más. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas. (López, Restrepo y López, 2013 b).

Este tipo de actitudes se pueden encontrar y es muy común en los procesos de cambio, lo que es importante es cómo los directivos y los gestores de cambio hacen frente y mitigan la resistencia

Robbins, (1999) considera que la resistencia al cambio es una variable importante para tener en cuenta dentro de los nuevos movimientos que se realicen en la empresa, aspecto que puede desacelerar cualquier proyecto que se quiera implementar. Dentro de la historia de la empresa que se está trabajando puede identificarse una resistencia suscitada de los diferentes cambios que se han implantado en la empresa y que no se le han hecho seguimiento concienzudo para su éxito, tales como, el cambio constante en la estructura de cargos que no permite una continuidad de proyectos vigentes por nuevas formas de trabajo, desconocimiento de procesos y

procedimientos que los que están no se actualizan lo cual genera esa desconfianza en el personal cuando se intenta implementar nuevas cosas.

La resistencia al cambio consiste en la fuerza que aparece de forma natural y que se opone a la introducción de cambios en las empresas. Es el mayor obstáculo al cambio. No necesariamente es negativa pues, permite debatir sobre la pertinencia de los planes de cambio. Si no existiera se caería en lo que se denomina la aleatoriedad caótica, o aceptación permanente de cualquier propuesta de cambio que vaya surgiendo, sin el beneficio de la duda sobre su utilidad. (Acosta, 2002 d, pp. 9-24).

Dentro de toda la gestión que se realice durante la implementación del cambio, es fundamental que los líderes de la empresa conozcan claramente de qué se trata y cuál es la participación que ellos tienen para su éxito, por cuanto esto dependerá e influirá en las personas para su participación positiva y lograr mitigar la resistencia.

Algunos de los retos que son enfrentados los líderes y responsables de los cambios en la organización tienen que ver con la resistencia de las personas a realizar su trabajo de una manera distinta, más aún si estos cambios no son informados y socializados con anterioridad a que se ejecuten.

Hosking y Anderson (1992) señalan que la resistencia al cambio organizacional es una faceta común en los procesos de cambio planificado. Son pocos los autores que sostienen que la resistencia es una conducta racional y justificada de respuesta al cambio, probablemente debido a la orientación de tipo administrativo-directivo de la mayor parte de las obras influyentes, cuyo objeto era explicar cómo vencer la resistencia al cambio. Con el fin de comprender el origen de

la resistencia al cambio se considera necesario cuestionar las teorías existentes, estas interpretaciones de las teorías están orientadas a reflejar el componente psicológico de cada perspectiva (García, Rojas y Díaz, 2011).

### **3.3 Adaptación al cambio**

Dentro del proceso de gestión del cambio, es de gran importancia el nivel de adaptación del personal, ya que son ellos los que hacen posible con su contribución y compromiso el logro de nuevos proyectos que quiera realizar la empresa, que en la actualidad, el proyecto esta hacer posible la implementación de la Norma ISO 9001- 2015, puesto que esta norma en sí tiene también un nivel de exigencia alto en el proceder de las personas, que es lo que se debe gestionar para alcanzar el objetivo no solo de certificarse, sino también de mantener el sistema, la organización, las disciplina y la nueva cultura del cómo hacer las cosas.

La capacidad para adaptarse al cambio es considerada como uno de los retos que enfrentan las empresas cuando ven la necesidad de modificar sus esquemas de trabajo y optimizar la gestión de la empresa. Las empresas en Colombia han tenido que transformarse para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. El recurso humano, uno de los capitales más valiosos que puede tener una empresa, debe desarrollar esa capacidad y de la manera como éste enfrente el cambio depende el éxito de un proceso de modernización (Belda, 2006).

El objetivo es buscar una metodología de cambio que permita guiar a las personas y les enseñe a ser gestores de cambio, que puedan participar y contribuir en el proyecto, con el fin se dé una adaptación de la nueva forma de trabajar y romper paradigmas hacia unas nuevas posibilidades de trabajo, reconocimiento y rendimiento que impacta positivamente de manera integral.



Se puede señalar que el cambio está asociado con la supervivencia e innovación de las empresas, haciéndolas más competitivas. Por otra parte, para que los cambios generen un proceso transformativo es importante la redefinición de los valores que constituyen la identidad compartida de los miembros de la organización, de tal forma que la resistencia sea mínima (Montealegre y Calderón, 2007).

Si se trabaja en una buena comunicación, informando al personal de los cambios que se llevarán a cabo en la empresa, el compromiso y contribución que se logra obtener es alto ya que las personas van a sentir que hacen parte del proyecto y son importantes para la empresa.

### **3.4 Aceptación al cambio**

Furnhan, (2001, citado por García, Rojas y Díaz, 2011, pp. 125-142) El cambio organizacional provoca emociones fuertes, desde un sentimiento de liberación hasta depresión y humillación. La conducta del individuo o del grupo después del cambio en la organización puede adoptar diversas formas, dentro de las cuales se pueden considerar: la deserción; resistencia activa y pasiva; la aceptación activa o pasiva, entre otros. El apoyo activo ocurre cuando los miembros de la organización deciden incurrir activamente en comportamientos que aumentan las probabilidades de éxito del cambio. Según lo anterior dentro del proyecto de investigación es relevante gestionar durante el proceso de cambio el apoyo activo del personal de la empresa y esto se da socializando y dejando claro para qué se realiza el cambio y cómo aporta cada uno en la implementación.

Quirant y Ortega (2006 e) manifiestan que antes de iniciar con la recolección de algunos modelos de cambio existentes, es importante tener claros algunos aspectos a mencionar en todo proceso de cambio, a continuación:

- a) El personal necesita tiempo para ajustarse, comprender y comprometerse con el cambio.
- b) Son necesarios muchos pasos para preparar al personal para el cambio y ayudarlo a enfrentarse a él, de tal forma que se perciba no como una amenaza, sino como un aliado. Para ello reviste gran importancia la comunicación en ambos sentidos (retroalimentación).
- c) Es necesario consultar e informar de los pequeños logros que se van consiguiendo y de los problemas que van surgiendo en el proceso de cambio, e involucrar al personal para que aporte soluciones.
- d) Cuanto más claros seamos con los empleados, mejor.
- e) Algunas veces, el proceso de cambio lleva consigo la negociación, sobre todo con aquellas personas que se oponen a él. Es necesario que de esa negociación salgan beneficiadas ambas partes.

Al dar a conocer a la empresa una metodología para gestionar los cambios se puede llegar a abonar mucho terreno, puesto que dentro de los pasos esta la retroalimentación constante para que se puedan solucionar riesgos dentro del proceso y se logre el objetivo. Además de los aspectos antes mencionados sobre la gestión del cambio, es importante tener en cuenta que los líderes de la empresa tienen un papel importante dentro de este proceso; deben conocer la organización, comprender la cultura, las creencias, los valores, el clima y la identidad

organizacional con el fin de construir vínculos con los diferentes niveles, para potenciar la comunicación.

No cabe duda de que las características del contexto tales como el estilo de liderazgo y el clima organizacional pueden afectar la implementación del cambio y como consecuencia influir sobre la forma en que los miembros de la organización reaccionan ante él (Van Dam, Oreg y Schyns, 2008).

Bass (2006), refiere que el papel del líder transaccional estaría más acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado. Para ello, un estilo instruccional y directivo puede ser más funcional.

Así mismo, desde los paradigmas tradicionales, premiar los comportamientos esperados es usual cuando el cambio está orientado hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción máxima del riesgo, lo cual se refuerza a través del reconocimiento a las personas cuando se logran las metas pre establecidas por el líder, características fundamental de este tipo de liderazgo pues la dinámica de la relación líder-seguidor dentro del liderazgo transaccional implica un intercambio explícito o una negociación implícita entre unos y otros (Acosta, Zarate y Garzón, 2011. p. 38-58)

Contrariamente, los líderes transformacionales van más allá de las tareas, lo que los hace ser más efectivos en tiempos de crisis, factor ineludible en procesos de cambio en cuanto favorece la adaptación (Boal y Byrson, 1988). Las cualidades carismáticas de estos líderes se exageran en esos momentos en que las empresas están atravesando procesos de transformación importantes que potencialmente comprometen la supervivencia o el desarrollo de la organización (Yukl, 2002). Durante los tiempos de cambio e incertidumbre éste líder carismático y visionario, logra

incidir en la percepción de éxito por parte de los colaboradores y esta a su vez, incrementa la motivación, dedicación y el compromiso de los colaboradores (Pillai, 1996), aspectos particularmente importantes en momentos de cambio caracterizados por la inestabilidad y la escasa posibilidad de predicción. Por otra parte, estos líderes suelen canalizar mejor la incertidumbre y los temores de las personas en cuanto infunden confianza y generan entusiasmo a través de la visión y el logro de metas; poseen carisma (influencia idealizada), estimulación intelectual, consideración individualizada, e inspiración. (Contreras y Barbosa, 2013. p. 152-164)

Cambio organizacional	
Transaccional	Transformacional
Énfasis en el rol del líder (Sujeto)	Énfasis en el liderazgo (proceso)
Proceso planificado e intencional	Considera procesos espontáneos y dirigidos
Organización deliberada para el logro de objetivos.	Auto-organización para la adaptación
Evitar la incertidumbre	Aceptar la incertidumbre
Micro-nivel	Macro-nivel
Estructura rígida y estable	Sistema flexible y cambiante
Poder centralizado	Poder distribuido
Influencia lineal vertical	Influencia difusa y en múltiples sentidos
Gestiona la diversidad	Potencia la diversidad
Negocia la generación de innovación	Favorece ambientes propicios para la innovación

*Figura 5. Liderazgo Transformacional y la Facilitación al cambio Organizacional*

*(García, 2011)*

Para el propósito de esta investigación es conveniente contar con líderes transformacionales e identificar gestores de cambio con estas habilidades ya que aportan significativamente en el proceso de adaptarse a los cambios y movilizar a todo el personal.

### **3.5 Contextualización a las Empresas Familiares**

En relación con la empresa estudio de esta investigación, está conformada como una empresa familiar, es conveniente describir y resaltar lo que dicen los teóricos que han trabajado este tema, con el fin de identificar aspectos relevantes para la investigación dentro de la propuesta de gestión de cambio a trabajar.

Por lo que se refiere a la empresa y como ya se ha mencionado, está conformada como empresa familiar, estando los miembros de familia en las directivas y el área administrativa, en donde ejercen gran influencia en la planeación estratégica de la misma, no quiere decir que los objetivos de una empresa familiar perjudican el sobrevivir de la misma, se quiere aclarar que para un proceso de cambio es importante involucrarlos a todos, contar con la misma estrategia para que se den los proyectos. Según Guízar (2008, citado por Esparza, et al, 2010), determina que durante el proceso de planificación estratégica de la empresa es muy importante que participen tanto los miembros de la familia como los principales directivos de esta, y que ambas partes se comprometan en ese proceso permanente y continuo para que permanezca a lo largo del tiempo.

El querer permanecer a lo largo del tiempo es uno de los objetivos de la gerencia general, siendo consiente, de las nuevas exigencias del mercado y la responsabilidad social como empresa familiar que dirige; sin embargo, es también importante que tenga en cuenta, que para que la empresa pueda enfrentarse correctamente a estas exigencias, debe también dar solución a las exigencias internas de la empresa, teniendo como principal reto, que los miembros de su familia se acojan a los nuevos cambios, participen, se involucren y movilicen al factor humano hacia nuevas prácticas de trabajo para soportar las demandas que conlleva una empresa. Es por ello

que también debe tener presente que los que iniciaron con la empresa son la primera generación y que ya al tener 21 años de trabajo debe empezar a trabajar en transferir el conocimiento a una nueva generación, de lo contrario puede quedar estancada y dejar de funcionar. Agudelo (2010), manifiesta que aspectos como la dificultad del directivo familiar para compatibilizar los dos sistemas de funciones que desempeñan en empresa y familia, la exigencia de lograr un equipo directivo familiar y/o no familiar competente y unido, la exigencia de asegurar armonía entre familia y empresa, los asuntos relacionados con el relevo gerencial a segundas y terceras generaciones o la definición de los órganos de gobierno más convenientes, son algunos de los múltiples desafíos que debe enfrentar un fundador o líder de la empresa familiar.

La naturaleza familiar sólo se da al comienzo de la vida de la empresa tal y como lo dice Ginebra (1997), manifiesta que simplemente porque son muchas las personas que vivieron su propia aventura, pero que más pronto que tarde, tales empresas se des familiarizan para responder a las exigencias tecnológicas, o de inversiones, que exigen las economías modernas.

A mencionar a continuación algunas debilidades que llegan a tener las empresas familiares en su proceder.

Ginebra (1997), hace mención a las siguientes debilidades de la empresa familiar:

- El nepotismo, el cual significa que a la dirección de la empresa se presiona para favorecer a los familiares, para ofrecerles un cargo sin llegar a ser, quizás, la mejor opción por ser de la familia, aludiendo como personal de confianza.
- El enfeudamiento, entendiéndose como la existencia de feudos en departamentos enteros que se hacen impermeables a la acción de los demás, que viven su vida y hacen su trabajo ajenos a los requerimientos que otros les pueden plantear, como actitudes de

celos, ante cualquier amago de que alguien quiera opinar referente a su trabajo o compartir alguna responsabilidad sobre el mismo.

- La autocracia, que generalmente se presenta en el fundador, por un afán de logro y por ello le cuesta delegar, la autocracia sería por tanto más específica en la empresa familiar de la primera generación.
- El paternalismo, está más enfocado al hecho que a veces se da mayor prurito de exigencia para con los familiares que para con los externos, y se asemeja al nepotismo. Según Dyer (2006), su principal característica es que la familia no confía en las que no hacen parte de ella y supervisa de cerca los empleados; y los miembros de la familia se merecen un trato preferencial.
- La anquilosis en las cabezas: se refiere a que cuando una misma persona dirige una empresa por más de quince años, el relevo se da más por la biología que por el análisis de convivencia, teniendo en cuenta que en las empresas familiares se da más este factor, puesto que el promedio en que cambia cada dirección son muy espaciados en tiempo.
- Buscar gente pequeña, un factor que indica un agudo síndrome de inseguridad, donde se prefiere buscar auxiliares, que no puedan hacer sombra que no entorpezcan el liderazgo o el poder que se tiene
- Resistencia al cambio, es una de las patologías más comunes en el hacer empresarial, pero para el caso de una empresa familiar esta es más fuerte, especialmente cuando se trata de cambios tecnológicos, que desafían el modo de trabajo tradicional.
- La desinformación, en ocasiones solo el director conoce más o menos lo que está sucediendo a nivel financiero, del resto de temas de la empresa se involucra muy poco.

- Manipulación Familiar, en el caso de la primera y segunda generación que todos cobran por igual, o todos los favores se hacen porque son familia.
- Hay indefinición estructural, lo cual en las empresas familiares existe más bien un personigrama que un organigrama, suele pasar que no manda el director general sino el familiar con más influencia. Es por ello también que todo se demora, al no querer herir, las decisiones importantes se van hablando y tienden a posponerse largamente cuando hay apreciaciones encontradas.

Como manifiesta Agudelo (2010), se observa entonces la complejidad que contiene el término empresa familiar. Buscar su definición no es tarea fácil, pues este tipo de empresas es único en su género y vuelven únicos, al tiempo, los aspectos que han de considerarse; pero es una labor necesaria, si queremos poner en claro las circunstancias, tanto objetivas como las subjetivas, que involucra el término.

Para el caso de esta investigación, es apropiado contextualizar las debilidades antes mencionadas para identificar cuáles de ellas se están presentando en la empresa caso de estudio con el fin de tenerlas en cuenta para la propuesta de gestión del cambio. Al tener en cuenta cada una de estas debilidades se puede decir que en la empresa se ven manifestadas todas, con los diferentes tipos de liderazgo que existen. Pero es importante anotar que en las empresas familiares también existen aspectos positivos a mencionar, como el afecto que puede haber entre sus miembros, la comprensión; la aceptación de la autoridad; ya que la preminencia y el poder del padre fundador resultan obvios y una finalidad común porque la empresa es de mi familia; la dedicación, muchas horas, muchos días, muchos años; la estabilidad de los ejecutivos no solo porque los familiares no se van, sino porque los no familiares suelen integrarse muy bien; el



grupo familiar, cuando existen varias empresas ligadas en una sola familia se da una gran agilidad en los procesos recíprocos. Ginebra (1997).

Una de las estrategias utilizadas por las empresas familiares es contar con un protocolo de familia que según Agudelo (2010), manifiesta que en el desarrollo de las actividades de la empresa familiar debe estudiarse cuidadosamente la forma como se manejan las distintas funciones empresariales frente al comportamiento interior de la familia empresaria, para que al estudiar y redactar las reglas correctivas, en este caso los protocolos o acuerdo de familia y sus posibles reformas, se produzcan los actos que mejoren profesionalmente a la empresa y le den a la familia el bienestar esperado.

Dentro de la políticas que se deben tener en cuenta para mejorar el ambiente y la disposición para la aceptación de nuevos proyectos están, la jerarquía de la autoridad a partir de la junta directiva de la empresa; (b) grado de descentralización de las decisiones de cada nivel jerárquico y de cada puesto de trabajo; (c) los departamentos en los que se estructura y se descompone el proceso operativo; (d) las funciones, subdivisiones, personas y recursos de que se dispone; (e) las normas y manuales de procedimientos globales para la realización de cada actividad, lo que puede incluir desde los horarios de trabajo, vacaciones, normas de vestir, procedimientos de recepción de pedidos o facturación; la selección y formación del personal; (f) incentivos y motivación, entre otros (Agudelo, 2010).

Muchas variables son las que debe tener en cuenta la Gerencia General al momento de realizar cambios en la empresa, empezando por determinar las responsabilidades y la participación de los miembros familiares vinculados a la compañía para que dentro de la gestión de cambio que se quiere trabajar no sea un impedimento y se logren los objetivos.

### **3.6 Modelos de Cambio Organizacional**

Según Talmaciu, (2014) los modelos de gestión del cambio sintetizan la investigación y la práctica como base para comprender los procesos y mecanismos de cambio tanto a nivel organizativo como a nivel individual. La literatura está llena de modelos destinados a lograr el cambio organizacional y se cree que su análisis y su adaptación a las situaciones existentes en la vida de una organización pueden proporcionar soluciones viables para agilizar y mejorar el cambio en la administración.

Los modelos de cambio organizacional generalmente persiguen tres objetivos:

- Definir el cambio, respectivamente, la exploración, el análisis y la situación de cambio en el contexto de una organización, identificación y evaluación de soluciones posibles;
- La implementación del cambio que consiste en aplicar un cambio en la organización, de acuerdo con la estrategia elegida;
- La consolidación que garantiza la asimilación del cambio por la organización

Cuando las empresas deciden cambiar es porque ven en riesgo su propia existencia y porque algunas de las circunstancias a mencionar a continuación están ocurriendo.

1. El cumplimiento de la misión se está volviendo inefectivo, es decir: ineficiente porque el uso de los recursos está excediendo las cantidades establecidas para sus capacidades, a tal punto que no puede ejecutar los procedimientos propios de su naturaleza e ineficaz porque la organización ha llegado a altos niveles de incumplimiento de las metas propuestas en la misión organizacional. Un aspecto que las directivas han identificado es

el excesivo gasto de recursos que se requieren para ejecutar las labores de comercialización y distribución; actividades esenciales de la empresa y que cada día se ve más difícil de obtener resultados.

2. La presión proveniente de los factores del entorno (económicos, sociales, políticos, legales, culturales, tecnológicos o científicos, ecológicos) haya debilitado los procesos componentes, las áreas de la organización o el cumplimiento de su misión. Ya se ha mencionado que las exigencias del mercado y la competencia son los retos que tiene la empresa y debe hacer frente a ellos para mantenerse en el tiempo, es por este motivo que si implementa un sistema de calidad la empresa se puede especializar en lo que hace y mejora sus servicios.
3. Cuando las relaciones (internas y externas) estén desequilibradas y actúen en detrimento de la organización. Las directivas han identificado falencias internas que deben solucionar para poder gestionar los cambios.
4. Cuando el desarrollo científico y tecnológico ofrece al menos una oportunidad. (Acosta, 2002 g). Las nuevas exigencias a nivel tecnológico obligan que la empresa este mejorando sus servicios y se unan a la era digital.

### **3.6.1 Modelo John p. Kotter – liderando el cambio**

Kotter, describe en su modelo de gestión del cambio tres etapas con 8 pasos en los cuales da las indicaciones que se debe tener en cuenta para la transformación exitosa de una organización.

La primera etapa la llama crear un clima propicio para el cambio, allí el primer paso es crear un sentido de urgencia en la cual indica que el cambio se da más fácil cuando toda la empresa los

desea, es aquí donde se realiza un diagnóstico a nivel general utilizando en el DOFA que sea conocido por todos los empleados con el fin de crear un sentido de urgencia ante el cambio.

Como segundo paso considera que formar una coalición potente es necesario para que se apoye el cambio buscando personal carismático de cualquier nivel que se destaquen por hacer bien las cosas y se hayan ganado el respeto de su grupo, la idea es capacitar a estas personas y que sean voceros del cambio. Como tercer paso de esta primera fase esta desarrollar una visión clara, esto depende de la información que se transmite sobre el futuro que se quiere conseguir apoyado con el cambio o los cambios que se quieren hacer. Al dejar clara la visión que se quiere alcanzar, las personas tendrán claros los objetivos a conseguir.

