



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS
HUMANOS**

Resistencia a la propuesta de cambio cultural en una microempresa en la ciudad
metropolitana de Lima

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Recursos Humanos

AUTOR(ES)

Ibañez Castro, Juan Jose	0009-0003-0968-8294
Varas Aguilar, Sandra Delia	0009-0004-7075-1835

ASESOR(ES)

Auza Montalvo, Francisco Javier	0009-0007-4593-7939
---------------------------------	---------------------

Lima, 10 de noviembre de 2023

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a DIOS, por darme la vida y mantener viva la llama de la esperanza que me a permitido llegar a la culminación de este trabajo de investigación y hacerme inmensamente feliz, a mis padres Victor y Esperanza, como agradecimiento a su amor y esfuerzo por darme lo mejor de su vida y a mis hijos Jean Pierre y Jean Michael que son mi apoyo para seguir creciendo profesionalmente.

Juan Jose Ibañez Castro

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por permitirme culminar esta etapa tan especial en mi vida y convertirme en madre por primera vez. A mis padres, porque me han acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y de vida, siempre los he sentido presentes en mi vida y sé que están orgullosos de la persona en la cual me he convertido.

Sandra Delia Varas Aguilar

Agradecimiento

A todos los profesores y coordinadores de la carrera de Administración y Recursos Humanos que estuvieron con nosotros desde el comienzo señalándonos cual es el camino a seguir para llegar al éxito, a nuestros amigos que nos apoyaron con sus consejos y un agradecimiento especial a nuestro asesor el profesor Javier Francisco Montalvo Auza, por darnos parte de su tiempo, su paciencia, su experiencia y sus conocimientos para que sigamos creciendo y ser profesionales de éxito.

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional, consistió en recopilar y analizar datos en una microempresa y encontrar la relación que existe entre dos variables identificadas como las nuevas propuestas de mejora en la organización y la resistencia del líder a los cambios propuestos.

La metodología descriptiva aplicada, permitió explorar a través de entrevistas y encuestas como se manifiestan en los trabajadores mediante un conjunto de respuestas, el comportamiento, las reacciones y las actitudes, sobre la conducción de la empresa, la forma de trabajo y el crecimiento profesional de cada colaborador.

El trabajo de investigación logró confirmar como algunas decisiones tomadas por el responsable de conducir los destinos de la microempresa afectan de alguna manera la motivación del personal al realizar sus labores diarias en la compañía.

La tecnología que en la actualidad es una herramienta muy útil para mejorar los procesos, tomar mejores decisiones, mejorar el estatus comercial de la empresa y facilitar una mejor conexión con los clientes, a través de aplicativos y las redes sociales, no están siendo aprovechadas en su real dimensión por la organización, desaprovechando una gran oportunidad para diferenciarse de sus competidores y mejorar su estatus a nivel empresarial.

Palabras clave: Organización; tecnología; resistencia; microempresa.

Abstract

The present professional sufficiency work consisted of collecting and analyzing data in a microenterprise and finding the relationship that exists between two variables identified as the new proposals for improvement in the organization and the leader's resistance to the proposed changes.

The descriptive methodology applied allowed us to explore through interviews and surveys how the workers manifest themselves through a set of responses, behavior, reactions and attitudes, regarding the management of the company, the way of working and the professional growth of each collaborator.

The research work managed to confirm how some decisions made by the person responsible for managing the destiny of the microenterprise somehow affect the motivation of the staff when carrying out their daily tasks in the company.

The technology that is currently a very useful tool to improve processes, make better decisions, improve the commercial status of the company and facilitate a better connection with customers, through applications and social networks, is not being used in its real dimension by the organization, wasting a great opportunity to differentiate itself from its competitors and improve its status at the business level.

Keywords: Organization; technology; resistance; microenterprise

N°109_Varas Aguilar, Sandra Delia_Resistencia a la propuesta de cambio cultural en una microempresa en la ciudad metropolitana de Lima

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	4%
2	www.creandocompany.com Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante	<1%
4	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
5	moam.info Fuente de Internet	<1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
7	openaccess.uoc.edu Fuente de Internet	<1%