La segunda etapa se llama Comprometer y habilitar a toda la organización, el cual define como primer paso comunicar la visión y esto como tarea principal de la dirección general de manera frecuente con el fin que no se olvide el horizonte de la visión de la empresa por medio de comunicaciones diarias, reuniones y actividades que refuercen las actitudes y acciones para reforzar el cambio. El segundo paso habla de eliminar obstáculos refiriéndose a la resistencia que se puede observar en algunas personas pero que deben ser gestionadas de inmediato o también cambiando los gestores del cambio. El tercer paso de esta etapa habla de asegurar triunfos a corto plazo, es decir, planificar actividades que dentro del proyecto sean conseguidas a corto plazo para poder reconocer los esfuerzos y maximizar la motivación frente a los cambios que se están gestionando.

La etapa tres, habla sobre implantar y mantener la transformación que como primer paso es necesario construir sobre el mismo camino es decir que durante el proyecto de cambio de debe ir evaluando que está saliendo bien y que está saliendo mal para tomar las acciones necesarias y

corregirlas de tal manera es importante que no se cante victoria antes, se considera que se ha producido cambio cuando se obtienen los hábitos resultantes de cómo hacer las cosas que se da con el tiempo. El último paso habla de anclar el cambio en la cultura de la empresa, donde es importante tener claro que no se puede hablar de una transformación real sin que se convierta en los objetivos estratégicos de la empresa, en la política de calidad y en toda la información que se tenga apoyándose en los líderes de la empresa para mantener la cultura organizacional en la que se trabajó por medio de la gestión del cambio. Kotter, J. (1989).

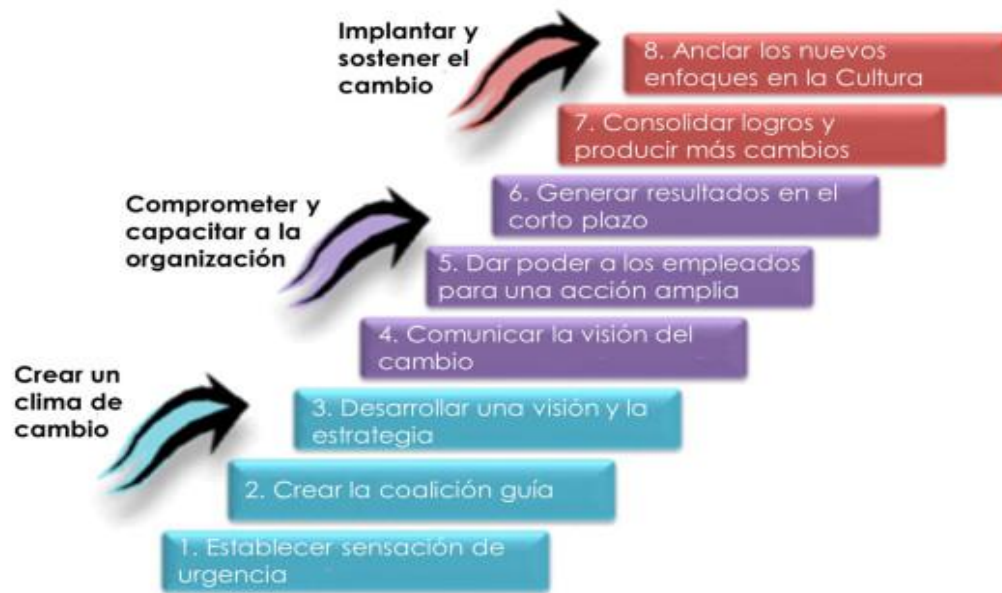


Figura 6. Los 8 pasos del cambio del modelo de John P. Kotter  
(Urcelay, J. 2017)

### **3.6.2 Modelo de Cambio de Kurt Lewin**

No hay duda de que el padre intelectual de las teorías contemporáneas de la ciencia conductual aplicada, la investigación-acción y el cambio planificado es Kurt Lewin. Su trabajo seminal sobre el estilo de liderazgo y los experimentos sobre el cambio planificado que tuvo lugar en la Segunda Guerra Mundial en un esfuerzo por cambiar el comportamiento del consumidor lanzó toda una generación de investigación en dinámica de grupo y la implementación de programas de cambio. (Burnes, 2004)

En 1951 Lewin propuso su modelo de gestión del cambio planificado por medio de tres pasos a seguir, descongelar, cambiar y volver a congelar, así mismo, desarrollo el modelo de análisis de campo de fuerza, el cual describe la dinámica de gestión del cambio en una organización examinando dos factores humanos como respuesta a la implementación de cualquier cambio, las cuales son las fuerzas impulsoras que apoyan el cambio y las otras las fuerzas restrictivas que reducen la probabilidad de aceptación al cambio las cuales se componen principalmente de barreras emocionales y psicológicas. (Hossan, 2015)

Para el caso de este modelo la primera fase indica el descongelamiento, debido a un descontento o un grado de insatisfacción del comportamiento de la cultura organizacional versus los comportamientos ideales para el buen desempeño de las personas y de la organización.

En la segunda fase de este modelo indica cambiar la forma de comportamientos, de nuevos hábitos o nuevas respuestas ante lo que quiere la empresa como visión y poder avanzar hacia un equilibrio, con el fin de obtener motivación hacia el cambio en las personas

involucradas durante todo el proceso, construir nuevos valores, costumbres y creencias obteniendo una nueva cultura y cambio positivo.

La última fase de este modelo implica el congelamiento de esos comportamientos deseables para que permanezcan durante el tiempo manteniendo la nueva cultura (Talmaciu, 2014 b).

**Modelo de cambio de Lewin**

<b>Descongelamiento</b>	Reducir fuerzas y cambiar actitudes que generan comportamientos actuales Reconocer la necesidad de cambio	Identificación del problema o situación actual Preparación del terreno y de la comunicación Obtención de información
<b>Movimiento</b>	Desarrollar nuevas actitudes y comportamientos para establecer el cambio	Obtención de información Diagnóstico del problema Planeación de la acción Implementación Seguimiento y estabilización Evaluación de consecuencias
<b>Recongelamiento</b>	Consolidar el cambio en el nuevo nivel y reforzarlo mediante mecanismos, políticas y normas organizacionales	Evaluación de consecuencias Monitoreo Socialización el aprendizaje

*Figura 7. Modelo de Cambio de Lewin  
(Coria, A. et al, 2016)*

### 3.6.3 Las Fases de la Teoría del Cambio de Lippitt

En este modelo proponen 7 pasos para gestionar los cambios, tomando como referencia y extendiendo la teoría de Lewin, el cual se centra en el papel y la responsabilidad de los agentes de cambio en todo el proceso que en la evolución del cambio mismo. (Jabrayilov, Emons y Sijtsma, 2016).

Según Bold, (2011) La información se intercambia continuamente durante todo el proceso. Los siete pasos son:

1. Diagnóstico del problema;
2. Evaluación de la motivación y capacidad de cambio;
3. Evaluación de recursos y motivación para agentes de cambio. Esta incluye el compromiso de cambiar de agente / gerente, poder y fuerza.
4. Elegir objetivos de cambio progresivo. En esta etapa, los planes de acción y la estrategia;
5. El papel del agente / gerente del cambio debe estar bien definido y claramente entendido por todas las partes, por lo que las expectativas de ser realista;
6. Mantener el cambio. Comunicación, retroalimentación y coordinación del grupo son esenciales en esta etapa del cambio.
7. Dejar de cambiar paulatinamente los roles del agente. Esto sucederá cuando el cambio es parte de la cultura de la organización.



### **3.6.4 Modelo de cambio sistémico de Kreitner y Kinicki**

Desde la perspectiva del enfoque sistémico, según Talmaciu (2014), existen cinco variables que ejercen influencia en la organización y los posibles cambios pueden ser identificados por la interrelación entre ellos. La organización (vista como un todo) cambia cuando uno de sus componentes está sujeta a cambios.

1. Las cinco variables que se muestran en el modelo de enfoque sistemático son: El personal que trabaja en la organización y sus características individuales: personalidad, actitudes, percepciones, habilidades, necesidades, tareas, motivación etc;
2. Las tareas de trabajo de una persona que está obligada a lograrlas permanentemente o tiempo especificado;
3. La tecnología, es decir los métodos y técnicas que permiten resolver problemas y la aplicación de conocimientos en diversos procesos organizativos (utilizando computadoras, programas, robots, maquinaria en la fabricación, etc.)
4. La estructura que involucra la jerarquía organizacional, la comunicación organizacional sistemas, asignación de responsabilidades y autoridad
5. Estrategia para los objetivos de la organización, plazos para alcanzarlos, recursos y opciones de acción.

Las variables del enfoque sistémico están interrelacionadas. Cualquier cambio realizado en un variable implica cambios en una o todas las otras variables.

Los modelos antes mencionados constituyen esfuerzos en la gestión del cambio desde el estado presente de la organización, la transición y el estado futuro o deseado, dependerá del modelo de cambio seleccionado para establecer las etapas a trabajar. Es relevante para la gestión

de todo cambio plantear estrategias, proyectos, modelos o métodos estructurados para lograr los resultados propuestos. Los proyectos desarrollados en la organización buscan la consecución de objetivos que generalmente presentan una transformación significativa en la que se debe prestar atención ya que no se trata de una simple modificación, sino que implican cambios contundentes en la estructura, los procesos y lo más importante al capital humano que es el foco fundamental en la investigación y que se debe trabajar en estrategias destinadas a la aceptación y/o asimilación de los cambios.

Dicho lo anterior, el proceso normal en estos temas de gestión de cambio contempla modificaciones conceptuales, de actividades, de estrategia que influye su funcionar en la participación de las personas; sin embargo, los cambios en la organización pueden llegar a ser injustificados si no se socializan con todo el personal, puesto que parecerán ciegos y sordos ante los objetivos del cambio y esto afecta a toda la transición que se quiera llegar a cumplir. En si los modelos de gestión del cambio descritos anteriormente y los que se han trabajado en la historia coinciden a nivel conceptual y en el proceso de alcance.

Para el caso de la investigación resulta propicio utilizar los modelos de Kurt Lewin y Jhon Kotter, realizando una combinación de estos dos modelos, teniendo claras las fases de cada uno. Para el modelo de Lewin se identifican las tres fases, y en éstas se aplican las etapas de cambio que estipula Kotter para que, en el desarrollo de la propuesta, quede claro la gestión que se debe aplicar al momento de un cambio planeado dentro de la empresa.

A continuación, se relacionan los dos modelos a utilizar con sus fases para luego trabajar en la propuesta de intervención.

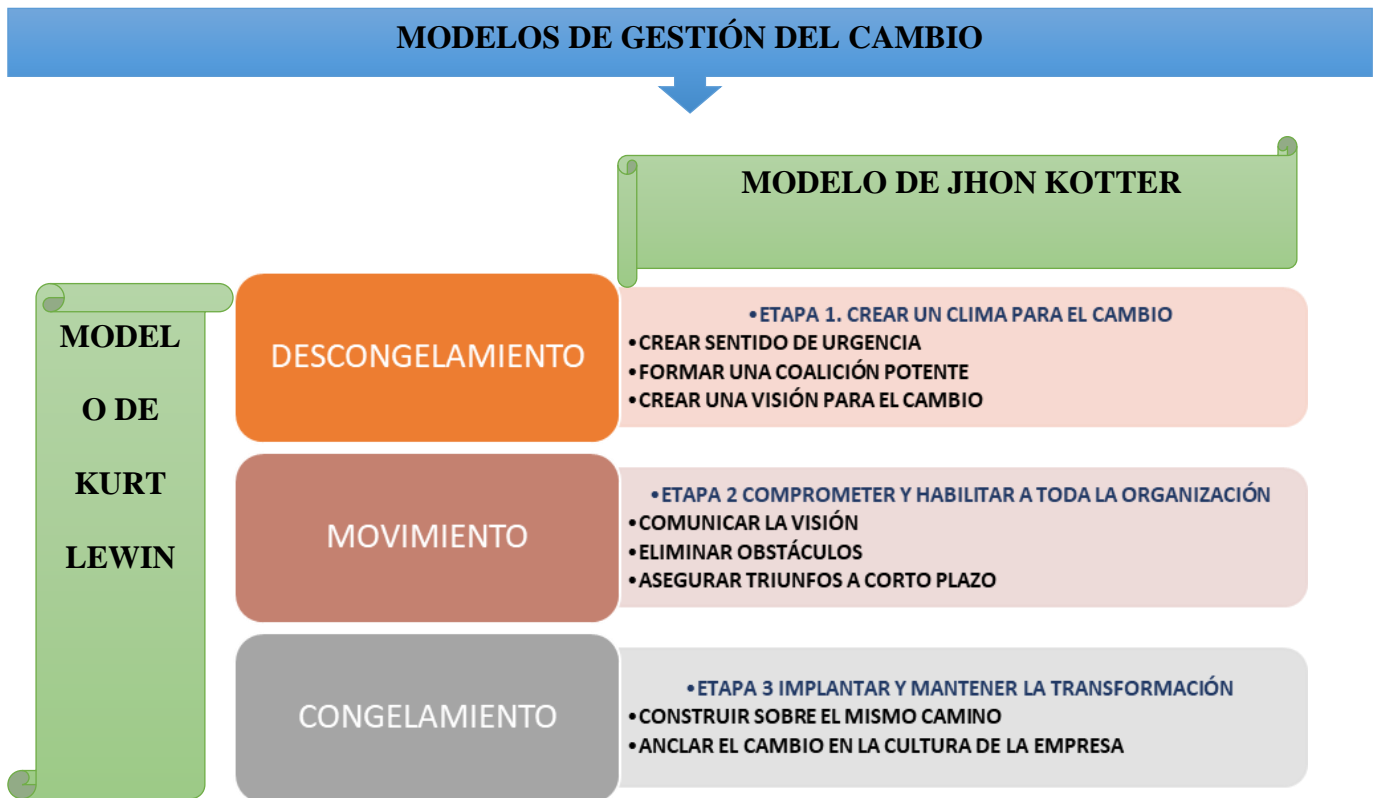


Figura 8. Modelos de Gestión del Cambio para la Intervención  
 Nota. Fuente: Elaboración Propia

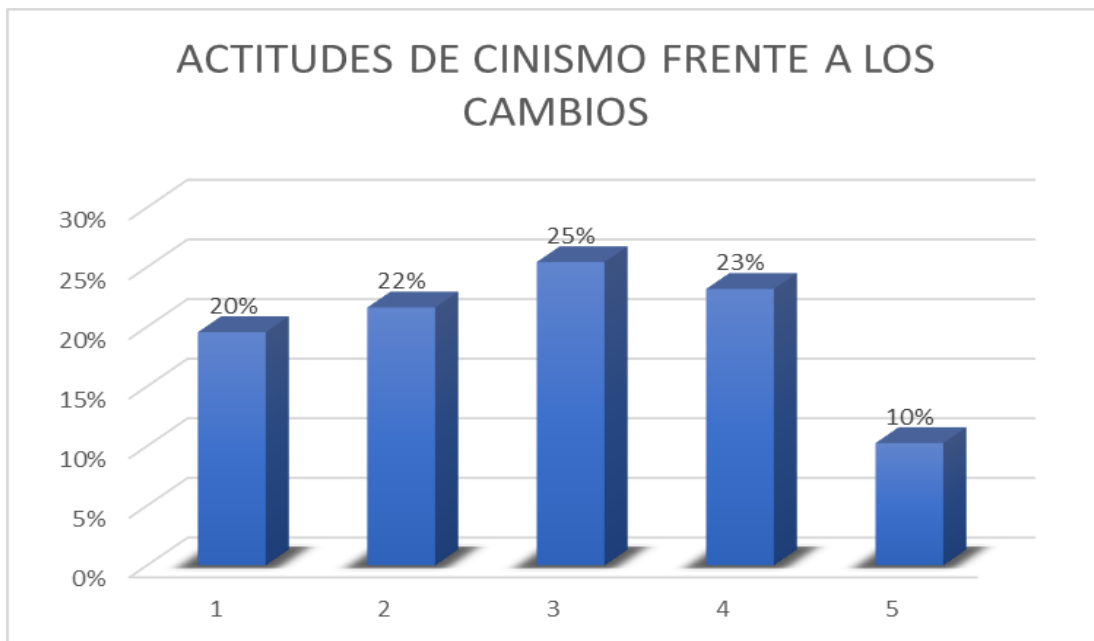
## CAPÍTULO IV

### 4. Análisis y discusión de resultados

Para gestionar adecuadamente los cambios organizacionales es importante tener en cuenta la teoría ya revisada y junto con los resultados que se obtengan en el diagnóstico se procederá a explicar el procedimiento a llevar a cabo con los modelos de cambio seleccionados y realizar la propuesta de intervención.

#### 4.1 Encuesta de actitudes frente el cambio organizacional de los empleados administrativos de la empresa

Luego de aplicar el instrumento se agruparon los ítems correspondientes a las 3 dimensiones para a su vez dar la interpretación.

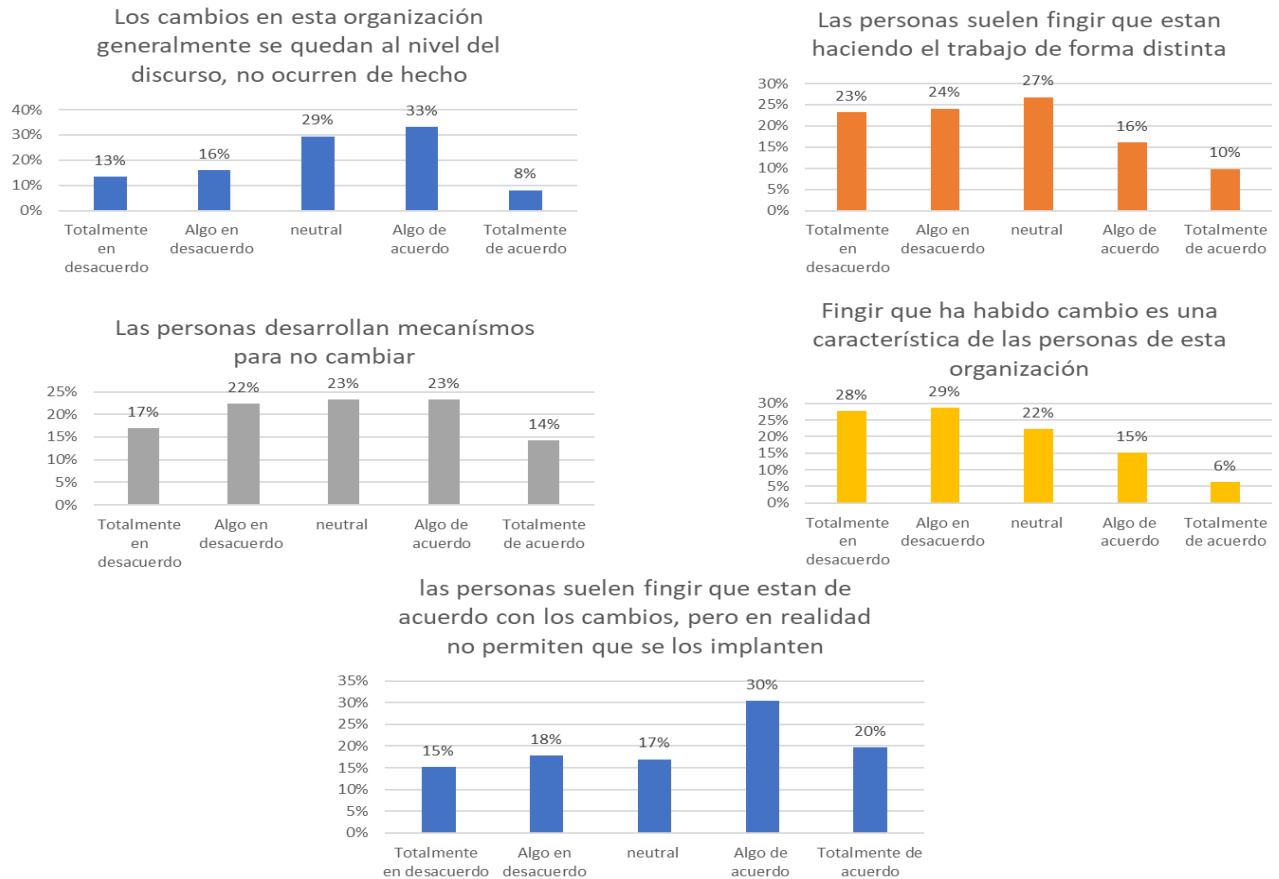


*Gráfica 3. Actitudes de cinismo frente a los cambios*

Por lo que se refiere al primer factor evaluado de Cinismo, que indican actitudes como la oposición ante el cambio, que los cambios no ocurren de hecho, que los objetivos no se cumplen en los plazos establecidos, que las personas suelen fingir estar de acuerdo con los cambios pero no permiten que se implementen, que los cambios de comportamiento son lentos y que los procesos de cambio no están planificados; según resultados que muestra la encuesta el 20% de las personas manifiestan que están en total desacuerdo que se estén presentado estas actitudes, 22% de las personas manifiestan que están algo en desacuerdo con estas actitudes, 25% de las prefieren ser neutros o no expresar nada frente a las actitudes presentadas en la encuesta en el factor de cinismo, el 23% algo de acuerdo con estas actitudes de los encuestados y tan solo el 10% de las encuestas consideran que están totalmente de acuerdo en que estas actitudes de cinismo se dan en la empresa ante situaciones de cambio.

## RESPUESTAS FRENTE ACTITUDES DE CINISMO

### PREGUNTAS 1 A LA 5



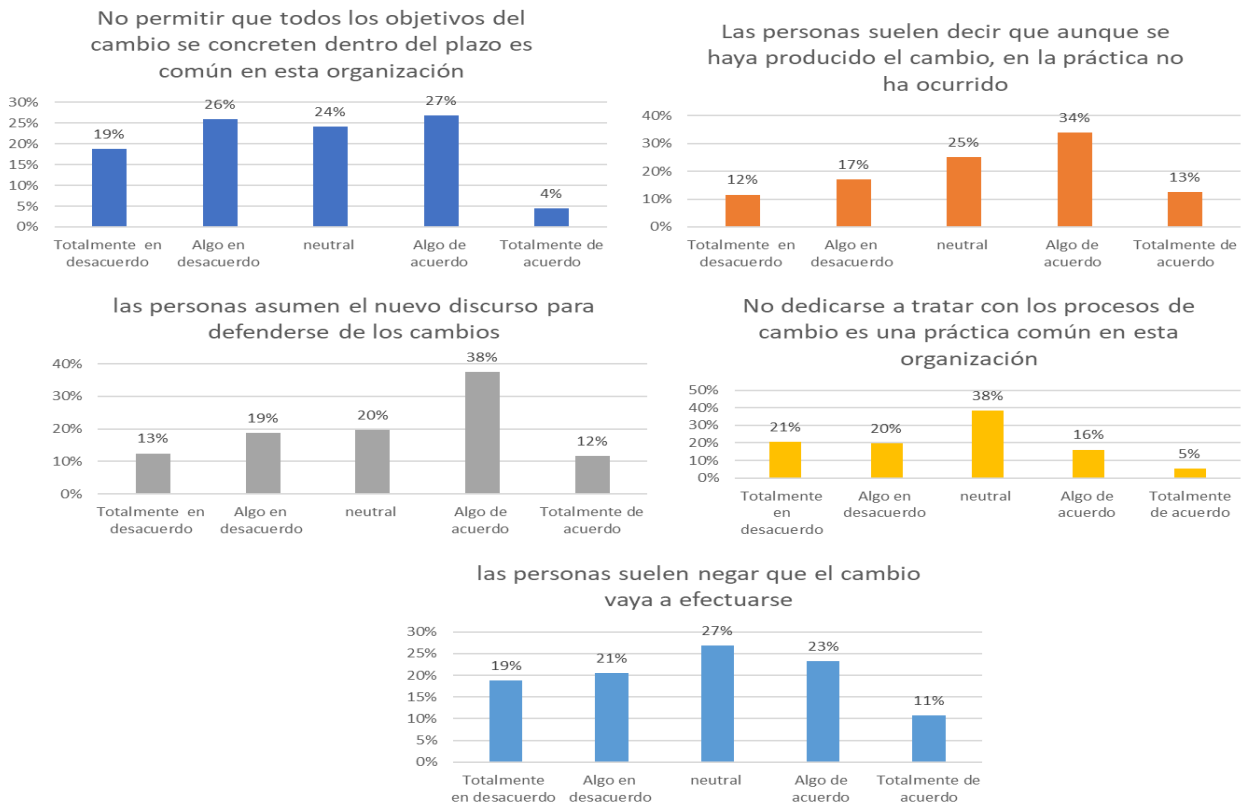
Gráfica 4. Respuestas Actitudes de cinismos preguntas 1-5

En relación con las respuestas obtenidas en las primeras preguntas de la encuesta para identificar actitudes de cinismo se puede observar que el 33% del personal encuestado están algo de acuerdo que los cambios en la empresa se quedan a nivel de discurso y no ocurren de hecho y un 30% están algo de acuerdo que el personal de la empresa suelen fingir que están de acuerdo con los cambios; sin embargo, el 28% del personal encuestado manifiesta que están totalmente en desacuerdo que en la empresa las personas finjan que los cambios se den.

Con referencia a los resultados de la pregunta, respecto a que los cambios se quedan en discurso y no pasan, se puede inferir, que durante muchos años con la administración y control de los miembros de la familia, los cambios que se han dispuesto realizar han sido mencionados a sus directivas pero éstos, por razones de incertidumbre, inseguridad o insatisfacción de lo que puede pasar con sus roles no se logra realizar, dejando simple comentarios y expectativas en el ambiente.

## RESPUESTAS FRENTE ACTITUDES DE CINISMO

### PREGUNTAS 6 A LA 10



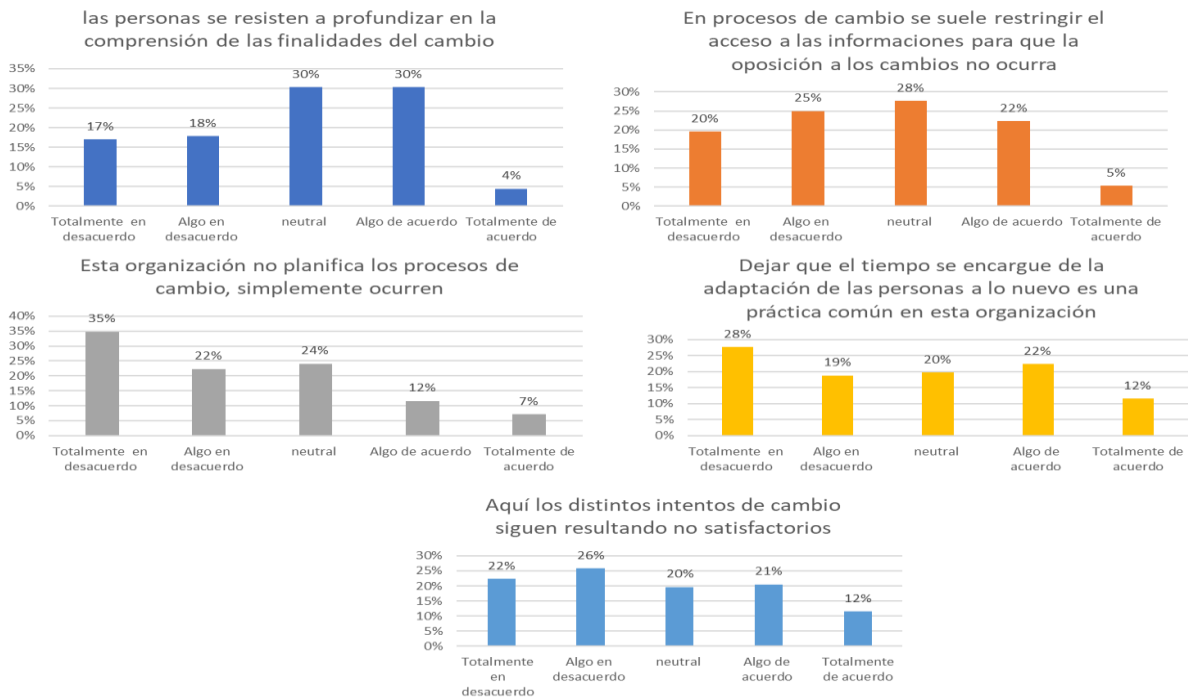
Gráfica 5. Respuestas frente actitudes de cinismo preguntas 6-10

Los siguientes resultados observados corresponden a que el 38% de las personas encuestadas están algo de acuerdo con que las personas de la empresa asumen el nuevo discurso para defenderse de los cambios y el 34 % de las personas manifiestan que están algo de acuerdo que en algunas personas se presenten actitudes que suelen decir que, aunque haya cambios en la práctica no ha ocurrido.

Las personas de la empresa y más aún los miembros de familia, para que no sean cuestionados frente a los nuevos cambios, prefieren asumir en palabras el discurso del cambio, para evitar inconvenientes con los demás, pero frente a la acción de sentir el cambio y con hechos demostrarlo falta mucho.

## RESPUESTAS FRENTE ACTITUDES DE CINISMO

### PREGUNTAS DE LA 11-15



Gráfica 6. Respuestas frente actitudes de cinismo preguntas 11-15

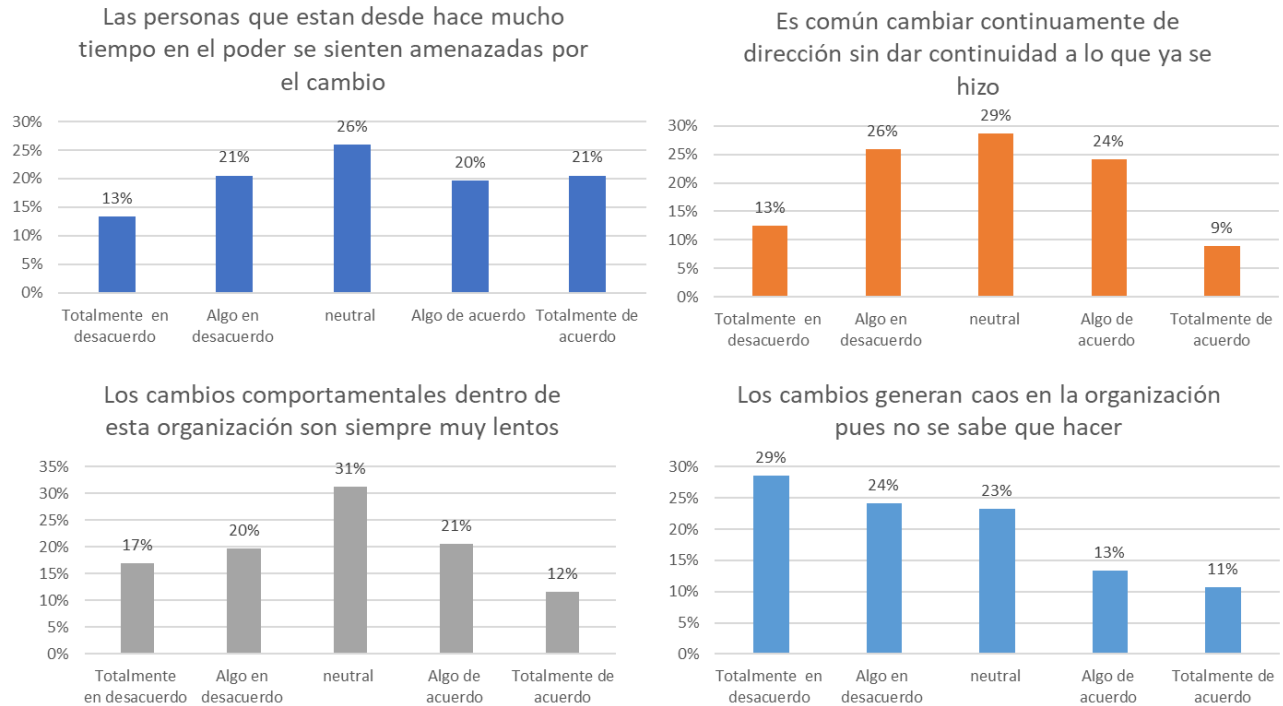


Para el caso de estas respuestas hay una marcada tendencia de un 35% en que las personas están totalmente en desacuerdo en cuanto a decir que la empresa no planifica los procesos de cambio, eso quiere decir que, perciben que los cambios se planean por parte de las directivas y es conocido por las personas.

Conviene subrayar, que en el área administrativa se encuentra la mayoría de los miembros familiares que hace de la empresa, una empresa familiar y se puede percibir que en general el personal no profundiza la comprensión o las finalidades del cambio, acorde con la encuesta ya que perciben no ser necesario, puesto que de igual modo el cambio sucede, por decisión de las directivas, sin tener en cuenta sus apreciaciones. Asimismo, se puede apreciar que el personal administrativo está manifestando que las personas de la empresa se resisten a profundizar las finalidades de cambio, lo cual contrariamente se puede decir que es simplemente porque no hay información suficiente para que el personal lo pueda analizar y participar en los proyectos.

## RESPUESTAS FRENTE ACTITUDES DE CINISMO

### PREGUNTAS DE LA 16-19



Gráfica 7. Respuestas frente actitudes de cinismo preguntas 16-19

En las últimas respuestas se puede identificar que el 31% del personal encuestado prefiere estar neutro en cuanto a la pregunta de si los cambios dentro de la empresa son muy lentos; sin embargo, el 29% de las personas están en total desacuerdo en que los cambios generan caos en la empresa.

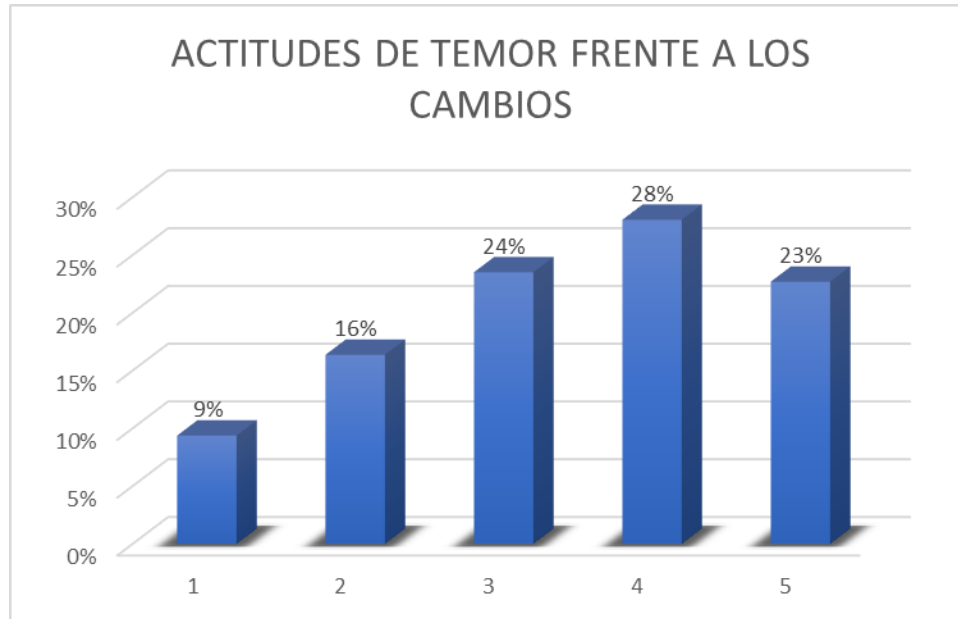
Pasa mucho en la empresa que las personas manifiesten que los cambios mencionados son muy lentos, tal como se ve en los resultados de esta respuesta, y esto se da debido a las múltiples reuniones que se hacen para analizar los proyectos nuevos y la resistencia de los miembros de la familia hacia ellos, lo cual prologa el proceso de su ejecución.

Según los resultados generales para el factor de cinismo se puede observar que no hay una tendencia muy marcada en las respuestas; sin embargo, se puede identificar que predominan respuestas en desacuerdo frente a que existan actitudes de cinismo en la empresa que impidan los cambios.

Ante actitudes de oposición y resistencia al cambio en que está enmarcado el cinismo puede ser un freno para el cambio de cultura organizacional ya que el personal lo puede ver como amenazas debido a la incertidumbre que se da frente a los cambios por una indebida política de comunicación por parte de las directivas miembros de la familia empresarial. Por consiguiente, es importante evaluar estas actitudes de cinismo para que las directivas reconozcan este hecho y logre analizar estrategias para abordar a los miembros de familia y mitigar comportamientos que se puedan presentar durante los proyectos a nivel general.

El cinismo es un fenómeno que puede ser un predictor del estado emocional, psicológico e incluso físico de los empleados. Al ser un factor psicosocial, el desarrollo de una actitud cínica genera desconfianza de los valores de la organización, y por ello de la importancia de su rol para la empresa, de la transparencia de los procesos, etc. (García, Rojas y Díaz, 2011b).

Esta transparencia de los procesos que menciona el autor, se debe difundir desde las directivas de la empresa como miembros de familia, hacia un cambio verdadero para el bienestar de todos.

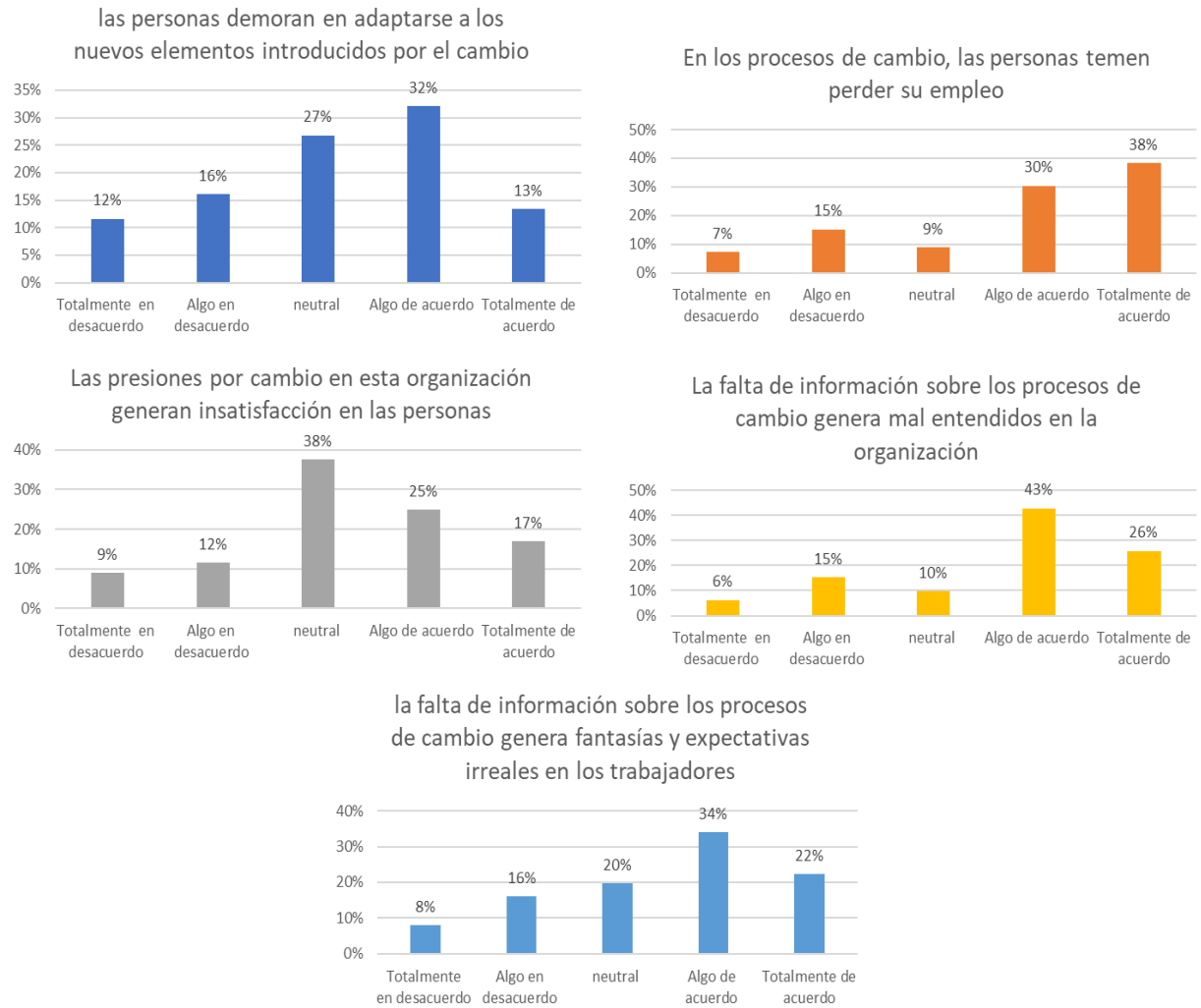


*Gráfica 8. Actitudes de temor frente a los cambios*

El siguiente factor comprende las actitudes de temor frente al cambio, actitudes que contemplan la presencia de temor al perder la posición y el salario, temor por la incertidumbre de una nueva forma de trabajar, a la pérdida de control de la competencia y por último a los malentendidos, fantasías y presiones generadas por los procesos de cambio; en los resultados se observa que 9% de las personas encuestadas están en total desacuerdo que estas actitudes sucedan dentro de la empresa, 16% de ellas están algo en desacuerdo frente a estas afirmaciones, 24% de las personas encuestadas prefieren no opinar frente a este factor estando neutras en sus respuestas, 28% de las personas refieren que están algo de acuerdo que se presentan estas actitudes en la empresa y el 23% están totalmente de acuerdo frente a la presencia de estas actitudes ante los cambios en la empresa.