Tabla de contenido

CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	9
1.1 Contexto de la Organización	1
1.1.1 Aspectos Económicos	1
1.1.2 Aspectos Sociales	1
1.1.3 Aspectos Culturales.....	1
1.1.4 Aspectos Políticos	1
1.2 Descripción de la Organización.....	1
1.2.1 Actividades Relevantes	1
1.2.2 Planeamiento Estratégico	2
1.2.3 Posicionamiento en el Sector	2
1.2.4 Certificaciones y Reconocimientos	2
1.2.5 Información Financiera Relevante.....	2
1.2.6 Otros Detalles Relevantes	2
1.3 Diagnóstico de la Situación Problemática.....	3
1.3.1 Área Funcional en la que se Desarrolla la Situación Problemática.....	3
1.3.2 Descripción en Detalle la Situación Problemática Abordada.	3
1.3.3 Elementos Clave de la Situación Problemática.....	3
1.3.4 Información Relevante y Datos Estadísticos que Respaldan la Existencia y Relevancia del Problema.	3
1.3.5 Descripción del Proceso Utilizado para Recopilar los Datos Necesarios para el Análisis de la Situación Problemática.	4
CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DISCUSIÓN	4
2.1 Marco Teórico-Conceptual.....	4
2.1.1 Revisión de Antecedentes de Investigación Relacionados con la Situación Problemática.....	4
2.1.2 Conceptos Clave Relacionados con la Situación Problemática.....	5
2.1.3 Identificación de las Teorías y/o Modelos Existentes que Respalden el Análisis y Solución de la Situación Problemática.	5
2.1.4 Descripción de la Aplicación de las Teorías y/o Modelos a la Organización y Situación Problemática del Estudio.	6
2.1.5 Enfoque Metodológico.	6
2.2 Justificación de la Relevancia de la Situación Problemática.....	6
2.2.1 Análisis de Causas, Factores Internos y Externos.....	7
2.2.2 Análisis del Impacto de la Situación Problemática en la Organización	7
2.2.3 Análisis de la Importancia Estratégica de Abordar el Problema y su Relevancia en el logro de Objetivos de la Organización.	8
2.3 Áreas Funcionales Relacionadas a la Situación Problemática	8
2.4 Alternativas Propuestas	8

2.4.1. Enfoques del Área Funcional Enmarcada en la Situación Problemática.....	8
2.4.2 Enfoques de las Áreas Funcionales Relacionadas	8
2.4.3 Descripción de Alternativas y Alineamiento con los Objetivos de la Organización ..	8
CAPÍTULO III: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN	9
3.1 Análisis Comparativo de las Alternativas Identificadas.....	9
3.1.1 Análisis de Ventajas y Desventajas de cada Alternativa.....	9
3.1.1.1 Viabilidad	10
3.1.1.2 Impacto en la Organización	10
3.1.1.3 Costos y Recursos	10
3.1.1.4 Plazos.....	11
3.1.1.5 Otras Consideraciones Relevantes	12
3.2 Justificación de la Alternativa Elegida	12
3.2.1 Alineación con los Objetivos de la Organización	12
3.2.2 Factibilidad y Viabilidad	12
3.2.2.1 Recursos Necesarios (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros)..	12
3.2.2.2 Análisis de la Capacidad de la Organización para Implementar la Alternativa	12
3.2.2.3 Beneficios y Resultados Esperados	13
3.2.2.4 Sostenibilidad y Efectos a Largo Plazo	13
3.3 Discusión de Resultados de la Aplicación de la Alternativa Elegida	13
3.3.1. Análisis de la Solución a la Situación Problemática en Relación a los antecedentes, teorías y modelos propuestos	13
3.4 Implicancias de la Decisión en la Organización	14
3.4.1 Implicancia Operativa	14
3.4.2 Implicancia Administrativa	14
3.4.3 Implicancia Financiera	14
3.4.4 Otras implicancias Relevantes.....	14
3.5 Recomendaciones para Situaciones Problemáticas Similares en el Futuro.	14
CONCLUSIONES	15
REFERENCIAS	16
ANEXOS.....	18

Lista de Figuras

Figura 1	2
Figura 2	4
Figura 3	9
Figura 4	10
Figura 5	11
Figura 6	11
Figura 7	11

CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1.1. Contexto de la Organización

1.1.1. Aspectos Económicos

Estos últimos años la economía del Perú viene sufriendo los impactos de la guerra entre Rusia y Ucrania, y de algunos fenómenos naturales, la inflación y tensiones políticas, todo esto sumado a la falta de reglas claras del gobierno para contrarrestar estos efectos negativos que afectan la economía de muchas microempresas. Según Artica (2023) la economía peruana muestra una de sus peores facetas este 2023.

La empresa Placa Mass se ha visto impactada por el descubrimiento de casos de corrupción y lavado de dinero en las diferentes instituciones del estado y empresas particulares esto crea desconfianza en los clientes al realizar su interpretación de la situación de manera subjetiva, así también la tendencia de alza del dólar fueron impactos negativos para la organización y todo el sector empresarial en general.

Así mismo el gremio de Mypes Unidas en Perú ha solicitado al gobierno central una serie de medidas para contrarrestar la caída en la inversión privada que viene afectando seriamente la economía de las microempresas en el país (El Comercio, 2023)

1.1.2. Aspectos Sociales

La empresa Placa Mass, tiene la disposición de afrontar nuevos retos y asumir nuevas responsabilidades con la comunidad y sus stakeholders a través de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), así mismo el compromiso con el gobierno central, local y las autoridades encargadas de monitorear las actividades empresariales, el cumplimiento de las leyes de protección del medio ambiente. Cortez (2022) nos explica que la responsabilidad social empresarial tiene sus orígenes identificados con la empresa e incluidos en una estrecha relación entre la sociedad y el comercio, donde se plantean nuevas responsabilidades para la empresa.