## RESPUESTAS FRENTE ACTITUDES DE TEMOR

### PREGUNTAS DE LA 20-24



Gráfica 9. Respuestas Actitudes de temor 20-24

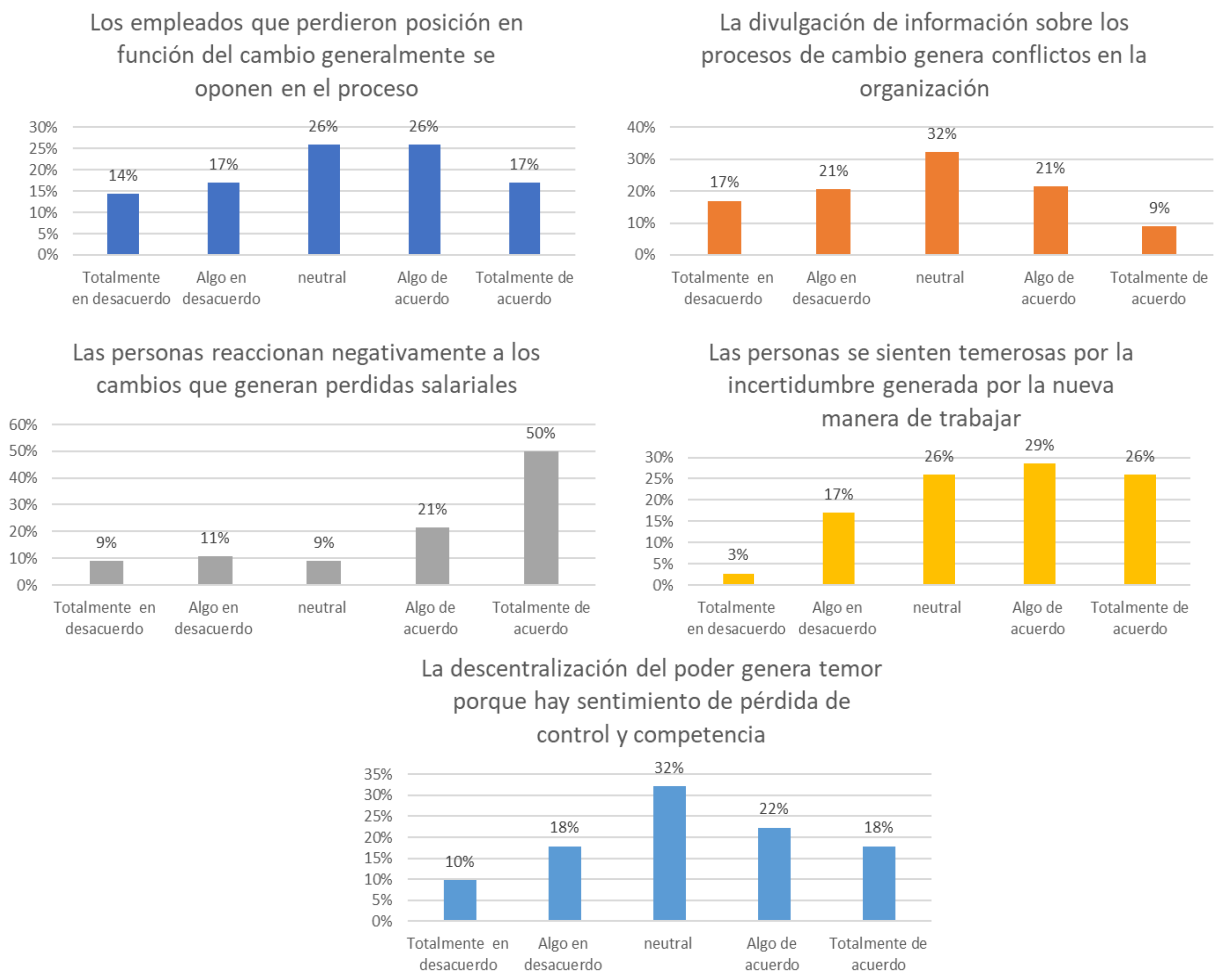
Según los resultados de esta parte de la encuesta se puede observar que el 43% de las personas encuestadas manifiestan que la falta de información sobre los procesos de cambio genera mal entendidos en la empresa. Esto se da, ya que los comentarios del cambio se transmiten en toda el área administrativa, y esto debido a que la gerencia menciona unos posibles cambios que aún no han sido bien planeados, lo que genera una ruptura en la comunicación y malas interpretaciones,

que al momento en que las directivas miembros de familia lo comunican, con baches de interferencia, se daña el objetivo del cambio y hay mal entendidos en el proceso.

Así mismo, el 38% refiere que en los procesos de cambio, las personas temen perder su puesto y el 27% manifiesta que las personas demoran en adaptarse a los nuevos elementos introducidos por el cambio.

## RESPUESTAS FRENTE ACTITUDES DE TEMOR

### PREGUNTAS DE LA 25-29

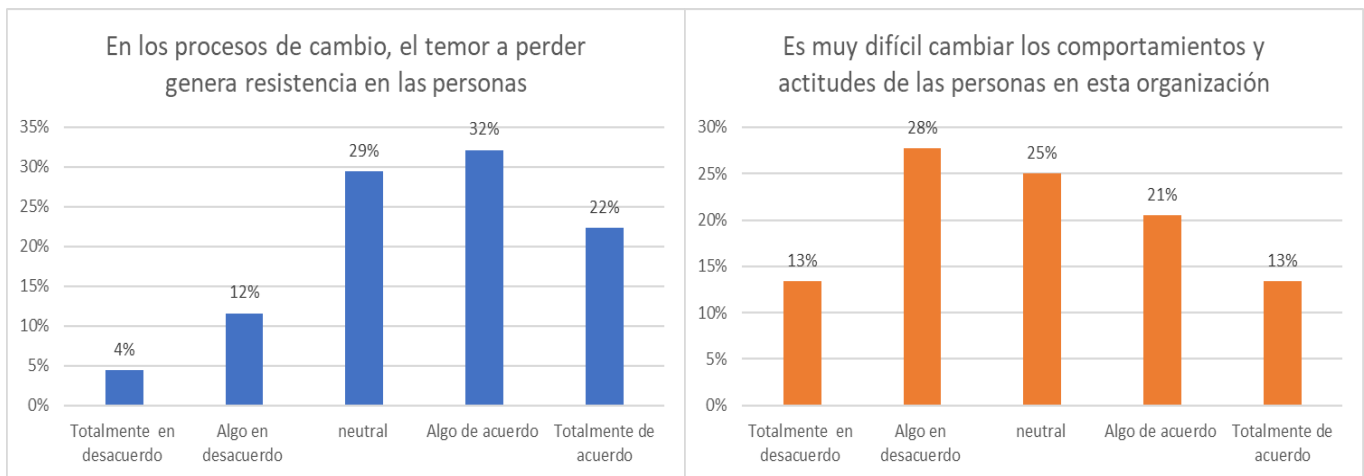


Gráfica 10. Respuestas Actitudes de temor 25-29

Para estos resultados es importante recalcar que el 50% de las personas encuestadas indican que las personas reaccionan negativamente a los cambios que generan pérdidas salariales, aspecto lógico que siempre se encuentra en cualquier proceso de cambio ya que se está tocando el factor con que se permite subsistir y depende directamente al modo de vivir.

## RESPUESTAS FRENTE ACTITUDES DE TEMOR

### PREGUNTAS 30-31

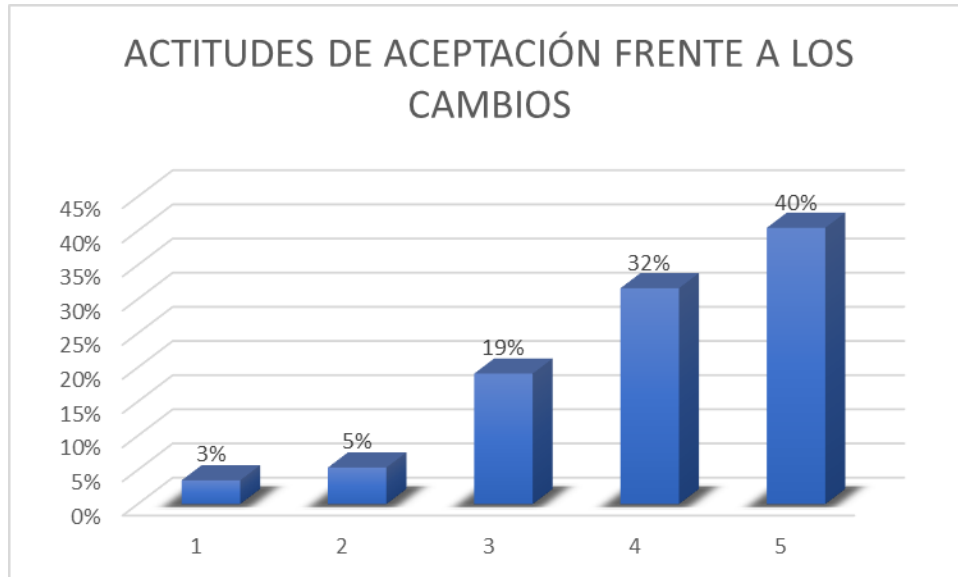


Gráfica 11. Respuestas Actitudes de temor 30-31

Las últimas respuestas referentes al factor de temor indica que el 32% del personal evaluado manifiesta que en los procesos de cambio de la empresa el temor a perder genera resistencia.

El proceso de cambio y el compromiso al mismo debe ser iniciado desde las directivas y miembros de familia que ocupan estos cargos, para movilizarlo hasta los cargos base, por medio de una buena comunicación sobre la nueva visión o proyecto, una labor constante de retroalimentación sobre la contribución y el papel que tiene cada una de las personas para conseguir el cambio y sobre la necesidad de este en pro de obtener ventajas para todos. Si estos

factores se dan durante la implementación del cambio seguramente se disminuirá las actitudes de temor.



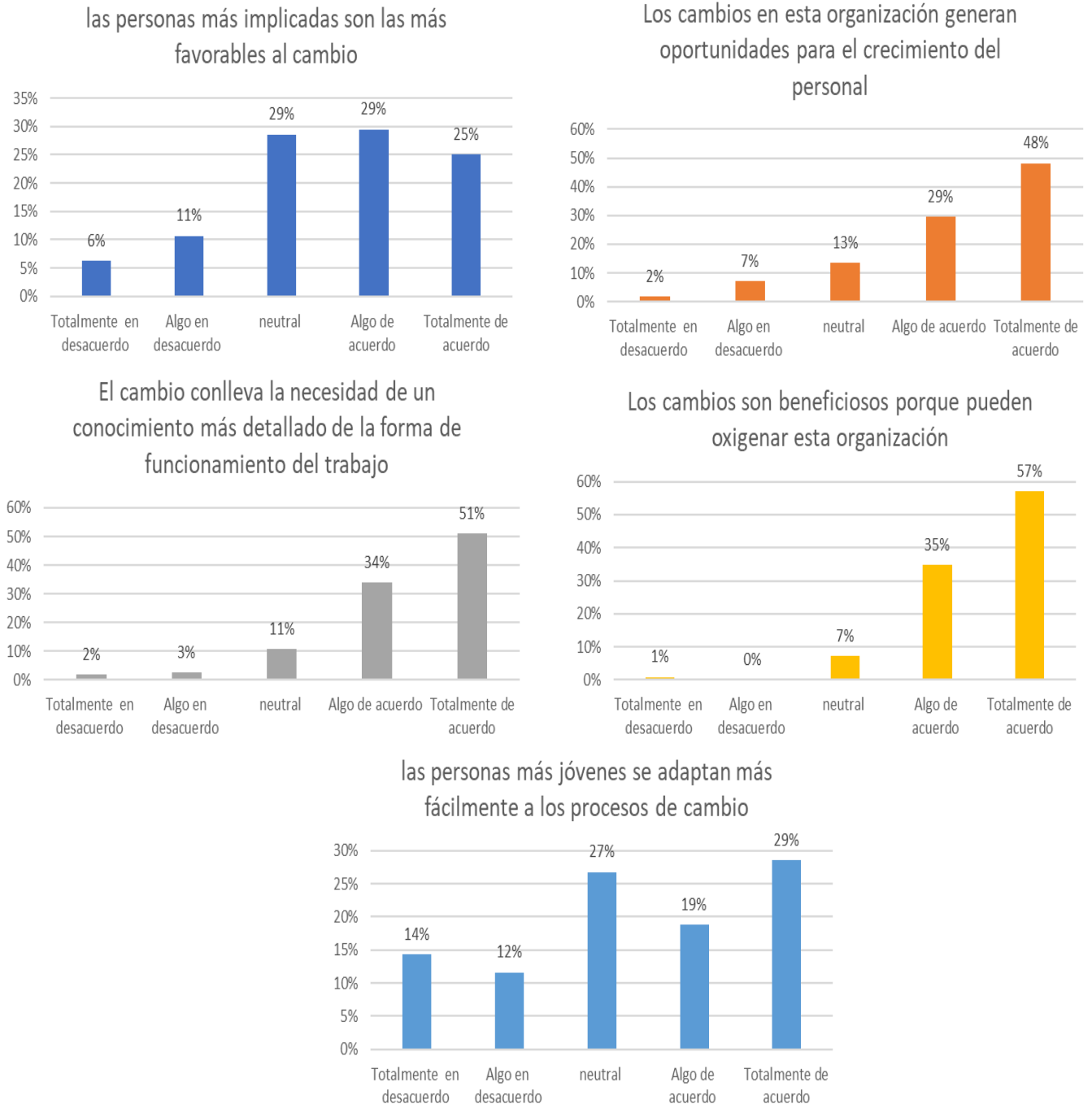
Gráfica 12. Actitudes de aceptación frente a los cambios

En cuanto al factor de aceptación a los cambios, las principales actitudes describen los beneficios aportados por el cambio, con la necesidad de conocimiento de la organización, funcionamiento más detallado de la empresa, las oportunidades para el crecimiento personal y para el desarrollo de la carrera profesional de los empleados y el compromiso de los empleados con la organización, de donde resulta que solo el 3% de las personas están en total desacuerdo frente a estas actitudes, negando así que se presenten en la empresa, 5% de las personas algo en desacuerdo, 19% de las personas prefieren no referir sobre estas actitudes, 32% de las personas están algo de acuerdo con que las actitudes de aceptación se presentan y el 40% de las personas encuestadas de la empresa consideran que están totalmente de acuerdo que estas actitudes de aceptación frente al cambio se están presentando en la empresa.



## RESPUESTAS FRENTE ACTITUDES DE ACEPTACIÓN

### PREGUNTAS 32-36



Gráfica 13. Respuestas Actitudes de Aceptación 32-36

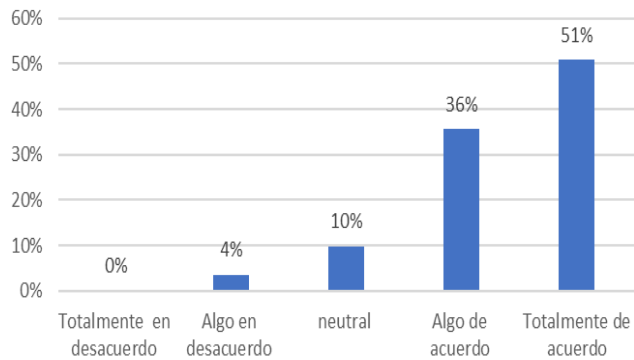
Frente a los resultados en las primeras preguntas de actitudes de aceptación a los cambios se puede identificar que el 57% del personal manifiesta que los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar a la empresa, el 51% está totalmente de acuerdo que el cambio conlleva la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento de trabajo y el 48% del personal en la pregunta 33 consideran que los cambios en esta organización generan oportunidades para el crecimiento del personal.

En definitiva, se puede decir que el personal administrativo, teniendo en cuenta que en esta área se concentra los vínculos familiares, se está manifestando y pidiendo un cambio verdadero para mejorar sus condiciones de trabajo, sus oportunidades y crecimiento en la empresa.

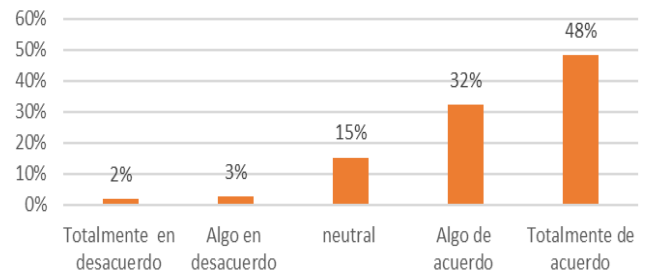
## RESPUESTAS FRENTE ACTITUDES DE ACEPTACIÓN

### PREGUNTAS 37-41

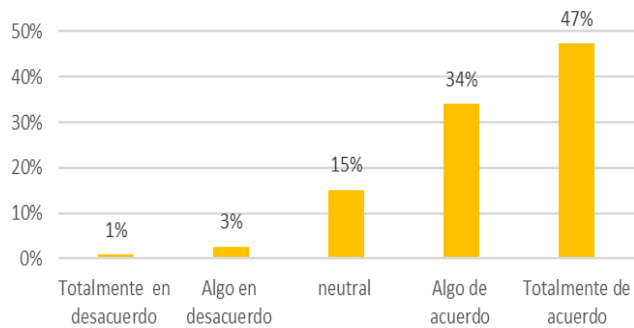
El cambio genera oportunidad para los trabajadores que sepan aprovecharse de el



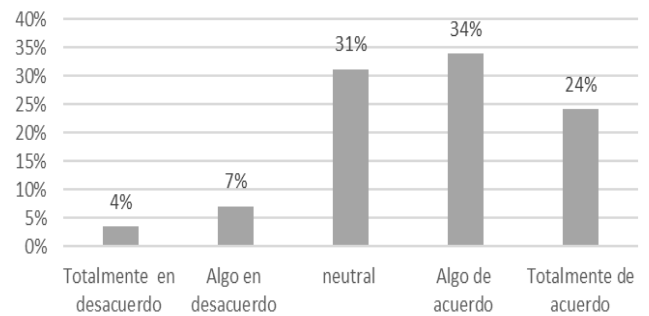
Las personas aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden ganar con el



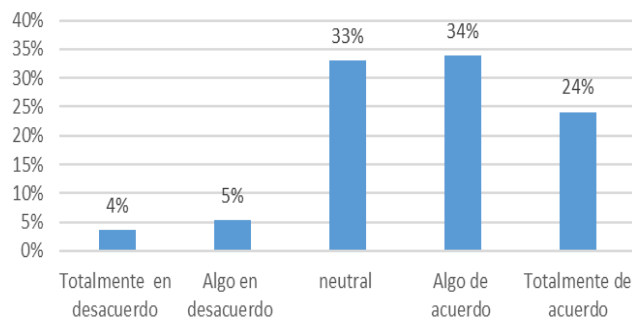
Los cambios en esta organización son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores



Los trabajadores se dan cuenta de que la mayoría de sus compañeros de trabajo apoyan los cambios en la organización



Los trabajadores creen que pueden realizar cambios en el ambiente organizacional



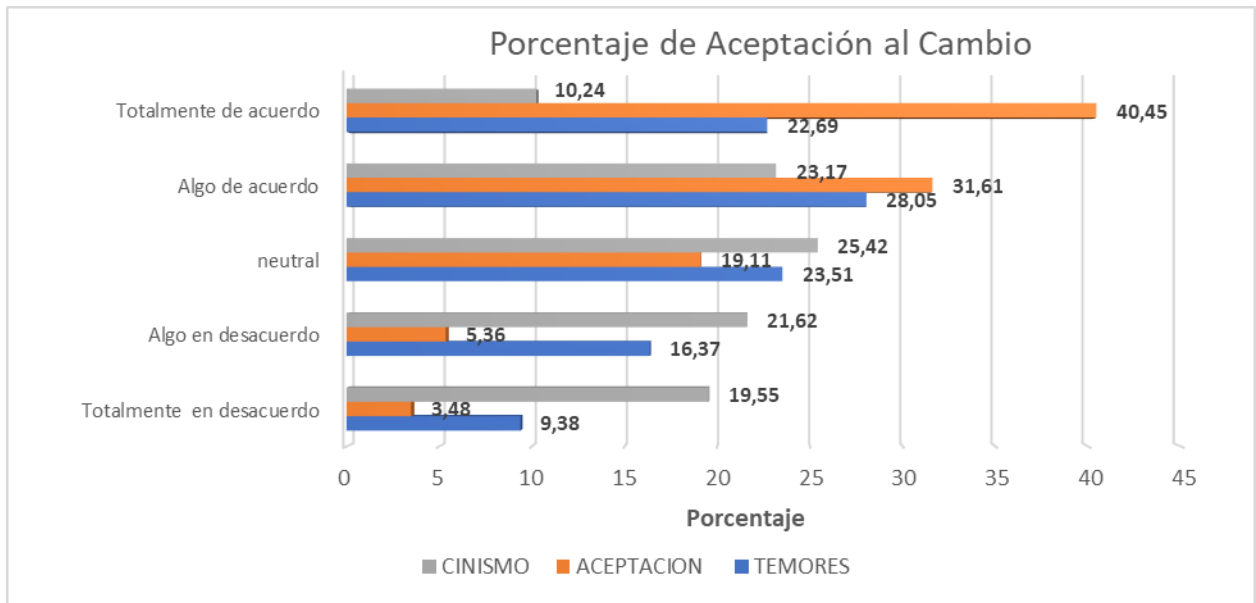
Gráfica 14. Respuestas Actitudes de Aceptación 37-41

En las últimas respuestas frente al factor de aceptación a los cambios se puede evidenciar que el 51% del personal encuestado considera que el cambio genera oportunidad para los trabajadores que sepan aprovecharlo, el 47% manifiesta estar totalmente de acuerdo que los cambios en la empresa son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores y el 48% considera que las personas aceptan el cambio en cuanto se enteran de que pueden ganar con el.