1.1.3. Aspectos Culturales

Todos los meses del año se celebran los onomásticos de los colaboradores, así como también se celebra el día de la madre, del padre, fiestas patrias y fiestas navideñas, en estas reuniones los funcionarios que dirigen la empresa hacen entrega de algún reconocimiento, bono o regalo motivando al personal a seguir ofreciendo su máximo esfuerzo para alcanzar los objetivos de la empresa.

1.1.4. Aspectos Políticos

En estos momentos la pequeña y mediana empresa está pasando por un momento de crisis. Según indicó Ramirez (2023) la incertidumbre política y social están contribuyendo a poner en riesgo de quiebra a más de 30 mil mypes.

Así mismo la Sociedad Nacional de Industrias (SIN) destaca que el 60% de empresas no aumentaron su producción por la incertidumbre política, el 56% por falta de insumos y otro 55% por la subida de los precios de la materia prima. (El Comercio, 2023)

1.2. Descripción de la Organización

1.2.1. Actividades Relevantes

Placa Mass E.I.R.L. es una microempresa gráfica peruana con 14 años de experiencia en el mercado nacional fabricando placas metálicas, acero, bronce, autoadhesivos, de vidrio, imantadas, acrílicas y con código de barras, para todas las empresas que forman parte del rubro industrial y minero.

1.2.2. Planeamiento Estratégico

Misión: Conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes con el objetivo de ayudarlos a alcanzar su más alto potencial mediante productos y servicios innovadores.

Visión: Ser la empresa líder en los productos y servicios que ofrecemos siguiendo una política que permita el crecimiento de la empresa junto a nuestros clientes y colaboradores.

Valores: De la empresa Placa Mass EIRL están enmarcados en, trabajo en equipo, el cual tiene como meta lograr los objetivos de la empresa. Así mismo, el compromiso para construir relaciones de largo plazo con nuestros colaboradores, clientes y proveedores y finalmente la equidad, para mantener el trato igualitario, justo y respetuoso con todos los colaboradores.

1.2.3. Posicionamiento en el Sector

Placa Mass EIRL, se encuentra identificada con 14 años en el mercado nacional como una de las mejores empresas que garantiza la calidad de sus productos con una durabilidad mínima de 10 años, además ofrece servicio de posventa y asesoramiento en toda su gama de productos logrando confianza entre sus clientes.

1.2.4. Certificaciones y Reconocimientos

La empresa Placa Mass EIRL, en el año 2007 realizó una verificación de calidad de sus procesos el cual estuvo a cargo de la empresa Sociedad de Asesoramiento Técnico Sac, quien emitió la certificación de calidad N°0568-2007 y que hasta la fecha no ha sido renovada.

1.2.5. Información Financiera Relevante

Figura 1

Utilidades netas obtenidas por la empresa Placa Mass EIRL, el año 2021 y 2022

CUADRO DE UTILIDADES NETAS POR AÑO		
Descripción	2021	2022
Utilidades netas por año	789, 975.39	1'084 717.71

Nota. La información fue extraída de una fuente privada. De “Utilidades”, por Placa Mass EIRL, Área de contabilidad, 2023.

1.2.6. Otros Detalles Relevantes

La empresa Placa Mass EIRL, mantiene una cultura organizacional de tipo horizontal, propiciando la relación directa entre el gerente y los trabajadores de tal manera de canalizar de forma correcta en lo que se refiere al talento humano.

Los estándares de protección para los trabajadores y el cuidado del medio ambiente son temas prioritarios que se fortalecen con la motivación de los trabajadores para que

cumplan con los protocolos de seguridad de tal manera de evitar riesgos innecesarios y accidentes laborales.

1.3. Diagnóstico de la Situación Problemática

1.3.1. Área Funcional en la que se Desarrolla la Situación Problemática

El área donde se identifica el problema principal es la gerencia general.

1.3.2. Descripción en Detalle la Situación Problemática Abordada

En Placa Mass, la gerencia general y las áreas restantes no están respondiendo a los cambios que experimenta el mercado nacional debido a que siguen con información y modelos desactualizados lo que indica cierta resistencia al cambio, tal vez por el temor de no poder adaptarse a las nuevas propuestas. Esto genera que la empresa no pueda mejorar su cultura corporativa y su posicionamiento como una empresa líder. Por ejemplo, en el tiempo de la pandemia Covid 19, la empresa no puso en práctica el sistema home office que es una alternativa de teletrabajo vigente y de gran utilidad, esta actitud trajo como consecuencia no percibir ingresos económicos y algunos clientes optaron por requerir los servicios de la competencia.

Así también en la parte tecnológica, las redes sociales de la organización no se encuentran actualizadas tales como Instagram, LinkedIn y Facebook, estas herramientas de comunicación no están siendo aprovechadas para llegar a más clientes de manera online. Como nos indican Calderón y Martínez (2022) las redes sociales son un referente en materia de publicidad masiva, éstas son utilizadas por las empresas debido a su característica y manera de llegar al público, siendo una herramienta de vital importancia para la publicidad. Esto quiere decir que la empresa Placa Mass no cuenta con un plan estratégico como implementar la transformación digital. Guerra (2017) nos dice que la transformación digital es la manera en la que la compañía establece el ingreso de nuevas tecnologías a su organización haciéndola más competente y rentable.