De acuerdo con los resultados obtenidos, en la encuesta realizada al personal administrativo de la empresa familiar, para identificar las actitudes frente a los cambios que se realizan en la empresa se puede mencionar que:

- Hay pocas actitudes de cinismo en la empresa, puesto que en los resultados de la encuesta para este factor generalmente estuvieron en desacuerdo con todas las actitudes planteadas, lo cual es un aspecto positivo a la hora de implementar la gestión del cambio y el proyecto de la ISO.
- En el factor que evalúa las actitudes de temor se puede evidenciar que las personas están manifestando la existencia de este tipo de actitudes y de cierta manera es lógico ante la incertidumbre que puede generar un anunciado cambio por parte de las directivas y que no se tenga la información clara del proyecto. Este tipo de actitudes se pueden mitigar si para cada proyecto que realice la empresa se trabaja paralelamente la gestión del cambio planeado.
- Para el factor de aceptación se puede determinar que las personas están indicando que existen actitudes de aceptación frente al cambio, las cuales implican obtener beneficios a nivel profesional, en una nueva forma de trabajar, a mejorar el nivel de

conocimiento por medio nuevos aprendizajes y oportunidades nuevas en la empresa, este tipo de actitudes que refiere el personal y que se dan en el área evaluada contribuyen positivamente al trabajo para gestionar el cambio y por ende a implementar la norma ISO.



Gráfica 15. Resultados Generales frente a los factores de Cinismo, Aceptación y Temor a los cambios

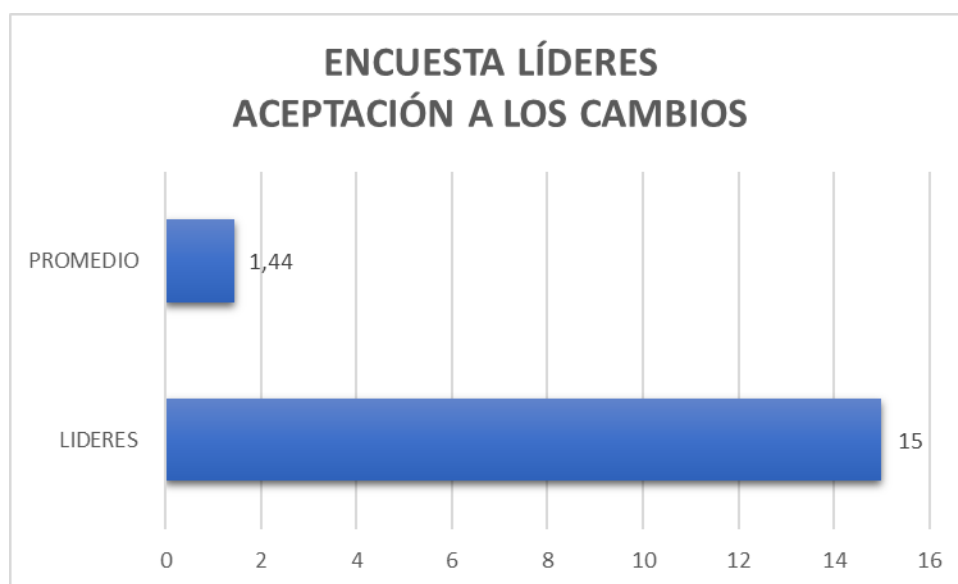
Es de concluir que según con los resultados de la encuesta el 40.45% de la población está totalmente de acuerdo y acepta que se den los cambios en la empresa, lo cual impacta positivamente en que se den los proyectos planeados como la implementación de la Norma ISO 9001-2015, en la dimensión de temor hacia los cambios se puede observar que el 28.05% de la población encuestada refieren que están algo de acuerdo con algunas de estas actitudes y para la dimensión de Cinismo el 25.42% de la población prefiere mantenerse imparciales hacia estas

actitudes. Al tener en cuenta las actitudes de aceptación al cambio por las personas encuestadas de la empresa se puede decir que en un 72% de favorabilidad ante los cambios.

Según Amorós (2005) cuando se habla de cambios organizacionales, es necesario hacer referencia a la cultura organizacional ya que ésta determina estándares de comportamiento de los miembros de la organización, delimita los sistemas de jerarquización, establece control sobre la conducta y estilo de trabajo de los empleados. La cultura organizacional no es fácil de modificar, tiene una identidad propia que la diferencia de las demás, y puede ser un obstaculizador o facilitador del cambio según el contexto de esta; estudiar e identificar plenamente la cultura de la organización, proporcionará información acerca de cómo implementar cambios de forma productiva y de cómo transmitirlos a todos los miembros en cascada. (García, Rojas y Díaz, 2011, pp. 125-142).

Al tener resultados positivos frente a las actitudes que tiene el personal administrativo hacia los cambios, que en un buen porcentaje manifiestan querer un cambio, se puede considerar que existe mayor posibilidad que cualquier miembro de la organización pueda ser un gestor de cambio, y esto implica que participen activamente los miembros de familia creando una visión compartida que movilice al recurso humano en este proceso de transformación hacia una cultura de calidad que en consecuencia traerá espacios de capacitación para aprender y desaprender y ser más competitivos.

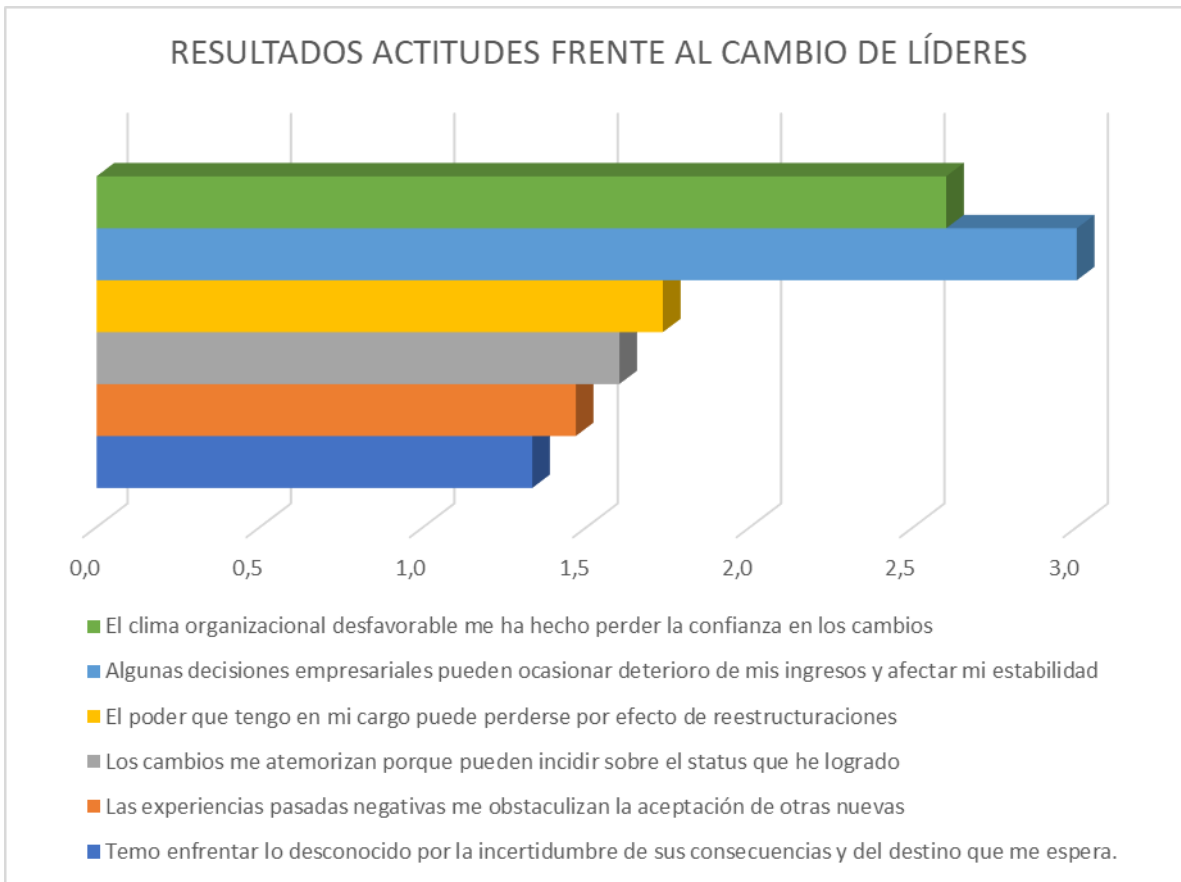
## 4.2 Encuesta actitudes frente al cambio organizacional de los líderes administrativos de la empresa.



Gráfica 16. Actitudes frente a los cambios organizacionales por parte de los líderes

La encuesta realizada indica que al aplicar la prueba y sacar el promedio de respuestas si el resultado es mayor a 3.0 existe resistencia al cambio por parte de las personas encuestadas.

Frente a los resultados de la encuesta a líderes administrativos de la empresa se obtuvo una puntuación de 1,44 menor a 3.0 lo cual indica que no hay resistencia al cambio, por el contrario, los líderes están manifestando que se requiere de cambios significativos al interior de la empresa para mejorar los procesos a nivel general y que las personas estén más tranquilas al momento de implementar cualquier proyecto. Por lo que se refiere a la gestión del cambio y la implementación de la Norma ISO, se tiene un terreno abonado para que se den estos proyectos de manera satisfactoria.

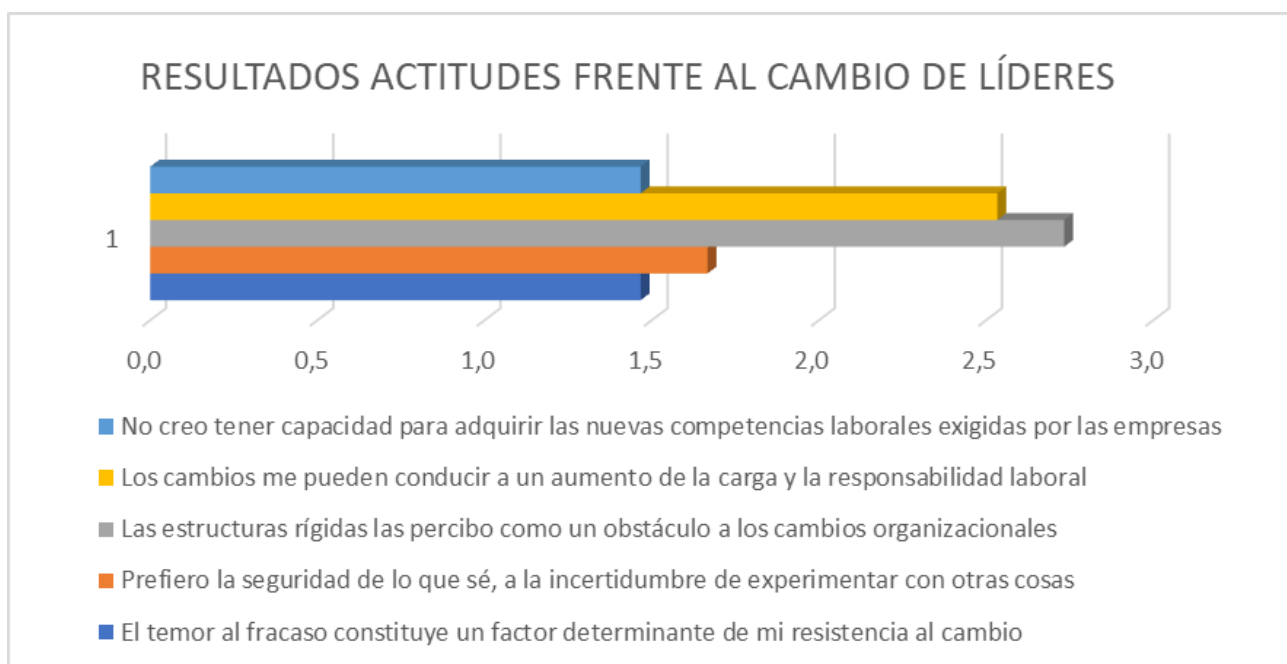


*Gráfica 17. Respuestas Actitudes frente a los cambios de líderes 1era parte*

A continuación, se toma cada una de las preguntas de la encuesta realizada a los líderes, para que al sacar el resultado promedio de cada respuesta nos indique cual sobrepasa el puntaje 3.0 que según la encuesta si es mayor hay resistencia al cambio.



De acuerdo con los resultados a las primeras 6 preguntas de la encuesta a líderes administrativos se puede observar que la mayoría de ellos, consideran que algunas decisiones empresariales pueden ocasionar deterioro en los ingresos y afectar su estabilidad, estas respuestas son normales frente a los cambios a nivel individual respecto al estado y condiciones actuales que tiene los miembros de familia lo cual lo demuestra la teoría. Esta respuesta se acerca más al puntaje sugerido por el instrumento lo que indica que es un factor importante para los líderes que si se toca o se modifica en el proceso de cambio puede generar resistencia.



Gráfica 18. Respuestas Actitudes frente a los cambios de líderes 2era parte

En las últimas 5 respuestas de la encuesta hay que tener en cuenta que hay un acercamiento al puntaje de la prueba en las preguntas que indican que los cambios pueden conducir a un aumento de la carga y responsabilidad laboral y que consideran que las estructuras rígidas son percibidas como un obstáculo a los cambios organizacionales.

Es aquí donde los miembros de la familia directiva deben asumir el compromiso y responsabilidad frente a los cambios, para que no los vean como una carga laboral más, sino como un proyecto de todos y para beneficio de todos.

Para la Gerencia es importante conocer la percepción que tiene los líderes administrativos y las actitudes que se pueden ver durante la gestión del cambio, ya que no es el objetivo que los líderes vean mayor carga de trabajo participar en los nuevos proyectos, al contrario, deben ser motivados, capacitados y entrenados para ser agentes de cambio, que vean los beneficios y ventajas con su contribución que permitirá trabajar una gestión del cambio que apoye la implementación de cualquier proyecto en la empresa, para el caso puntual la Norma ISO 9001-2015.

En este proceso de cambio es importante que se involucre tanto la gerencia como los líderes miembros de familia, para ello se requiere que cuenten con la información clara de dichos cambios o nuevos proyectos, identificar sus ventajas y desventajas para que puedan enfrentar posibles inconvenientes, pero que al final logren encaminar a la gente hacia un proceso de aprendizaje y no se quede detenido el factor humano en viejos esquemas.

El liderazgo del cambio se centra en las fases del cambio y las emociones asociadas a cada fase que atraviesan las personas cuando se enfrentan a un cambio constante. El liderazgo del cambio requiere que los líderes, y la organización en su conjunto, aborden las creencias y actitudes mentales y desarrollen prácticas y comportamientos que ayuden a las personas a adaptarse al cambio. (Dinwoodie, et al, 2016)

### **4.3 Análisis DOFA**

A continuación, se incluye el DOFA realizado con el grupo focal (Comité Gerencial). El comité gerencial está conformado por La gerencia general, Dirección administrativa y Financiera, Dirección Comercial, Gerencia Logística, Gerencia de Gestión Humana y Gerencia de Calidad y Comunicación.

El trabajo realizado con este grupo focal fue identificar, las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que puede tener la empresa según el rol económico que presta y a nivel interno, tal y como lo exige la metodología.

Realizar esta actividad es en sí, es una de las primeras exigencias que trae la Norma ISO y es en este momento donde se propone realizar la gestión del cambio que apoye el proyecto para una mejor adaptación del personal al cambio que se viene.

“La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad”. Norma Técnica colombiana (ISO 9001, 2015 p.2)

Tabla 2.

DOFA. Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivo

<b>DOFA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Carencia de normalización de las políticas, funciones y procedimientos.</p> <p>Estructura organizacional muy pesada.</p> <p>Falta de control y seguimiento en la gestión comercial y logística</p> <p>Falta de trabajo en equipo y comunicación entre áreas.</p> <p>No se cuenta con una totalidad de indicadores para todos los procesos de la compañía</p> <p>No se toman acciones de control y seguimiento frente al análisis de indicadores de gestión.</p> <p>No existe una política clara y procedimental en cuanto al proceso disciplinario y sancionatorio, frente al incumplimiento de los indicadores</p> <p>Falta aprovechamiento y potencialización de los recursos</p> <p>Falta fortalecer el orden y disciplina para mejorar el desempeño</p> <p>Dificultad para adaptarse al cambio organizacional.</p>	<p>Diversificación del portafolio de productos y servicios.</p> <p>Oportunidad de crecimiento a mayor escala, soportados en la solidez de los recursos, proyectos y territorio.</p> <p>Vinculación a nuevos mercados.</p> <p>Crecimiento del mercado virtual.</p> <p>Cambios de hábitos de compra del consumidor.</p> <p>Crecimiento de la demanda de operadores logísticos en el mercado.</p> <p>Crecimiento poblacional y de la infraestructura Urbana.</p> <p>La tecnología permite hacer más eficientes los servicios financieros</p> <p>La necesidad que tienen los clientes directos de encontrar socios estratégicos para hacer frente a las amenazas de mercado puede convertirse en alianzas futuras</p> <p>El requerimiento del consumidor de productos a precios bajos puede brindarnos la oportunidad de crear marcas propias o genéricas con proveedores aliados. Un nuevo canal especializado</p>

No se realiza una debida formulación y evaluación de proyectos.

Estructura física de las instalaciones logísticas inapropiadas.

No está definido el alcance del departamento de servicio al cliente.

Reprocesos en la gestión logística

Parque automotor muy antiguo

Falta de disciplina y control del cumplimiento de políticas

Falta definir algunos perfiles de cargo y se encuentra pendiente actualizar todos los perfiles bajo competencias laborales.

No hay un programa de evaluación de desempeño.

No esta formalizado un programa de sucesión de cargos críticos.

Falta estructurar, organizar, documentar y socializar un plan completo de capacitación general al personal.

Alta rotación del personal de ventas y logístico.

Nuestra venta se hace en una concentración de clientes inferior al 20%, generando riesgos comerciales y financieros.

Estructura robusta con costos fijos altos que no permiten elasticidad en la reacción

Se dificulta tomar decisiones rápidas

Falta de compromiso para el cumplimiento de los objetivos y ejecución de los planes de trabajo

Vulnerables a los cambios de estrategia por parte de los proveedores.

<p>Alta dependencia con algunos proveedores por convenios de exclusividad y su participación en la venta de la compañía.</p> <p>Carencia de un CRM.</p> <p>Falta de gestión de la labor del vendedor y de seguimiento por parte del supervisor.</p> <p>No hay una integración de base de datos</p>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Experiencia, conocimiento del mercado y clientes.</p> <p>Credibilidad y confianza de las partes interesadas.</p> <p>Buena reputación e imagen de la compañía</p> <p>Diversificación de productos y servicios.</p> <p>Espiritualidad</p> <p>Sólida estructura de información y tecnología respecto a las compañías con el mismo mercado objetivo.</p> <p>Fácil adaptación a nuevos modelos de negocio</p> <p>Capacidad de retroalimentación y aprendizaje de nuevos procesos</p> <p>Experticia y control en la operación logística</p>	<p>Organización de clientes paretos en agremiaciones de negocios.</p> <p>Restricción en la movilidad y acceso vehicular a sectores de la ciudad y poblaciones.</p> <p>Imposición de horarios y días de la recepción por parte de clientes</p> <p>Altas cargas impositivas que estimulan el comercio informal y el contrabando</p> <p>Ubicación geográfica para entrada a la ciudad de Bogotá</p> <p>Inseguridad en sectores de la ciudad</p> <p>Incremento en los costos logísticos por imposición de condiciones para la entrega de pedidos a los clientes.</p> <p>Empresas del sector con estructura a nivel nacional con operación logística especializada.</p> <p>Incremento de ventas online a cliente directo.</p>

Sistematización de los procesos logísticos WMS	Las ofertas de las grandes cadenas que son adquiridas por caza ofertas y las llevan a nuestros clientes a mejor precio
Diseño de planes y rutas de despacho diario	El fortalecimiento de otros distribuidores en cuanto a la relación con nuestros clientes creando sinergias, reduciendo costos de atención y generando valor para el fabricante y los clientes
Personal con sentido de pertenencia y experiencia.	La venta de los productos que nosotros distribuimos a través de canales de comercio electrónico
Espacios de bienestar para los colaboradores y sus familias	Proliferación de tiendas de conveniencia y productos sustitutos a precios bajos.
Somos aliados comerciales de grandes y prestantes fabricantes de marcas con alto reconocimiento en el mercado.	Tecnología que cambia velozmente día a día.
Prestamos un excelente servicio, tanto en la asesoría al cliente, como en la entrega de los productos y el otorgamiento de crédito.	Los nuevos cambios en el mercado deterioran la solidez financiera de nuestros clientes generando un mayor riesgo para la empresa.
Diversificación de servicios agregando soluciones empresariales como producto a comercializar	Creación de nuevos negocios informales producto de la problemática del país.
Atención al mercado por tipología de canal y focalización de portafolio	
Capacidad financiera y comercial.	

*Nota Fuente: Elaboración Propia*

Precisamente al realizar la metodología DOFA con el comité directivo, conformado con algunos miembros de familia de la empresa, coinciden en que las debilidades internas halladas en el ejercicio dependen mucho de la informalidad, el poder ejercido de algunos cargos, perfiles de

liderazgo que no son compatibles con toda la estrategia, temores al poder perder el estatus que tienen; hace que al momento que la empresa empieza a crecer se descuiden aspectos importantes que le dan esa estabilidad a nivel interno y ahora se estén manifestando con gran premura hacia el cambio verdadero en busca de nuevas oportunidades para la gente y las personas.