1.3.3. Elementos Clave de la Situación Problemática

Resistencia al cambio: La gerencia general adopta una actitud de continuismo y rutina establecidas desde el pasado, es decir, que se utiliza el mismo formato sin tener en cuenta las nuevas herramientas que ofrece el mercado. Además, no se está tomando en cuenta que al centralizar toda la responsabilidad en una persona esta actitud no permite la fluidez en la comunicación y la agilidad en los procesos, retrasando el avance que debe tener la compañía.

La tecnología: La tecnología no ha sido renovada desde casi la época de su fundación, los procesos no cuentan con documentación de respaldo, las redes sociales no están actualizadas, no existe un plan de contingencia que permita a la empresa seguir laborando en caso se produzca una nueva situación como fue la pandemia del covid-19.

1.3.4. Información Relevante y Datos Estadísticos que Respaldan la Existencia y Relevancia del Problema

Las diferencias generacionales que existen en la empresa son marcadas como es el caso de los Baby Boomers que son el 10%, la generación X como el 30%, los Millennials con un 60%. Vemos que en un porcentaje minoritario se encuentra el baby boomers y que en este momento es el conductor de la empresa.

Figura 2

Identificación de las diferentes generaciones que se identifican en la empresa Placa Mass EIRL

Cuadro de Generaciones	
Descripción	Porcentaje
Baby Boomers	10%
Generación X	30%
Millennials	60%

1.3.5. Descripción del Proceso Utilizado para Recopilar los Datos Necesarios para el Análisis de la Situación Problemática.

Los métodos que se utilizaron para conseguir la información necesaria del presente trabajo fueron: entrevistas a profundidad y encuestas.

CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DISCUSIÓN

2.1. Marco Teórico-Conceptual

2.1.1. Revisión de Antecedentes de Investigación Relacionados con la Situación Problemática.

Como parte de la investigación a continuación se muestran cuatro estudios de investigación que coinciden con la problemática que se encuentra en el presente trabajo de suficiencia profesional, identificadas como la resistencia a los cambios en la organización y la incorporación de nuevas tecnologías.

En la siguiente investigación, según Valencia (2018) presenta un análisis sobre cómo los cambios en la cultura organizacional, encuentra oposición en los trabajadores. Así mismo, consideran que la modalidad de trabajo que vienen desarrollando les parece cómoda, mostrando su rechazo hacia la nueva propuesta de trabajo. El objetivo general del estudio es establecer las variables que determinan esa resistencia. La metodología de investigación fue mixta, empleando la recolección de información en la misma fábrica a través de encuestas y entrevistas personales. Uno de los principales hallazgos es como algunos colaboradores con más de 20 años trabajando en la empresa han sido testigos de muchos cambios sin éxito. Finalmente, el aporte a nuestro trabajo nos lleva a pensar que es importante realizar cambios tomando en cuenta la necesidad del puesto y las competencias que tiene cada trabajador.

Con respecto al artículo de Pacheco et al. (2020) muestra cómo se aplican los procesos para que sean aceptados como un cambio positivo en la mediana y pequeña empresa. En cuanto a la investigación fue de tipo descriptiva no experimental de campo basada en encuesta tipo escala de Likert, el cual estuvo dirigida a 44 funcionarios de la empresa. El objetivo del estudio es establecer información sobre el estado actual de los cambios culturales en empresas tecnológicas. Así mismo, los hallazgos más saltantes indican que la empresa toma en cuenta la participación activa de los trabajadores, la mayoría acepta las decisiones y comparte las tradiciones establecidas por la empresa. En ese sentido, el estudio nos enseña que cuando se trate de implementar cambios estos deben ser flexibles con el propósito de que los empleados puedan adaptarse a ellos con mayor facilidad.

En cuanto a la tesis doctoral de Gonzales (2020) muestra como la transformación digital ha ido ganando terreno en los procesos organizacionales teniendo el nivel de prioridad

en las grandes empresas, no así en las pequeñas empresas donde se identifica el poco interés para su implementación. En ese sentido, el objetivo de la tesis doctoral es indagar cómo las MYPES pueden progresar en su sistema organizacional a través de la transformación digital. Así mismo, esta investigación se apoya en la metodología de investigación interpretativa con enfoque cualitativo, este método es útil para la exploración de áreas específicas. Los resultados obtenidos a través de la metodología cualitativa confirmaron que ninguna de las empresas experimentó presión para implementar el proceso de transformación digital, así como también el uso de programas como el Microsoft Excel y Microsoft Outlook para realizar tareas de planificación de trabajo. En conclusión, esta investigación nos ayuda a entender que los procesos de cambio no deben aplicarse bajo presión, además las empresas deben generar nuevos sistemas organizacionales para mantenerse en el mercado empresarial.