Para realizar el análisis del DOFA, elaborado con el grupo focal (Comité Gerencial), hay que mencionar que se tomaron únicamente las debilidades encontradas para hallar las consecuencias de estas, y así ser conscientes de los impedimentos que se tienen, para mantener la estrategia organizacional y cómo esto puede afectar la gestión del cambio y la implementación de la norma ISO.

Conviene subrayar que la empresa no cuenta con una planeación estratégica para poder iniciar con la gestión del cambio, la cual indiscutiblemente, es el apoyo determinante para que los directivos miembros de familia tengan claridad de qué hacer, dónde hacerlo, cómo hacerlo, quién debe hacerlo y cuándo se debe hacer, de tal manera, es conveniente que antes de iniciar un proyecto nuevo, se implante esta planeación y se determine su seguimiento, a fin de tener claridad de la participación y contribución de los miembros de familia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos, así como, la misión y la visión la cual difunde la empresa.

“Si las fuerzas son iguales, puedes emprender el combate. En estas condiciones solamente puede vencer el general competente”. Sun Tzu (2008, p. 69).



Tabla 3.

Análisis y consecuencias de las debilidades

DEBILIDADES	CÓMO AFECTA EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO
Carencia de normalización de las políticas, funciones y procedimientos.	Al carecer de políticas, funciones y procedimientos los empleados de la empresa desconocen los lineamientos que guían el proceder en sus funciones y la certeza que encamina para el logro de los objetivos, por ello al momento de cambios no se acoplan fácilmente porque no tienen conocimiento
Falta de trabajo en equipo y comunicación entre departamentos y procesos.	Al ser los departamentos como islas que no se comunican entre sí, complica la relación laboral y el trabajo en equipo lo cual complica la gestión del cambio
Dificultad para adaptarse al cambio organizacional.	Los empleados al tener vacíos en la comunicación de los cambios y al ser frecuentes los mismos, pueden llegar a desconfiar y se dificulta que se adapten a las nuevas directrices
No se realiza una debida formulación y evaluación de proyectos.	Los proyectos se realizan actualmente en la empresa sin una planeación concienzuda que implique pensar en el impacto de este, más aún en el impacto en el factor humano lo cual impide que los proyectos sean exitosos
Falta de disciplina y control del cumplimiento de políticas	Al no tener políticas claras en la empresa, se hace difícil que las personas tengan un camino claro de lo que se debe hacer y cuál es su contribución en los cambios
Falta definir algunos perfiles de cargo y se encuentra pendiente actualizar todos los perfiles bajo competencias laborales.	La falta de perfiles de cargo y más aun de la entrega y socialización de estos hace que los empleados realicen sus funciones sin ninguna directriz lo cual ante cambios perciben que no es necesario cambiar porque ya han estado realizando las cosas como siempre
Falta estructurar, organizar, documentar y socializar un plan completo de capacitación general al personal.	La capacitación para el caso de la gestión de cambio sirve para que los empleados estén informados de lo que pasa en la empresa y así tengan claro la contribución de sus funciones

	a nuevos proyectos
Se dificulta tomar decisiones rápidas	En nuevos proyectos que se quieran implementar que no estén planificados que se anuncien pero que no se vea la gestión de este en el tiempo propuesto, puede ser incómodo para las personas ya pierden confianza
Falta de compromiso para el cumplimiento de los objetivos y ejecución de los planes de trabajo	Este aspecto puede verse a causa de la falta de comunicación de los cambios, ya que si es desconocido para las personas es difícil que se comprometan con algo que no saben.

Teniendo en cuenta el análisis anterior, de las posibles consecuencias que se tiene que enfrentar la empresa según sus debilidades, es necesario recalcar que con la participación activa, positiva y de compromiso por parte de los miembros de familia, la propuesta de gestión de cambio que se quiere llevar a cabo para la implementación de la norma ISO, da respuesta a la solución de muchas de esas debilidades identificadas.

#### **4.4 Exigencias y elementos facilitadores de la Norma ISO 9001-2015 referentes al proceso de gestión del cambio.**

Según la NTC- ISO 9001-2015 los principios de la gestión de calidad están en el enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en evidencias y la gestión de las relaciones, dentro de los apartados de la Norma ISO 9001-2015 está el numeral 6.3 que habla sobre la gestión de los cambios donde menciona que cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada, la organización debe considerar el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales, la integridad del sistema de gestión de calidad, la disponibilidad de recursos y la asignación o

reasignación de responsabilidades y autoridades. Norma Técnica colombiana (ISO 9001, 2015)

A continuación, los numerales que pueden facilitar las gestión del cambio de cuerdo con la norma técnica colombiana (ISO 9001-2015)

1. Numeral 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto: La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.
2. Numeral 5.1 Liderazgo y Compromiso y 5.1.1 Generalidades: la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad
3. Numeral 5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad: La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:
  - a. sea apropiada al propósito y al contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;
  - b. proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;
  - c. incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables;
  - d. incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

4. Numeral 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización: La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:

- a. asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;
  - b. asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas;
  - c. informar, en particular a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1);
  - d. asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;
  - e. asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan los cambios en el sistema de gestión de la calidad
5. Numeral 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades: 6.1.1 Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:
- a. asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;
  - b. aumentar los efectos deseables;

- c. prevenir o reducir efectos no deseados;
  - d. lograr la mejora
6. Numeral 7.1.2 Personas: La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.
7. El numeral 7.1.4 habla sobre el ambiente para la operación de los procesos, indicando que la organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios, esto quiere decir, que, un ambiente adecuado debe ser la combinación de los factores humanos y físicos, haciendo referencia a nivel social con evitar los temas discriminatorios, un ambiente tranquilo, y libre de conflictos, a su vez para el factor psicológico reducción del estrés, prevención del síndrome de agotamiento y cuidado de las emociones, factores importantes y a tener en cuenta en el trabajo de la gestión del cambio. Norma Técnica colombiana (ISO 9001, 2015).
- 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición
- 7.1.5.1 Generalidades: La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos. La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:
- a) son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas;

- b) se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.
8. 7.3 toma de conciencia: La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización toman conciencia de:
- a) la política de la calidad;
  - b) los objetivos de la calidad pertinentes;
  - c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño;
  - d) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.

9. En el numeral 7.4 de la norma refiere que la organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de calidad que incluyan qué comunicar; cuándo comunicar; a quién comunicar; cómo comunicar y quién comunica. Norma Técnica colombiana (ISO 9001, 2015). Estos aspectos deben estar también contemplados en toda la gestión del cambio para que el personal este enterado de todo lo que pasa durante el proyecto.
10. En el numeral 8.5.6 Control de los Cambios de la Norma ISO 9001-2015, la organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos. La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas

que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.  
Norma Técnica colombiana (ISO 9001, 2015).

No solo para la norma se debe tener el control de los cambios, sino para todo el proceso de cambio, si bien es cierto que la norma exige evidencias de cada una de las actividades que se realizan en el proceso, así mismo se debe hacer en la propuesta para la gestión de cambio, ya que esto permite identificar los pros y contra durante su ejecución con el fin buscar soluciones efectivas y resolver de inmediato para que no pierda credibilidad el proyecto.

Estos numerales en la Norma ISO 9001-2015 son los pilares fundamentales que muestran el camino adecuado para trabajar las exigencias aportadas de la norma en el proceso de la gestión del cambio organizacional, con el fin la empresa no realice improvisadamente los proyectos, la forma de trabajar de las personas y se mejore la adaptación de estas hacia las nuevas exigencias de la empresa.

Al gestionar el cambio e implementar la Norma ISO se tiene como principal objetivo generar valor a los empleados de la empresa, pero es importante tener claro que en cualquier proyecto que se quiera realizar se requiere de carácter, disposición, asertividad y objetividad para lograr con éxito y en equipo los proyectos.

## **CAPÍTULO V**

### **5. Conclusiones**

Como resultado de todo el proceso de investigación y con el fin de proponer un modelo de gestión del cambio que facilite la adaptación de los empleados del área administrativa de la empresa familiar para la implementación de la norma ISO 9001- 2015 se puede concluir que:

1. Al ser una empresa familiar y teniendo en cuenta que hay influencia de cargos con vínculos familiares para la toma de decisiones, es indispensable que se explique muy bien los objetivos de todo el proyecto, que se incluyan dentro del proceso de cambio y de la implementación de la norma ISO, con el fin de obtener participación de estos miembros y se logre cumplir con el proyecto.
2. Se pueden observar diferentes conflictos entre los miembros de familia que ocupan cargos directivos en la empresa a falta de un protocolo de familia y una planeación estratégica. Es de sugerir a la empresa que la gestión de cambio no se puede iniciar sin tener estas dos estrategias determinantes para alcanzar los objetivos organizacionales.
3. Es evidente que las decisiones autocráticas tomadas desde la gerencia general, hacia nuevos cambios, en las que los miembros de familia no estén comprometidos o no estén de acuerdo, ocasiona que se desestabilicen y generen una resistencia al mismo, así exista o no un protocolo de familia.
4. Si no se lleva a cabo una buena comunicación y socialización de los cambios de manera formal desde las directivas de la empresa, la información al momento de bajarla a toda la organización va a entrar en conflicto por falta de claridad y credibilidad.



5. Carecer de un proceso de planificación en la continuidad de la empresa familiar es un punto débil que puede incurrir en la terminación de esta, para tal caso es importante que la primera generación actual trabaje en este proceso para preparar a la empresa hacia un futuro y en especial para los cambios generacionales
6. Evaluar los tipos de liderazgo en la empresa familiar puede ser un paso importante que da las bases de los conflictos y que determine la forma en que se deba intervenir, para mejorar las relaciones empresariales con las relaciones familiares.
7. Se lograron identificar las actitudes ante el cambio organizacional de los empleados administrativos de la empresa familiar, encontrando que no se observan actitudes de cinismo significativas, por parte de los empleados que pueda afectar el proceso de cambio, por el contrario se encuentran actitudes de temor referentes a la pérdida de su trabajo, o cambios salariales que pueden darse a causa de los cambios, aspectos que se deben tener en cuenta al momento de comunicar los nuevos proyectos y que se deje claro los objetivos del mismo y como se pueden obtener beneficios.
8. Según las respuestas obtenidas se observan mayores actitudes de aceptación frente a los cambios por parte de los empleados administrativos evaluados, indicando que los mismos llegan a ser beneficiosos para la profesionalización del personal, para llevar a cabo sus labores de una mejor manera, obtener nuevos aprendizajes y conocimientos que pueden llegar a ser reconocidos en la empresa. Estos resultados al momento de seleccionar gestores de cambio y de gestionar el cambio son primordiales para la movilización y logro del proyecto.

9. Se lograron identificar las actitudes frente a los cambios en el grupo de líderes administrativos de la empresa, observando que no se muestra resistencia a los cambios por parte de los líderes; sin embargo, es necesario aclarar por medio de reuniones efectivas y/o capacitaciones los objetivos de la gestión del cambio y de la implementación de la norma ISO 9001-2015, para que vean la oportunidad de ser gestores de cambio
10. Frente a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal administrativo se puede detectar que en general, cuenta con actitudes de aceptación frente a los cambios lo cual proporciona un efecto positivo dentro de la gestión de cambio y la implementación de la Norma ISO 9001-2015.
11. Referente al análisis realizado con las debilidades encontradas por medio del DOFA, se logra identificar que estas debilidades se enmarcan en el estilo de dirección por parte de los miembros de familia, a nivel procedimental y social, las cuales se pueden trabajar y mitigar por medio de la propuesta de gestión del cambio, la implementación de la norma ISO 9001-2015 y sobre todo el involucramiento de los familiares con cargos directivos.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. Propuesta De Intervención**

Con los resultados obtenidos por medio del estudio realizado en esta investigación, se considera necesario que las directivas miembros de la familia empresaria contemplen utilizar la propuesta de gestión de cambio a exponer para que logren gestionar los mismos, por medio de un modelo de cambio en el cual se explica paso a paso lo sugerido para el éxito del proyecto. Esta propuesta se puede utilizar para cualquier proyecto nuevo que se desee trabajar; sin embargo, para el caso que nos ocupa, el modelo está organizado con el proyecto de implementación de la norma ISO y sus exigencias.

La propuesta a exponer se realiza teniendo en cuenta dos modelos reconocidos de gestión del cambio, El modelo de Kurt Lewin y John Kotter los cuales permiten tener claridad con sus fases y aplicarlos de manera organizada con una importancia marcada hacia la adaptación de las personas al cambio.

Se debe agregar que dentro de la investigación un punto a favor son los resultados de las encuestas aplicadas al personal administrativo de la empresa, puesto que tienen actitudes de aceptación a los cambios, en otras palabras, buscan que se den cambios en la empresa para obtener nuevas posibilidades de crecimiento personal, conocer a detalle la nueva forma de trabajar y lograr una cultura de calidad que beneficie a todos.

Considerando que tenemos actitudes favorables del personal administrativo frente a los cambios se responde positivamente a los objetivos específicos de la investigación.

El paso a seguir es exponer la propuesta de acuerdo con los dos modelos escogidos; el primer modelo de cambio de Kurt Lewin, que busca un equilibrio entre áreas, funciones e individuos que implican actitudes y comportamientos distintos ante el cambio, este modelo representa una estructura útil que permite identificar elementos esenciales para los programas de cambio, proporcionando una idea clara de lo que representa el cambio para las personas siendo este eficaz si las personas se comprometen. (Coria, Valderrama y Neme, 2016)

En cuanto al modelo de John Kotter, nos da 8 pasos muy bien explicados con sus fases desde cómo iniciar el proceso de cambio hasta su compromiso de mantenerlo.

A continuación, se describe el proceso de gestión del cambio para la empresa comercializadora y distribuidora de consumo masivo teniendo en cuenta las fases de los dos modelos seleccionados

1. Identificación de los modelos de cambio organizacional a trabajar con la descripción de sus fases.
2. Caracterización e identificación del nuevo proyecto a desarrollar en la empresa que obedece al cambio, identificando las fases de éste. Para el caso de esta investigación en la propuesta se explican las exigencias de la norma ISO durante su implementación, que facilitan la gestión del cambio para la empresa comercializadora y distribuidora.
3. Para el área de propuesta de gestión del cambio se definen las actividades a realizar teniendo en cuenta las fases de los dos modelos de cambio a trabajar.
4. En cada fase se puede identificar en que paso del proceso se encuentran según el PHVA

Tabla 4

Modelo de Intervención

MODELOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO		DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA	GESTIÓN DEL CAMBIO	CICLO PHVA
LEWIN	KOTTER			
DESCONGELAMIENTO	ETAPA 1. CREAR UN CLIMA PARA EL CAMBIO	CREAR SENTIDO DE URGENCIA	<p>La empresa debe analizar las amenazas y debilidades reales de la empresa, así como, las oportunidades y fortalezas</p> <p><b>1. Evaluar el Clima Para el cambio:</b>  <b>Involucrar los miembros de familia al cambio siendo gestores de este.</b></p> <p>Capacitación en función de los requerimientos de la gestión del cambio y de las responsabilidades de los gestores de cambio, haciendo énfasis en los beneficios y ventajas del proyecto.</p> <p><b>Presentar por parte de la Gerencia un proceso de cambio planeado con objetivos claros ante los miembros de familia directivos de la empresa.</b></p> <p>Reunión dirigida por el gerente y con el apoyo del líder del proyecto de gestión del cambio en la cual se indican los pasos a trabajar al comité directivo.</p> <p><b>Evaluar el clima Organizacional</b></p> <p>Por medio de la plataforma formularios Google, se evalúa a todo el personal la evaluación de clima, determinando un tiempo para la obtención de resultados y luego su análisis, el cual debe tener un informe con los resultados para presentarle al comité directivo.</p> <p><b>Fijar los objetivos que se desean alcanzar por medio de grupos focales</b></p> <p>Se realiza una reunión con el comité directivo, miembros de familia, para determinar los objetivos del proyecto de gestión de cambio</p> <p>Luego de determinar los objetivos del proyecto se realiza una reunión con los</p>	P

			<p>gestores de cambio para transmitir los objetivos e identificar el alcance del proyecto</p> <p><b>Benchmarking realizado por la alta dirección</b></p> <p>Los profesionales de publicidad de la agencia propia de la empresa deben realizar el estudio de Benchmarking, para identificar la posición que tiene la empresa en su sector e identificar su competitividad dentro del mercado</p> <p><b>Determinar Indicadores de Gestión eficaces</b></p> <p>Teniendo los objetivos, el líder del proceso de gestión del cambio, por medio de una reunión tipo taller con el comité directivo, deben determina los indicadores de gestión y plasmarlos en una matriz para su control y seguimiento.</p> <p><b>Contar con una planificación de cambios y mejoras que se estén evaluando por parte de las directivas de la empresa, miembros de la familia.</b></p> <p>Por medio de una reunión con el comité directivo y los gestores de cambio, el líder del proyecto de gestión del cambio debe explicar la matriz de cambios y mejoras, con el fin, tener la trazabilidad de la ejecución del proyecto, teniendo claridad de los seguimientos y tareas que se deben cumplir.</p>	
	<p><b>FORMAR UNA COALICIÓN POTENTE</b></p>	<p>Es preciso liderar el cambio y para ello se requiere buscar al personal más carismático de la organización. Pueden ser directivos, pero también mandos intermedios, técnicos u operarios, que se hayan ganado el respeto de sus compañeros por su buen hacer y su integridad.</p>	<p><b>2. Selección de Gestores de Cambio:</b></p> <p><b>Determinar qué liderazgo se espera de los gestores de cambio a seleccionar y de los miembros de la familia</b></p> <p>Por medio de un taller con facilitadores externos se evalúa e identifica los perfiles de liderazgo de los gestores de cambio y comité directivo.</p> <p><b>Seleccionar un gestor de cambio quien será el líder que es el responsable del proyecto</b></p> <p>Gestión humana junto con el comité directivo, por medio de una reunión, debe definir el perfil de cargo del líder del proyecto de gestión del cambio. Luego se debe enviar convocatoria interna y</p>	<p><b>P</b></p>

			<p>externa para seleccionar a la persona</p> <p><b>Seleccionar, miembros de la familia, líderes e integrantes de la organización que contengan un claro componente de liderazgo para movilizar el personal para el cambio.</b></p> <p>Se realiza una campaña de comunicación, para convocar a todo el personal administrativo de la empresa y se inscriba al taller Gestor de Cambio, donde se realiza un assessment center para identificar las habilidades de liderazgo.</p> <p>El taller es realizado por la psicóloga de la empresa y el líder de gestión de cambio indicando las responsabilidades y ventajas de ser un gestor de cambio</p> <p><b>Establecer un programa de capacitación para los agentes de cambio</b></p> <p>La psicóloga de la empresa junto con el Líder del proyecto de gestión del cambio debe plantear el programa de capacitación para los gestores de cambio.</p> <p>Temas:</p> <p>Trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva, reuniones eficaces</p> <p><b>Seleccionar un equipo de trabajo para identificar mejoras, que puedan integrar toda la información, hacer el control y seguimiento de la gestión del cambio.</b></p> <p>Con el grupo de gestores de cambio seleccionados se escogen democráticamente máximo tres de ellos, para que realicen por medio de una matriz el control y seguimiento del proyecto y en reuniones mensuales presenten los resultados.</p> <p><b>Elegir por cada departamento un gestor de cambio quien será el responsable de comunicar los avances</b></p>
--	--	--	---

			<p><b>de su equipo frente al nuevo proyecto.</b></p> <p>En la selección de los gestores de cambio realizada n el taller Gestor de Cambio se designan las personas encargadas de cada uno de los departamentos para que puedan hacer el control y seguimiento de los avances del proyecto.</p>	
	<b>CREAR UNA VISIÓN PARA EL CAMBIO</b>	<p>Cuando se dispone de una visión clara de cuál es el estado futuro que se desea alcanzar, el cambio se simplifica. Dicha claridad en la visión hará que todas las personas comprendan qué se espera de ellas y para qué irá destinado su esfuerzo.</p>	<p><b>3. Compromiso Frente al cambio</b></p> <p>Por medio de una reunión general con el personal administrativo de la empresa socializar el nuevo proyecto y la visión de este, dando a conocer las responsabilidades de las personas frente al cambio y sus ventajas</p> <p><b>Indicar la importancia de la participación y toma de conciencia de las personas en el cambio y sus beneficios</b></p> <p>Planear capacitaciones dirigidas a todo el personal, por parte del líder de gestión de cambio, comunicando las responsabilidades y ventajas de las personas al participar y contribuir a la gestión del cambio.</p>	<b>P</b>



MOVIMIENTO

ETAPA 2 COMPROMETER Y HABILITAR A TODA LA ORGANIZACIÓN

COMUNICAR LA VISIÓN

La visión de cambio debe comunicarse con frecuencia y con fuerza, desde la alta dirección. Debe evitarse que el mensaje se atenúe o pase desapercibido entre todas las comunicaciones diarias en el seno de la empresa.