Bernal y Rodríguez (2019) nos dicen que la comunicación a través de la tecnología es una herramienta que le da valor agregado a los procesos de la organización, así como también se debe definir a la competitividad como la capacidad de ofrecer y mostrar a los clientes productos y servicios de calidad. En ese sentido, la competitividad no solo debe hacer referencia a la producción, sino que también se deben reforzar los procesos internos y externos. En cuanto a la metodología empleada para esta investigación, fue de tipo cualitativo descriptivo, cuyo objetivo era definir los factores que ayudan a la empresa a ser más competitiva e innovadora. Como aporte podemos decir que es importante la innovación en una empresa puesto que esto genera un gran valor y da la oportunidad de realizar cambios que puedan estar dirigidos a la producción, tecnología y a la forma de organización.

2.1.2. Conceptos Clave Relacionados con la Situación Problemática

Actualmente las pequeñas empresas deben adecuarse a los cambios que se presentan en los negocios, esto con el fin de no quedarse rezagado con respecto a sus competidores; es indudable que un cambio estratégico en la cultura organizacional puede lograr muchas ventajas competitivas basado en un mejor ambiente laboral y un mejor servicio a los clientes. La idea de cultura organizacional contribuye a mejorar la productividad, es por eso que es de gran importancia para las empresas (Cújar, 2013, como se cita en Claro, 2023).

Así mismo cuando tratamos de implementar nuevos cambios, debemos tener en cuenta la resistencia de parte del dueño de la empresa y de los trabajadores que pueden mostrar su descontento ante las propuestas de cambio. Un punto importante a considerar es la incertidumbre que es causada por el temor a lo desconocido, de esta manera se crea la resistencia al cambio por parte de los colaboradores, con consecuencias en la subsistencia de la empresa (Bellon, 2015, como se cita en Sanchez, 2021).

Debemos tener en cuenta que al incorporar nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) está se debe asociar al manejo eficiente del software y hardware. Cano (2018) dice que el beneficio que se debe obtener es que faciliten la comunicación y aumente la producción. Así también debemos tener en cuenta el hecho de utilizar la tecnología de manera adecuada para que se genere una ventaja frente a la competencia. Acuña (2016) indica que cuando hay una ventaja competitiva lo que se debe tener en cuenta es el uso adecuado de las herramientas tecnológicas para que la compañía pueda actuar de manera eficiente, renovar su tecnología y mejorar su producción.

2.1.3. Identificación de las Teorías y/o Modelos Existentes que Respalden el Análisis y Solución de la Situación Problemática

Con respecto a los cambios de la cultura organizacional, Bastide indica en su teoría que la resistencia está calificada como una desvinculación o una forma de no encontrar nuevos conceptos, señalando que esta circunstancia propicia una relación negativa con los trabajadores (como se cita en Dias, 2013). Asimismo, Deal y Kennedy resaltan dos etapas

culturales de la empresa, consideradas indispensables para comprender la resistencia o la falta de unión al cambio. En primer lugar, la cultura necesita que se compartan los valores entre los individuos de la empresa y estos se mantengan en el tiempo aun cuando los colaboradores ya no formen parte de la organización. Así mismo el cambio en este nivel se hace muy difícil porque sus elementos no tienen el conocimiento de las cualidades que los unen. En la siguiente etapa, la cultura interpreta los modelos de conducta que los trabajadores transmiten a los nuevos empleados. En ese sentido, la cultura de la compañía a pesar de tener injerencia muestra diferentes respuestas. En una cadena de conexiones, una sencilla actividad puede estimular la aceptación o la oposición, la actividad o la paralización ya sea a nivel nacional e internacional, la cualidad de adaptarse, asegura la prolongación del sistema en el tiempo. (como se cita en Dias, 2013).

En cuanto a la teoría de las tecnologías en las empresas León y Palma afirman que la innovación en las empresas tiene una relación importante con el uso de las tecnologías de la información, direccionando a las organizaciones a encontrar nuevas oportunidades de mejora y ampliar su ventaja competitiva e impactar en el rendimiento empresarial (como se cita en Bernal y Rodríguez 2019). El uso de la tecnología de la información es un catalizador que permite a las organizaciones adoptar estrategias que ayuden a mejorar su eficiencia y productividad dando un valor agregado a los procesos y fomentando la innovación empresarial. Asimismo, Chiavenato (2011) manifiesta que hay una relación cercana entre los medios informáticos de la empresa y las características que tienen los trabajadores, así como también los procesos administrativos.

2.1.4. Descripción de la Aplicación de las Teorías y/o Modelos a la Organización y Situación Problemática del Estudio

En primer lugar, las dos etapas culturales mencionadas por Deal y Kennedy indican que estas se deben incorporar a la organización a fin de tener mayor información y un conocimiento más amplio de la resistencia al cambio, permitiendo plantear a la organización las alternativas necesarias para mejorar el acceso al nuevo cambio (como se cita en Dias, 2013).