**4. Comunicación**

**Contar con canales de comunicación interna.**

Intranet, WhatsApp, Correo electrónico, Televisores, Carteleras

Es responsabilidad del departamento de comunicación organizacional, el diseño y envío de los mensajes propios de las campañas solicitadas por los canales determinados, como apoyo al proyecto de la gestión de cambio.

**Presentar a todo el personal el equipo de líderes gestores de cambio, entre ellos los miembros de la familia empresaria.**

En reuniones planificadas y con horarios estipulados se presentan a los gestores de cambio a todo el personal administrativo de la empresa.

**Crear sentimiento de participación y contribución en el proceso**

Por medio de charlas a todo el personal; el líder del proyecto de cambio debe influenciar indicando las ventajas y beneficios al participar y contribuir con el proyecto. Estas charlas deben estar en un programa de capacitación donde se defina, la frecuencia, tiempo y cantidad de charlas.

Como refuerzo, la agencia publicitaria y el departamento de comunicación deben sacar campañas de sensibilización hacia la participación del proyecto de gestión del cambio por los canales de comunicación.

**Realizar campañas de sensibilización con temas de cambio, determinando su frecuencia**

Campañas:

El cambio es el inicio

¿En qué va el cambio?

¿Cómo contribuyes hacia el cambio?

El cambio avanza, tú avanzas

H

		<b>ELIMINAR OBSTÁCULOS</b>	<p>Si se siguieron estos pasos, a este punto del proceso ya existe una visión de cambio y se ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. Pero puede haber alguien en el camino que se resista al cambio. Al poner en marcha la estructura para el cambio, se debe comprobar constantemente las barreras que existan y pasar a eliminar los obstáculos encontrados en el camino,</p>	<p><b>5. Evaluación del Proyecto:</b></p> <p><b>Medir Rendimiento de la ejecución del proyecto por medio de los indicadores de gestión establecidos.</b></p> <p>Reuniones mensuales del comité directivo con gestores de cambio para verificar los avances del proyecto según la medición mensual de los indicadores de gestión.</p> <p><b>Identificar obstáculos en la marcha del proyecto para tener nuevas estrategias. Involucrar a los directivos miembros de la familia.</b></p> <p>Según los resultados de los indicadores de gestión el comité directivo y el líder del proceso deben identificar las estrategias a seguir</p> <p><b>Evaluar la percepción de las personas frente al proyecto por medio de encuestas para identificar posibles actitudes de resistencia, actitudes de cinismo o temores frente al cambio.</b></p> <p>Encuesta de actitudes frente al cambio la cual será enviada al personal administrativo por medio del formulario Google</p> <p><b>Identificar fortalezas o dificultades del proceso de cambio, por medio de evaluaciones de lo aprendido y/o debates sobre lo realizado</b></p> <p>Se programa una reunión cada dos meses, con los departamentos administrativos de la empresa para identificar por medio de un debate las fortalezas o debilidades percibidas durante el proceso.</p>	<b>H</b>
		<b>ASEGURAR TRIUNFOS A CORTO PLAZO</b>	<p>Para mantener la motivación resultante de los logros a temprana ejecución del proyecto de cambio, es importante tener presente mecanismos de fácil ejecución y logro con el fin de dinamizar todo el proceso y vencer resistencias de personas críticas y/o negativas.</p>	<p><b>6. Tener claros los avances de cada departamento en la ejecución de sus tareas por medio de informes</b></p> <p>Informes mensuales presentados al comité directivo con los avances del proyecto</p> <p><b>Reunión con el comité directivo para la</b></p>	<b>V</b>

<b>CONGELAMIENTO</b>	<b>ETAPA 3 IMPLANTAR Y MANTENER LA TRANSFORMACIÓN</b>	<b>CONSTRUIR SOBRE EL MISMO CAMINO</b>	<p>Muchas empresas cantan victoria de un cambio tempranamente y esto dificulta la gestión y los resultados del proyecto de cambio, de manera que, para evitarlo, es importante que durante la ejecución se estén evaluando los pros y los contras reflejados y se busquen métodos de mejora.</p>	<p><b>selección de los aspectos a motivar y reconocer, así como el sistema de seguimiento y evaluación.</b></p> <p>Reunión con el comité directivo y líder de gestión del cambio para estipular los reconocimientos de acuerdo con las variables a continuación</p> <p>Reconocimientos a nivel individual y grupal por</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> <li>• Contribución al proyecto</li> <li>• El mejor gestor de cambio del mes</li> <li>• Resultados por departamento</li> </ul>	
		<b>ANCLAR EL CAMBIO EN LA CULTURA DE LA EMPRESA</b>	<p>Para que cualquier cambio perdure en la organización, debe incorporarse al núcleo de ésta. Debe estar en los planteamientos estratégicos, en la política de calidad, en los procedimientos operativos, en toda la información corporativa.</p> <p>Todos los líderes de la empresa deben seguir apoyando el cambio, tanto los líderes originales como las nuevas incorporaciones.</p>	<p><b>7. Compromiso Frente al cambio:</b></p> <p>Programar con los equipos gestores de cambio reuniones mensuales para conocer los avances.</p> <p>Ejecutar nuevas estrategias para mitigar dificultades dentro del proceso de cambio, por medio de reuniones con los líderes del proceso y comité directivo.</p> <p>Contar con sistemas de información que recopile de manera eficaz todo el proceso de cambio y se tenga la trazabilidad del proyecto</p>	A
	<b>ANCLAR EL CAMBIO EN LA CULTURA DE LA EMPRESA</b>	<p>Para que cualquier cambio perdure en la organización, debe incorporarse al núcleo de ésta. Debe estar en los planteamientos estratégicos, en la política de calidad, en los procedimientos operativos, en toda la información corporativa.</p> <p>Todos los líderes de la empresa deben seguir apoyando el cambio, tanto los líderes originales como las nuevas incorporaciones.</p>	<p><b>8. Anclar el Cambio:</b></p> <p><b>Incluir en el plan estratégico de la empresa los objetivos del cambio.</b></p> <p>Definido el plan estratégico de la empresa por parte del comité directivo, por medio de una reunión se fundamentan los objetivos del cambio a la planeación estratégica de la empresa y luego se socializan por medio de los canales de comunicación a todo el personal administrativo de la empresa</p> <p>Mantener capacitados y actualizados a los</p>	A	
	<b>ANCLAR EL CAMBIO EN LA CULTURA DE LA EMPRESA</b>	<p>Para que cualquier cambio perdure en la organización, debe incorporarse al núcleo de ésta. Debe estar en los planteamientos estratégicos, en la política de calidad, en los procedimientos operativos, en toda la información corporativa.</p> <p>Todos los líderes de la empresa deben seguir apoyando el cambio, tanto los líderes originales como las nuevas incorporaciones.</p>	<p><b>8. Anclar el Cambio:</b></p> <p><b>Incluir en el plan estratégico de la empresa los objetivos del cambio.</b></p> <p>Definido el plan estratégico de la empresa por parte del comité directivo, por medio de una reunión se fundamentan los objetivos del cambio a la planeación estratégica de la empresa y luego se socializan por medio de los canales de comunicación a todo el personal administrativo de la empresa</p> <p>Mantener capacitados y actualizados a los</p>	A	

			<p>gestores de cambio para que sigan retroalimentando y movilizando. Se sugiere cada dos meses tener capacitaciones de acuerdo con plan definido</p> <p>Mantener visible las ventajas del cambio, por medio de campañas enviados por los canales de comunicación durante todo el proyecto de la gestión del cambio</p> <p>Recopilar toda la información del proceso de cambio para contar con base para futuros cambios. Entregar informes mensuales al comité directivo.</p>
--	--	--	---

Al tener una iniciativa de la gerencia por mejorar sus debilidades internas en la empresa y al lograr gestionar el cambio por medio de la propuesta de esta investigación, y la implementación de la norma, se puede lograr que el personal cuente con un proyecto agradable, claro, socializado, en el cual pueda participar y contribuir, obteniendo así reconocimientos por sus resultados y lograr también la certificación de calidad.

Lo importante de este proceso es que el personal participe y se comprometa con el cambio, y esto depende de la gestión que se realice desde las directivas de la empresa, dependiendo de la planeación estratégica anticipada al proceso de gestión de cambio, ya que si el modelo propuesto se utiliza para los cambios que se quieran implementar en la empresa es más fácil que el factor humano cuente con mejores posibilidades personales y profesionales, que se mejore el rendimiento, la productividad y los nuevos proyectos sean exitosos.

## 7. Presupuesto

Los recursos que se requieren para la ejecución de este proyecto se tienen contemplados con las directivas de la empresa los cuales se describen a continuación

Tabla 5

Presupuesto

PRESUPUESTO PROYECTO GESTIÓN DE CAMBIO		
EVALUAR EL CLIMA PARA EL CAMBIO		
ACTIVIDADES	FUENTES Y RECURSOS	PRESUPUESTO
<p><b>1. Involucrar los miembros de familia al cambio siendo gestores de este.</b></p> <p>Capacitación en función de los requerimientos de la gestión del cambio y de las responsabilidades de los gestores de cambio, haciendo énfasis en los beneficios y ventajas del proyecto.</p>	<p>Sala de Juntas – Reunión Gerencial</p> <p>Refrigerios</p> <p>Almuerzos</p> <p>Gerente General</p> <p>Líder del proyecto de gestión del cambio</p>	<p>\$200.000 * Dia</p> <p>\$ 8.000 C/U * 6 = \$48.000</p> <p>\$ 15.000 C/U * 6 = \$90.000</p>
<p><b>3. Presentar por parte de la Gerencia un proceso de cambio planeado con objetivos claros ante los miembros de familia directivos de la empresa.</b></p> <p>Reunión dirigida por el gerente y con el apoyo del líder del proyecto de gestión del cambio en la cual se indican los pasos a trabajar al comité directivo.</p>	<p>Sala de Juntas – Reunión Gerencial</p> <p>Refrigerios</p> <p>Almuerzos</p> <p>Comité Directivo</p> <p>Gerente General</p> <p>Líder del proyecto de gestión del cambio</p>	<p>\$200.000 * Dia</p> <p>\$ 8.000 C/U * 7 = \$56.000</p> <p>\$ 15.000 C/U * 7 = \$105.000</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>4. Evaluar el clima Organizacional</b></p> <p>Por medio de la plataforma formularios Google, se evalúa a todo el personal la evaluación de clima, determinando un tiempo para la obtención de resultados y luego su</p>	<p>Psicóloga de la empresa</p> <p>Plataforma formularios Google</p> <p>Encuesta de Clima realizada por la empresa</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>

<p>análisis, el cual debe tener un informe con los resultados para presentarle al comité directivo.</p>	<p>Comité Directivo Sala de Juntas – Reunión Gerencial Refrigerios</p>	<p>0 \$200.000 * Dia \$ 8.000 C/U * 7 = \$56.000</p>
<p><b>5. Fijar los objetivos que se desean alcanzar por medio de grupos focales</b></p>		
<p>Se realiza una reunión con el comité directivo, miembros de familia, para determinar los objetivos del proyecto de gestión de cambio</p>	<p>Comité Directivo Líder del proyecto de gestión del cambio Sala de Juntas – Reunión Gerencial Refrigerios Almuerzos</p>	<p>0 0 \$200.000 * Dia \$ 8.000 C/U * 7 = \$56.000 \$ 15.000 C/U * 7 = \$105.000</p>
<p>Luego de determinar los objetivos del proyecto se realiza una reunión con los gestores de cambio para transmitir los objetivos e identificar el alcance del proyecto</p>	<p>Líder del proyecto de gestión del cambio Gestores de Cambio Sala de Juntas – Reunión Gerencial Refrigerios Almuerzos</p>	<p>0 0 \$200.000 * Dia \$ 8.000 C/U * 16 = \$128.000 \$ 15.000 C/U * 16 = \$240.000</p>
<p><b>6. Benchmarking realizado por la alta dirección</b></p>		
<p>Los profesionales de publicidad de la agencia propia de la empresa deben realizar el estudio de Benchmarking, para identificar la posición que tiene la empresa en su sector e identificar su competitividad dentro del mercado</p>	<p>Agencia Publicitaria propia</p>	<p>\$5.000.000 el estudio</p>
<p><b>7. Determinar Indicadores de Gestión eficaces</b></p>		
<p>Teniendo los objetivos, el líder del proceso de gestión del cambio, por medio de una reunión tipo taller con el comité directivo, deben determina los indicadores de gestión y</p>	<p>Líder del proyecto de gestión del cambio Comité Directivo</p>	<p>0 0</p>

<p>plasmarlos en una matriz para su control y seguimiento.</p> <p><b>8. Contar con una planificación de cambios y mejoras que se estén evaluando por parte de las directivas de la empresa, miembros de la familia.</b></p> <p>Por medio de una reunión con el comité directivo y los gestores de cambio, el líder del proyecto de gestión del cambio debe explicar la matriz de cambios y mejoras, con el fin, tener la trazabilidad de la ejecución del proyecto, teniendo claridad de los seguimientos y tareas que se deben cumplir.</p>	<p>Sala de Juntas – Reunión Gerencial</p> <p>Refrigerios</p> <p>Almuerzos</p>	<p>\$200.000 * Dia</p> <p>\$ 8.000 C/U * 7 = \$56.000</p> <p>\$ 15.000 C/U * 7 = \$105.000</p>
	<p>Comité Gerencial</p> <p>Líder del proyecto de gestión del cambio</p> <p>Gestores de cambio</p> <p>Sala de Juntas – Reunión Gerencial</p> <p>Refrigerios</p> <p>Almuerzos</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>\$200.000 * Dia</p> <p>\$ 8.000 C/U * 7 = \$56.000</p> <p>\$ 15.000 C/U * 7 = \$105.000</p>
		<b>Total 7.606.000</b>

## FORMAR UNA COALICIÓN POTENTE

ACTIVIDADES	FUENTES Y RECURSOS	PRESUPUESTO
<p><b>1. Determinar qué liderazgo se espera de los gestores de cambio a seleccionar y de los miembros de la familia</b></p> <p>Por medio de un taller con facilitadores externos se evalúa e identifica los perfiles de liderazgo de los gestores de cambio y comité directivo.</p>	<p>Sala de Juntas – Reunión Gerencial</p> <p>Refrigerios</p> <p>2 facilitadores externos</p> <p>Prueba Habilidades de liderazgo</p>	<p>\$200.000 * Dia</p> <p>\$ 8.000 C/U * 23 = \$184.000</p> <p>\$ 2.000.000</p> <p>0</p>

<p><b>2. Seleccionar un gestor de cambio quien será el líder que es el responsable del proyecto</b></p>	<p>Gestión humana junto con el comité directivo, por medio de una reunión, debe definir el perfil de cargo del líder del proyecto de gestión del cambio. Luego se debe enviar convocatoria interna y externa para seleccionar a la persona</p> <p>Gerente de Gestión Humana Psicóloga de la empresa Departamento de Comunicación Plataforma de CompuTrabajo y eleempleo.com Sala de Juntas – Reunión Gerencial Refrigerios</p>	<p>0 0 0 0 0 \$200.000 * Dia \$ 8.000 C/U * 23 = \$184.000</p>
<p><b>3. Seleccionar, miembros de la familia, líderes e integrantes de la organización que contengan un claro componente de liderazgo para movilizar el personal para el cambio.</b></p>	<p>Se realiza una campaña de comunicación, para convocar a todo el personal administrativo de la empresa y se inscriba al taller Gestor de Cambio, donde se realiza un assessment center para identificar las habilidades de liderazgo.</p> <p>El taller es realizado por la psicóloga de la empresa y el líder de gestión de cambio indicando las responsabilidades y ventajas de ser un gestor de cambio.</p> <p>Departamento de Comunicación Psicóloga de la empresa Líder responsable de la gestión del cambio Salón de reuniones Refrigerios Prueba Habilidades de liderazgo Assessment Center</p>	<p>0 0 0 0 \$ 8.000 C/U * 15 = \$120.000</p>
<p><b>3. Establecer un programa de capacitación para los agentes de cambio</b></p>	<p>La psicóloga de la empresa junto con el Líder del proyecto de gestión del cambio debe plantear el programa de capacitación para los gestores de cambio.</p> <p>Psicóloga de la empresa Líder responsable de la gestión del cambio</p>	<p>0 0</p>



<p>Temas:</p> <p>Trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva, reuniones eficaces</p> <p><b>4. Seleccionar un equipo de trabajo para identificar mejoras, que puedan integrar toda la información, hacer el control y seguimiento de la gestión del cambio.</b></p> <p>Con el grupo de gestores de cambio seleccionados se escogen democráticamente máximo tres de ellos, para que realicen por medio de una matriz el control y seguimiento del proyecto y en reuniones mensuales presenten los resultados.</p> <p><b>6. Elegir por cada departamento un gestor de cambio quien será el responsable de comunicar los avances de su equipo frente al nuevo proyecto.</b></p> <p>En la selección de los gestores de cambio realizada n el taller Gestor de Cambio se designan las personas encargadas de cada uno de los departamentos para que puedan hacer el control y seguimiento de los avances del proyecto.</p>	<p>Salones</p> <p>Líder responsable de la gestión del cambio</p> <p>Matriz de seguimiento</p> <p>Gestores de cambio</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
		<p><b>Total \$2.888.000</b></p>

## CREAR UNA VISIÓN PARA EL CAMBIO

ACTIVIDADES	FUENTES Y RECURSOS	PRESUPUESTO
<p><b>1. Por medio de reuniones con el personal de la empresa socializar el nuevo proyecto y la visión de este a través de una reunión.</b></p>	<p>Auditorio</p> <p>Refrigerios</p>	<p>\$ 5.000.000 con capacidad para 140 personas</p> <p>\$ 8.000 C/U * 122= \$976.000</p>
<p><b>2. Dar a conocer las responsabilidades de las personas frente al cambio y las ventajas</b></p> <p>Por medio de capacitaciones dirigidas a todo el personal, el líder de gestión de cambio, comunica las responsabilidades y ventajas de las personas al participar y contribuir a la gestión del cambio.</p>	<p>Salones</p> <p>Refrigerios</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>\$ 8.000 C/U * 122= \$976.000</p>
<p><b>3. Indicar la importancia de la participación y toma de conciencia de las personas en el cambio y sus beneficios</b></p>		
		Total 6.952.000

## COMUNICAR LA VISIÓN

ACTIVIDADES	FUENTES Y RECURSOS	PRESUPUESTO
<p><b>1. Contar con canales de comunicación interna.</b></p> <p>Intranet, Whatsapp, Correo electrónico, Televisores, Carteleras</p> <p>Es responsabilidad del departamento de comunicación organizacional, el diseño y</p>	<p>Departamento de Comunicación</p> <p>Intranet, Whatsapp, Correo electrónico, Televisores, Carteleras</p>	<p>0</p> <p>0</p>

<p>envió de los mensajes propios de las campañas solicitadas por los canales determinados, como apoyo al proyecto de la gestión de cambio.</p>		
<p><b>2. Presentar a todo el personal el equipo de líderes gestores de cambio, entre ellos los miembros de la familia empresaria.</b></p>		
<p>En reuniones planificadas y con horarios estipulados se presentan a los gestores de cambio a todo el personal administrativo de la empresa.</p>	<p>Salón de reuniones</p> <p>Refrigerios</p>	<p>0</p> <p>\$ 8.000 C/U * 122= \$976.000</p>
<p><b>3. Crear sentimiento de participación y contribución en el proceso</b></p>		<p>0</p>
<p>Por medio de charlas a todo el personal; el líder del proyecto de cambio debe influenciar indicando las ventajas y beneficios al participar y contribuir con el proyecto. Estas charlas deben estar en un programa de capacitación donde se defina, la frecuencia, tiempo y cantidad de charlas.</p>	<p>Líder del proyecto de cambio</p> <p>Personal administrativo</p>	<p>0</p> <p>0</p>
<p>Como refuerzo, la agencia publicitaria y el departamento de comunicación deben sacar campañas de sensibilización hacia la participación del proyecto de gestión del cambio por los canales de comunicación.</p>	<p>Departamento de Comunicación</p> <p>Agencia Publicitaria propia</p>	<p>0</p> <p>0</p>
<p><b>4. Realizar campañas de sensibilización con temas de cambio, determinando su frecuencia</b></p> <p>Campañas:</p>		

<p>El cambio es el inicio ¿En qué va el cambio? ¿Cómo contribuyes hacia el cambio? El cambio avanza, tú avanzas</p> <p>Campañas dirigidas al área administrativa de la empresa, dos veces a la semana, por medio de los televisores, al ingreso del personal, a las hora de almuerzo y a la salida del personal.</p> <p><b>5. Mantener informado por medio de los canales de comunicación los avances del cambio y las dudas que se puedan percibir durante el proceso</b></p> <p>Mensualmente debe salir un comunicado con los avances del proyecto a todo el personal administrativo</p> <p><b>6. Contar con una matriz de comunicación donde este reflejado todas las publicaciones realizadas en el proceso de cambio</b></p>	Líder del proyecto de cambio	0
	Departamento de Comunicación	0
	Líder del proyecto de cambio	0
	Departamento de Comunicación	0
		<b>Total \$976.000</b>
<b>ELIMINAR OBSTÁCULOS</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FUENTES Y RECURSOS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<p><b>1. Medir Rendimiento de la ejecución del proyecto por medio de los indicadores de gestión establecidos.</b></p> <p>Reuniones mensuales del comité directivo con gestores de cambio para verificar los avances del</p>	<p>Comité Directivo</p> <p>Gestores de cambio encargados del</p>	0

proyecto según la medición mensual de los indicadores de gestión.	seguimiento (3)	0
	Líder del proyecto de cambio	0
	Sala de Juntas – Reunión Gerencial	\$200.000 * Dia
	Refrigerios	\$ 8.000 C/U * 10= \$80.000
	Almuerzos	\$ 15.000 C/U * 10= \$150.000
<b>2. Identificar obstáculos en la marcha del proyecto para tener nuevas estrategias. Involucrar a los directivos miembros de la familia.</b>		
Según los resultados de los indicadores de gestión el comité directivo y el líder del proceso deben identificar las estrategias a seguir	Sala de Juntas – Reunión Gerencial	\$200.000 * Dia
	Refrigerios	\$ 8.000 C/U * 15 = \$120.000
	Almuerzos	\$ 15.000 C/U * 15 = \$225.000
<b>3. Evaluar la percepción de las personas frente al proyecto por medio de encuestas para identificar posibles actitudes de resistencia, actitudes de cinismo o temores frente al cambio.</b>		
Encuesta de actitudes frente al cambio la cual será enviada al personal administrativo por medio del formulario Google	Líder de la gestión del cambio	0
<b>4. Identificar fortalezas o dificultades del proceso de cambio, por medio de evaluaciones de lo aprendido y/o debates sobre lo realizado</b>		
Se programa una reunión cada dos meses, con los departamentos administrativos de la empresa para identificar por medio de un debate	Salones	0
	Refrigerios	\$ 8.000 C/U * 122= \$976.000

las fortalezas o debilidades percibidas durante el proceso.	Líder de la gestión del cambio	0
		Total \$1.951.000

## ASEGURAR TRIUNFOS A CORTO PLAZO

ACTIVIDADES	FUENTES Y RECURSOS	PRESUPUESTO
<b>1. Tener claros los avances de cada departamento en la ejecución de sus tareas por medio de informes</b>		
Informes mensuales presentados al comité directivo con los avances del proyecto	Gestor de Cambio de cada departamento Líder de la gestión del cambio	0 0
<b>2. Reunión con el comité directivo para la selección de los aspectos a motivar y reconocer, así como el sistema de seguimiento y evaluación.</b>		
Reunión con el comité directivo y líder de gestión del cambio para estipular los reconocimientos de acuerdo con las variables a continuación	Sala de Juntas – Reunión Gerencial Refrigerios Líder de la gestión del cambio	\$200.000 * Dia \$ 8.000 C/U * 7 = \$56.000 0
Reconocimientos a nivel individual y grupal por	Departamento de comunicación Bonos de cine	0 \$12.500 C/U * 1.000 = 12.500.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> <li>• Contribución al proyecto</li> <li>• El mejor gestor de cambio del mes</li> <li>• Resultados por departamento</li> </ul>	Viajes con la caja de compensación familia Compensar Bonos económicos	\$1.100.000 * 20 = 22.000.000 \$200.000 * 10 = 2.000.000

		Total \$36.756.000

### CONSTRUIR SOBRE EL MISMO CAMINO

ACTIVIDADES	FUENTES Y RECURSOS	PRESUPUESTO
1. Programar con los equipos gestores de cambio reuniones mensuales para conocer los avances.	Sala de Juntas	\$200.000 * Dia
	Refrigerios	\$ 8.000 C/U * 15 = \$120.000
	Comité Directivo	0
	Líder de la gestión del cambio	0
2. Ejecutar nuevas estrategias para mitigar dificultades dentro del proceso de cambio, por medio de reuniones con los gestores de cambio, líder del proceso y comité directivo.	Comité Directivo	\$200.000 * Dia
	Refrigerios	\$ 8.000 C/U * 19 = \$120.000
	Líder de la gestión del cambio	0
	Gestores de Cambio	0
3. Contar con sistemas de información que recopile de manera eficaz todo el proceso de cambio y se tenga la trazabilidad del proyecto	Departamento de estadística	0
		Total \$640.000

### ANCLAR EL CAMBIO EN LA CULTURA DE LA EMPRESA

ACTIVIDADES	FUENTES Y RECURSOS	PRESUPUESTO
1. Incluir en el plan estratégico de la empresa los objetivos del cambio.		
Definido el plan estratégico de la empresa por parte del comité directivo, por medio de una	Comité Directivo	0

<p>reunión se fundamentan los objetivos del cambio a la planeación estratégica de la empresa y luego se socializan por medio de los canales de comunicación a todo el personal administrativo de la empresa</p>	<p>Sala de Juntas Refrigerios Líder de la gestión de cambio Departamento de comunicación</p>	<p>\$200.000 * Dia \$ 8.000 C/U * 7 = \$56.000 0 0 0</p>
<p><b>2. Mantener capacitados y actualizados a los gestores de cambio para que sigan retroalimentando y movilizando. Se sugiere cada dos meses tener capacitaciones de acuerdo con plan definido</b></p>	<p>Psicóloga de la empresa Líder del proceso de cambio Programa de Capacitación</p>	<p>0 0 0 0</p>
<p><b>3. Mantener visible las ventajas del cambio, por medio de campañas enviados por los canales de comunicación durante todo el proyecto de la gestión del cambio</b></p>	<p>Departamento de Comunicación Líder del proceso de cambio</p>	<p>0 0</p>
<p><b>4. Recopilar toda la información del proceso de cambio para contar con base para futuros cambios. Entregar informes mensuales al comité directivo.</b></p>	<p>Líder del proceso de cambio</p>	<p>0 0</p>
		<p><b>Total \$256.000</b></p>
<p style="text-align: right;"><b>Total, Proyecto \$58.025.000</b></p>		



## 8. Cronograma

Tabla 6

Cronograma

ACTIVIDAD / MES	FEBR	MAR	ABRIL	MAYO	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	ENERO	FEB
Evaluar el Clima Para el cambio	X	X											
Selección de Gestores de Cambio		X	X	X									
Socializar la Visión del cambio				X	X	X							
Comunicar y Formalizar el Proyecto				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluación del Proyecto						X	X	X	X	X	X	X	X
Reconocimiento de Logros						X	X	X	X	X	X	X	X
Compromiso Frente al cambio							X	X	X	X	X	X	X
Anclar el Cambio											X	X	X

## Referencias Bibliográficas

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, (11), 9-24.
- Acosta, J., Zárate, R., y Garzón, M. (2015). Relación entre el liderazgo transformacional y la esperanza. estudio de 100 líderes empresariales chilenos. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 19 (2), 38-58.
- Agudelo, H. (2010). Empresas familiares: planeación estratégica y profesionalización como oportunidad de sostenimiento y crecimiento. Tesis universidad externado de Colombia.
- Aguilar, A. (2010). Propuesta para implementar un sistema de gestión de la calidad en la empresa "filtración industrial especializada s.a. de c.v." de xalapa, Veracruz
- Arango, N. (2009). Gestión de la resistencia al cambio derivada de la implementación del sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001:2000.
- Belda, J. (2006). Concepto de cambio organizacional. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/arqcambio.htm>
- Benjumea, J. (2005). La comunicación de la responsabilidad social corporativa. España. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=dZgE9V0Dy3YC&lpg=PA154&ots=nfow2ZknvD&dq=Benjumea%20\(2005\).%20La%20comunicaci%C3%B3n%20de%20la%20responsabilidad%20social%20corporativa.%20Espa%C3%B1a&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=Benjumea%20\(2005\).%20La%20comunicaci%C3%B3n%20de%20la%20responsabilidad%20social%20corporativa.%20Espa%C3%B1a&f=false](https://books.google.com.co/books?id=dZgE9V0Dy3YC&lpg=PA154&ots=nfow2ZknvD&dq=Benjumea%20(2005).%20La%20comunicaci%C3%B3n%20de%20la%20responsabilidad%20social%20corporativa.%20Espa%C3%B1a&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=Benjumea%20(2005).%20La%20comunicaci%C3%B3n%20de%20la%20responsabilidad%20social%20corporativa.%20Espa%C3%B1a&f=false)
- Bold, O. (2011). A Perspective on Organizational Change Issue - Case Study on the Application of Two Change Models. *Review Of International Comparative Management / Revista De Management Comparat International*, 12(5), 871-882.

- Burke, W. W. (2011). *Organization change: Theory and practice* (3a ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Burnes, B. (2004), Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41: 977–1002. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x
- Caballero, E. (2014), Viabilidad e impacto de la implantación de sistemas de gestión certificados en organizaciones nacionales e internacionales. Recuperado de <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/70599/fichero/6.-+Similitudes+y+diferencias+entre+las+Normas+ISO+9001%2C+ISO+14001+y+OHSAS+18001.pdf>
- Caicedo, S. y Caldas, M. (2002). La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000. *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*. No. 20, julio – diciembre.
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164
- Coria, A., Valderrama, A., Neme, O., y Rivera, I. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión Y Estrategia*, (49), 45-62.
- Dyer, W. (2006) *Cultura y continuidad de la empresa familiar*. The family Institute y fundació nexia para el desarrollo de la familia empresaria.
- Dinwoodie, D., Pasmore, W., Quinn, L. y Rabin, R. (2016) *Dirigir el cambio: el papel de un líder*. Libro Blanco. Center for Creative Leadership. Recuperado de <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/06/WP-Navigating-Change-ES-May-2016.pdf>
- Esparza, J., Garcia, D. & Duréndez, A. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. *Universidad Autónoma de Aguas calientes*. Número 47 (13-20)

- Franco, C. y López, L. (2013) Propuesta Metodológica para la Gestión del Cambio Cultural aplicable en proyectos de Business Process Management
- García, M., Gómez, P. & Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982009000100012&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982009000100012&lng=en&tlng=es).
- García, M., Rojas, M, & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982011000100009&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982011000100009&lng=en&tlng=es).
- Gersick, K., Lansberg, I., Desjardins, M. & Dunn, B. (1999). *Etapas y Transiciones: Gestión del cambio en la empresa familiar. Clásicos de FBR en español*
- Gill, R. (2003). Change management or change leader. *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.
- Ginebra, J. (1997). *La empresas familiares su dirección y su continuidad*. Panorama editorial.
- Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Gómez, G., Betancourt, J., & Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8 (2), 38-49.
- González, L & Perozo, G. (2008) *Fases del Desarrollo Organizacional y Modelos de Cambio Planeado*.
- Hossan, C (2015), “Applicability of Lewin’s Change Management Theory in Australian Local Government”, en *International Journal of Business and Management*, Canada, junio.
- ISO 9001: 2015, Norma Técnica Colombiana. NTC-ISO 9001. Cuarta Actualización

- Jabrayilov, R., Emons, W. M., y Sijtsma, K. (2016). Comparison of Classical Test Theory and Item Response Theory in Individual Change Assessment. *Applied Psychological Measurement*, 40(8), 559-572. doi:10.1177/0146621616664046
- Kotter, J. (1995). *Leading change*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Kotter J., Schlesinger L. (1989) *Choosing Strategies for Change*. In: Asch D., Bowman C. (eds) *Readings in Strategic Management*. Palgrave, London
- La nota, (2016). Raking 2016 líderes mayoristas consumo masivo de Colombia. Recuperado de: <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2016-lideres-mayoristas-consumo-masivo-de-Colombia.html>
- Lobato, M. H., & González, A. G. (2007). Modelo estratégico de mejora continua para la pequeña y mediana empresa mexicana. *Ingeniería Industrial*, 28(3), 30-34
- López , M., Restrepo , L., & López, G. (2013). Resistencia al cambio en empresas modernas. *Scientia Et Technica*, 18 (1), 149-157. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84927487022>> ISSN 0122-1701
- Mitófago. (2014). 8 marcas que dominaban el mundo y hoy ya no existen. Recuperado de <https://mitofago.com.mx/internacional/8-marcas-que-dominaban-el-mundo-y-hoy-ya-no-existen>
- Montealegre, J. y Calderon, G. (2007). Relationships Between Attitude Towards Change and Organisational Culture: a Study of Medium – and large– Scale Clothing Industry Companies in Ibagué, Colombia. *Innovar*, 17(29), 49-70.
- Murcia, M. (2016). *Protocolo de familia: las empresas familiares* Vol. 29 p.53-68.
- Nielsen, (2016) *Cómo fue el consumo masivo en Colombia durante el 2016?*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2017/Como-fue-el-consumo-masivo-en-colombia-en-el-2016.html>
- Ortiz, G. (2015). *¿Cuáles son las principales barreras existentes en las pymes durante la implementación de los sistemas integrados de gestión?*

- Pérez, L., Vilariño, C., & Ronda, G. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, XXXVII (3), 286-294.
- Porret, M. (2007). *Recursos Humanos. Dirigir y Gestionar personas en las organizaciones*. 2da Edición. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=Ysgent63fy8C&pg=PA6&lp=PA6&dq=PORRET+GELABERT,+Miquel+:+Recursos+Humanos:+Dirigir+y+Gestionar+personas+en+las+organizaciones,+Segunda+Edici%C3%B3n,+ESIC+Editorial,+2007&source=bl&ots=ivazlrRCRd&sig=gNzIQJl6N7Ejt6PidzErrZLFmKA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjRuCvxdXYAhWGUN8KHxteAUEQ6AEIMDAB#v=onepage&q=PORRET%20GELABERT%2C%20Miquel%20%3A%20Recursos%20Humanos%3A%20Dirigir%20y%20Gestionar%20personas%20en%20las%20organizaciones%2C%20Segunda%20Edici%C3%B3n%2C%20ESIC%20Editorial%2C%202007&f=false>
- Quirant, E., Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano. *Revista de Empresa*, No 18. Recuperado de <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/archives/HASH017c/626605dd.dir/doc.pdf>
- Rabelo, E., Ros, M., y Torres, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (1), 9-30.
- Rodríguez, V. & Mladinic, A. (2016). Ambivalencia Actitudinal Ante el Cambio Organizacional: Un Análisis Desde el Individuo en Contexto Laboral. *Psykhe* (Santiago), 25(1), 1-17. <https://dx.doi.org/10.7764/psykhe.25.1.733>
- Ruiz, J., Ruiz, C., Martínez, I. & Pelaez J. (s.f.) *Modelo para la Gestión del cambio organizacional en la Pymes*. Universidad de Murcia.
- Sandoval, J., y Guerrero, D. (2010). Empresas familiares en Colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 13(1), 135-146. Retrieved November 13, 2017, Recuperado de

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-42262010000100015&lng=en&tlng=.](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-42262010000100015&lng=en&tlng=)

Serrano, J. (2013) El cambio generacional en empresas familiares. Marcial Pons

Sun Tzu. (2008) El Arte de la Guerra. Editorial Fundamentos. Colección Arte. Decimocuarta edición. Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?id=UmDJoxcXU5gC&printsec=frontcover&dq=El+arte+de+la+Guerra&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj5kbehqNnZAhWBylkKHSU9DIAQ6AEIJjAA#v=onepage&q=El%20arte%20de%20la%20Guerra&f=false>

Talmaciu, I. (2014). Comparative Analysis of Different Models of Organizational Change. Valahian Journal Of Economic Studies, 5(4), 77-86.

Van Dam, K., Oreg, S. y Schyns, B. (2008). Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of LeaderMember Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. Applied Psychology: An international review, 57 (2), 313–334.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. Journal of Management, 15, 251-289.

Zimmernann, A. (2000) Gestión del cambio organizacional, Ediciones Abya-Yala, Ecuador 1998, p. 13

**Anexos**

Anexo 1

Escala de actitudes frente al cambio organizacional

**ESCALA DE ACTITUDES FRENTE AL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

**A continuación, encontrará una serie de afirmaciones acerca de las actitudes que tienen los colaboradores frente a los cambios organizacionales, queremos conocer cuál es su percepción frente a este tema de acuerdo a su experiencia en la organización.**

**Por favor indique que tan de acuerdo o que tan desacuerdo esta con cada afirmación teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación**

- 0 Totalmente en desacuerdo**
- 1 Algo en desacuerdo**
- 2 neutral**
- 3 Algo de acuerdo**
- 4 Totalmente de acuerdo**

N o.	ITEM	0	1	2	3	4	CINIS MO
1	Los cambios en esta organización generalmente se quedan al nivel del discurso, no ocurren de hecho						1
2	Las personas suelen fingir que están haciendo el trabajo de forma distinta						1
3	Las personas desarrollan mecanismos para no cambiar						1
4	Fingir que ha habido cambio es una característica de las personas de esta organización						1



5	las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, pero en realidad no permiten que se los implanten									1
6	No permitir que todos los objetivos del cambio se concreten dentro del plazo es común en esta organización									1
7	Las personas suelen decir que, aunque se haya producido el cambio, en la práctica no ha ocurrido									1
8	las personas asumen el nuevo discurso para defenderse de los cambios									1
9	No dedicarse a tratar con los procesos de cambio es una práctica común en esta organización									1
10	las personas suelen negar que el cambio vaya a efectuarse									1
11	las personas se resisten a profundizar en la comprensión de las finalidades del cambio									1
12	En procesos de cambio se suele restringir el acceso a las informaciones para que la oposición a los cambios no ocurra									1
13	Esta organización no planifica los procesos de cambio, simplemente ocurren									1
14	Dejar que el tiempo se encargue de la adaptación de las personas a lo nuevo es una práctica común en esta organización									1
15	Aquí los distintos intentos de cambio siguen resultando no satisfactorio									1
16	Las personas que están desde hace mucho tiempo en el poder se sienten amenazadas por el cambio									1

17	Es común cambiar continuamente de dirección sin dar continuidad a lo que ya se hizo							1
18	Los cambios comportamentales dentro de esta organización son siempre muy lentos							1
19	Los cambios generan caos en la organización pues no se sabe que hacer							1
	CINISMO							
								<b>TEMOR ES</b>
20	las personas demoran en adaptarse a los nuevos elementos introducidos por el cambio							2
21	En los procesos de cambio, las personas temen perder su empleo							2
22	Las presiones por cambio en esta organización generan insatisfacción en las personas							2
23	La falta de información sobre los procesos de cambio genera mal entendidos en la organización							2
24	la falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores							2
25	Los empleados que perdieron posición en función del cambio generalmente se oponen en el proceso							2
26	La divulgación de información sobre los procesos de cambio genera conflictos en la organización							2
27	Las personas reaccionan negativamente a los cambios que							2

	generan pérdidas salariales									
28	Las personas se sienten temerosas por la incertidumbre generada por la nueva manera de trabajar									2
29	La descentralización del poder genera temor porque hay sentimiento de pérdida de control y competencia									2
30	En los procesos de cambio, el temor a perder genera resistencia en las personas									2
31	Es muy difícil cambiar los comportamientos y actitudes de las personas en esta organización									2
	TEMORES									
										<b>ACEPTACIÓN</b>
32	las personas más implicadas son las más favorables al cambio									3
33	Los cambios en esta organización generan oportunidades para el crecimiento del personal									3
34	El cambio conlleva la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo									3
35	Los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar esta organización									3
36	las personas más jóvenes se adaptan más fácilmente a los procesos de cambio	14 %	12 %	27 %	19 %	29%				3
37	El cambio genera oportunidad para los trabajadores que sepan aprovecharse de el	0%	4%	10 %	36 %	51%				3

38	Las personas aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden ganar con el	2%	3%	15%	32%	48%				3
39	Los cambios en esta organización son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores	1%	3%	15%	34%	47%				3
40	Los trabajadores se dan cuenta de que la mayoría de sus compañeros de trabajo apoyan los cambios en la organización									3
41	Los trabajadores creen que pueden realizar cambios en el ambiente organizacional									3
ACEPTACION										
<p><b>Autores: RABELO NEIVA, ELAINE; ROS GARCIA, MARIA; TORRES DA PAZ, MARIA DAS GRAÇAS; (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. <i>Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones</i>.</b></p>										

Anexo 2

Cuestionario Validación Actitud a cambio de Líderes

<b>CUESTIONARIO PARA VALIDAR LA ACTITUD AL CAMBIO</b>	
Responda a las siguientes afirmaciones calificándolas de acuerdo con el siguiente criterio:	
1. Completamente en desacuerdo	
2. Parcialmente en desacuerdo	
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
4. Parcialmente de acuerdo	
5. Totalmente de acuerdo	
1. Temo enfrentar lo desconocido por la incertidumbre de sus consecuencias y del destino que me espera.	
2. Las experiencias pasadas negativas me obstaculizan la aceptación de otras nuevas	
3. Los cambios me atemorizan porque pueden incidir sobre el status que he logrado	
4. El poder que tengo en mi cargo puede perderse por efecto de reestructuraciones	
5. Algunas decisiones empresariales pueden ocasionar deterioro de mis ingresos y afectar mi estabilidad	
6. El clima organizacional desfavorable me ha hecho perder la confianza en los cambios	
7.El temor al fracaso constituye un factor determinante de mi resistencia al cambio	
8.Prefiero la seguridad de lo que sé, a la incertidumbre de experimentar con otras cosas	

9. Las estructuras rígidas las percibo como un obstáculo a los cambios organizacionales	
10. Los cambios me pueden conducir a un aumento de la carga y la responsabilidad laboral	
11. No creo tener capacidad para adquirir las nuevas competencias laborales exigidas por las empresas	

(Franco, C. y López, L. 2013)