En segundo lugar, León y Palma indican que es importante el uso de herramientas tecnológicas para facilitar y agilizar los procesos en las áreas, haciendo más eficiente el uso de recursos informáticos, hacer más productiva la organización y llevarlas al campo de la competitividad a nivel internacional (como se cita en Bernal y Rodríguez, 2019).

Finalmente, la empresa Placa Mass debe conocer la capacidad que maneja de manera interna para proporcionar ventajas con respecto a los procesos de innovación del mismo modo es necesario que conozca su potencial para exigirse a sí mismo y de esta manera competir en el mercado.

2.1.5. Enfoque Metodológico

En el presente estudio se aplicará el método de investigación cualitativa el cual no permitirá comprender conceptos, opiniones, emociones y experiencias dentro de la organización. Espinoza (2020) afirma que las investigaciones cualitativas se definen por las relaciones que se practican entre el investigador y los participantes fundamentado sobre la ética lo que garantiza su procedimiento.

Para el presente trabajo de investigación se emplearán los métodos de entrevista a profundidad y el cuestionario de preguntas realizadas al personal de la empresa Placa Mass EIRL, las mismas que estarán orientadas a identificar aquellos problemas que se perciben como resistencia al cambio y el uso inadecuado de la tecnología.

2.2. Justificación de la Relevancia de la Situación Problemática

2.2.1. Análisis de Causas, Factores Internos y Externos

Es importante realizar un análisis de cuáles son los factores que pueden causar preocupación y cambios en la forma de actuar de una microempresa. Calderón et al. (2020) afirma que el análisis de los factores internos y externos nos permite reconocer los puntos claves donde la empresa debe tomar acción para no caer en la incertidumbre propiciada por los cambios que se dan en el entorno que lo rodea.

Factores internos: La gerencia general no comparte responsabilidades y las decisiones que toma no pueden ser discutidas. En ese sentido esta forma de respuesta puede ser percibida por los colaboradores como autoritaria y poco efectiva.

Las jefaturas no muestran planes de acción para los cambios y no toman decisiones en la empresa, tal vez por el temor a ser rechazados. Las emociones juegan un papel importante en la forma de respuesta de los colaboradores. En toda empresa las emociones están ligadas a la forma de trabajo y por consiguiente está asociado al empleado (Rubins, 2004, como se cita en Bedoya y Garcia, 2016).

La empresa en la práctica muestra una organización de tipo vertical, existe un control centralizado del poder lo que significa retraso en la toma de decisiones, poca competencia entre las áreas en lo que se refiere a creatividad y alta dependencia de la gerencia general.

Factores externos: La alta competencia de empresas informales que han optado por trabajar al margen de las leyes tributarias como consecuencia de la inflación y la incertidumbre política.

No hay alternativas para enfrentar la competencia de las empresas formales que tratan de cumplir con las exigencias del mercado ofreciendo productos de mejor calidad a bajo costo.

Las limitaciones que tiene como empresa de tipo EIRL para conseguir capital para las inversiones a corto plazo.

La falta de apoyo e incentivos del gobierno central hacia las MYPES se hace evidente por la mala situación económica que el país atraviesa.

2.2.2. Análisis del Impacto de la Situación Problemática en la Organización

Cuando se presenta cierta resistencia al cambio esta puede complicar la situación de la empresa, por ejemplo, en el caso de la actuación de la gerencia general al manifestar actitudes de no querer adaptarse a los cambios entonces se corre el riesgo de no cumplir con los objetivos de crecimiento, seguir frustrando las aspiraciones laborales de los empleados y dejar a la empresa sin reconocimiento en el mercado nacional.

Si bien es cierto el temor y la duda siempre estarán alrededor de las decisiones que se toman, va de la mano con la incertidumbre que muestran los directivos al no saber qué resultados esperar y más aún si las consecuencias de sus decisiones serán positivas o negativas al final del proceso establecido para el cambio.

De igual manera la poca tendencia en las tecnologías limita la creación de nuevas aplicaciones como por ejemplo preparar una plataforma que me permita el enlace con algún cliente o desarrollar el trabajo remoto de los trabajadores, en ese sentido si no se toman acciones la organización se verá seriamente comprometida económicamente si en algún momento se repitiera el tema de la pandemia o alguna otra situación similar que disponga el cierre temporal de las actividades.

Es importante el tiempo de respuesta ante un requerimiento y sin la tecnología adecuada el compromiso de entregar el producto en el menor tiempo posible se verá afectado. En consecuencia, el cliente pierde interés de preferencia en la empresa que presta el servicio.

2.2.3. Análisis de la Importancia Estratégica de Abordar el Problema y su Relevancia en el logro de Objetivos de la Organización.

Es importante enfrentar los problemas que impactan en la organización de tal manera que al proponer estrategias de solución los resultados positivos beneficien a toda la empresa. En ese sentido, si el gerente general muestra resistencia a los cambios, los colaboradores pueden frustrarse y optar por buscar otras empresas que les permitan exponer sus talentos y capacidad creativa.

Así mismo la mejor alternativa de solución al problema, se debe contar con la participación de un profesional como lo es un Business Partner su ayuda permitirá coadyuvar al cambio cultural desde la cabeza hacia todos los colaboradores que la conforman, de la misma manera para la implementación de la tecnología de la información es necesario contar con un personal capacitado para aprovechar las nuevas tendencias que más se utilizan en las redes sociales, así como también mejorar la comunicación organizacional, facilitar y agilizar los procesos en todas las áreas haciendo más eficiente el uso de sus recursos.

2.3. Áreas Funcionales Relacionadas a la Situación Problemática

En Placa Mass, la problemática existente está relacionada principalmente con la gerencia general es por ello que su accionar repercute a las áreas de contabilidad, artes gráficas, producción y de administración, generando un atraso en la implementación de los cambios y transformaciones que hoy en día se están dando en el mercado a nivel mundial.

2.4. Alternativas Propuestas

2.4.1. Enfoques del Área Funcional Enmarcada en la Situación Problemática

El área de la gerencia general se encarga de tomar casi todas las decisiones trascendentales de la empresa, además supervisa que ninguna otra persona pueda realizar algún cambio en la estructura o forma de trabajo en la organización. La empresa es su obra y nadie puede alterar su forma, en pocas palabras él toma la última decisión, ¿entonces qué implicancia tiene esta actitud para la organización? simplemente cuando la empresa empiece su crecimiento, también crecerán los problemas y por su forma de actuar no tendrá la respuesta adecuada para cada situación de conflicto.

2.4.2. Enfoques de las Áreas Funcionales Relacionadas

Las áreas funcionales como: administración, producción, artes gráficas y contabilidad no tienen opción de aplicar mejoras en sus procesos si la gerencia general no lo autoriza, además, si alguna de las gerencias tiene alguna iniciativa propia que pueda mejorar la calidad del producto o algún tema de inversión para incrementar los ingresos simplemente tendrá que esperar la decisión gerencial.

Así mismo la idea de la gerencia de cuidar su inversión ha creado una barrera proteccionista que dificulta la comunicación entre todas las áreas y la gerencia.

2.4.3. Descripción de Alternativas y Alineamiento con los Objetivos de la Organización

Primera alternativa: Dado que el gerente general es de la generación baby boomer por su forma de pensar tradicional y que le cuesta adaptarse a los cambios, entonces ¿Es recomendable tener un apoyo como un o socio estratégico? Según Moreno y Bozón (2023) el Business Partner se ha convertido en una persona clave para las organizaciones, convirtiéndose en un socio estratégico que facilita el cumplimiento de las metas, su objetivo está direccionado a establecer nuevas estrategias apoyado en capacitaciones y formas de reclutar al personal, así como también exponer las ideas de mejora a través de una comunicación permanente con los líderes de la organización sobre las decisiones de cómo mejorar la empresa. Entonces bajo esos conceptos es importante la tarea específica que desempeña el Business Partner en una organización de tal manera que esté dirigida a proponer el cambio cultural y tecnológico desde la cabeza hacia todos los colaboradores que la conforman.

Segunda alternativa: capacitar y comunicar sobre los beneficios del uso de nuevas herramientas tecnológicas, evitar la rotación de personal, hacer más eficientes y agilizar los procesos en todas las áreas y maximizar las competencias de los trabajadores.

CAPÍTULO III: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN

3.1. Análisis Comparativo de las Alternativas Identificadas

3.1.1. Análisis de Ventajas y Desventajas de cada Alternativa

El análisis de las ventajas y desventajas nos dan una noción de cuál es la alternativa que se debe aplicar y cómo puede ayudar a cumplir con los objetivos de la empresa.

Figura 3

Cuadro de ventajas y desventajas de las alternativas de solución

CUADRO COMPARATIVO ENTRE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN			
Alternativas	Ventajas	Desventajas	
Contratar a un Business Partner	Trabajar el tema de delegar funciones directamente con la gerencia general.	Su experiencia no convence para ser considerado como la persona indicada para implementar los cambios.	
	Mayor agilidad y rapidez en la toma de decisiones	Poca disposición del personal para realizar las nuevas tareas.	
	Mejorar el ambiente laboral.	Resistencia a los nuevos cambios	
	Priorizar la ayuda a las áreas con mayores dificultades al cambio.		
	Crear y organizar nuevas áreas como recursos humanos e informática.		
	Mejorar el desempeño de las labores desarrolladas por todos los colaboradores.		
	Menos rotación de personal.		
	Fidelización de los clientes.		
	Mejorar la disposición del personal para aportar nuevas ideas a la organización.		
	Mejorar el compromiso de todos los miembros y alinearlos con los objetivos de la organización.		
Capacitación sobre los nuevos cambios organizacionales y tecnológicos	Acceso rápido a la información solicitada		Realizar el permanente seguimiento de las tareas asignadas.
	Mejor disposición de los trabajadores para realizar las labores diarias.		- Poco interés del personal.
	Simplificar procesos	Mayor inversión inicial	
	Menos rotación de personal		
	Aumento del rendimiento y producción		

3.1.1.1. Viabilidad

Luego de realizar el análisis de la situación problemática, vemos que lo más recomendable es contar con un Business Partner o socio de negocios, y como segunda alternativa la capacitación. Para la viabilidad de ambos puestos se deberá tener en consideración los siguientes puntos:

Económica: Disponer de los recursos necesarios para que ambos proyectos se desarrollen con normal funcionamiento según los plazos establecidos.

Técnica: Indicar con qué infraestructura se cuenta y los recursos tecnológicos necesarios para asegurar la continuidad de los procesos.

Legal: Establecer las condiciones laborales y aspectos relacionados con las labores a desarrollar para el puesto de Business Partner y para el capacitador.

3.1.1.2. Impacto en la Organización

El objetivo de tener un Business Partner en la organización es buscar, desarrollar y evidenciar oportunidades que sean cada vez más rentables donde el negocio nunca pare y el impacto en la empresa sea positivo. En ese sentido el socio estratégico ayudará a la formación continua y específica en materia de organización tanto al gerente general como a sus colaboradores, de esta forma se aumentará la producción y habrá mayor motivación en los colaboradores para aportar nuevas ideas, además se logrará una comunicación asertiva entre todas las áreas incluyendo a la gerencia general.

A su vez, capacitar a los colaboradores de manera interna busca tener un impacto favorable en el mismo individuo, en la empresa y en la misma sociedad. Un trabajador capacitado definitivamente ofrecerá un servicio laboral de mejor calidad, aumentando su producción y aportando con nuevas ideas no solo para mejorar su puesto de trabajo sino también en toda la cadena de valor de la empresa.

3.1.1.3. Costos y Recursos

Figura 4

Cuadro de costos y recursos necesarios para implementación del puesto de Business Partner

Cuadro de costos y recursos para implementación del puesto de Business Partner			
Descripción	Unidades	Precio	Total S/.
Remuneración mes de noviembre	1	3,000	3,000
Remuneración mes de diciembre 2023	1	3,000	3,000
Remuneración mes de enero 2023	1	3,000	3,000
Recursos y mobiliario			
Lap top	1	1,500	1,500
Impresora	1	950	950
Utiles de escritorio	10	10	100
Oficina de la empresa Placa Mass EIRL	0	0	0
Costo Total Presupuestado			S/. 11,500

Figura 5

Cuadro de presupuesto para capacitación en la empresa Placa Mass EIRL

Presupuesto para Capacitación Presencial por tres semanas			
Sueldo de capacitador	1	1,500	1,500
Costo de materiales			
Lapiceros	10	1.5	15
Cuaderno	10	20	200
Encuesta	10	1.5	15
Certificado de participación	10	20	200
Costo Total Presupuestado			S/. 1,930

3.1.1.4. Plazos

Se ha establecido que el tiempo de ejecución estimado de las actividades a realizar por el Business Partner, desde el inicio hasta la culminación exitosa del proyecto es de 78 días o 13 semanas. En el caso de la capacitación el tiempo de ejecución será de cuatro semanas con una duración total de 28 días o 4.5 semanas, desde el inicio de la elección del capacitador hasta su culminación, asimismo los días sábados después de terminada las labores oficiales se llevará a cabo la actividad y tendrá una duración de 2 horas.

Figura 6

Cronograma de actividades a realizar por el Business Partner para implementar los cambios organizacionales

ACTIVIDADES DE MEJORA A REALIZAR POR EL BUSINESS PARTNER					
Actividades	Responsable	Inicio	Fin	Días	Semanas
Tomar contacto con la Gerencia General	Business Partner	02/11/2023	03/11/2023	2	13
Tomar con la Jefaturas	Business Partner	04/11/2023	07/11/2023	4	
Desarrollar el plan de trabajo	Business Partner	09/11/2023	14/11/2023	6	
Exponer plan de trabajo a la Gerencia General y Jefaturas	Business Partner	16/11/2023	16/11/2023	1	
Corrección del plan de trabajo	Business Partner	17/11/2023	17/11/2023	1	
Aprobación del plan de trabajo	Business Partner	19/11/2023	19/11/2023	1	
Iniciar proceso de cambio	Business Partner	20/11/2023	26/01/2024	60	
Informe final del proceso de cambio	Business Partner	29/11/2023	31/01/2024	3	
Número total de días y semanas proyectadas para ejecutar las actividades planteadas por Business Partner				78	
Nota: adicionalmente se recomienda el seguimiento de las nuevas actividades de mejora establecidas por el Business Partner por un lapso de 6 meses y si la situación lo amerita, realizar los ajustes necesarios (queda a consideración presupuestaria de la Gerencia General)					

Figura 7

Cronograma de actividades para la capacitación

ACTIVIDADES PARA REALIZAR LA CAPACITACIÓN					
Actividades	Responsable	Inicio	Fin	días	semanas
Elegir personal para la capacitación	Gerencia General	01/11/2023	05/11/2023	5	4.5
Identificar necesidades y objetivos	Gerencia General, Jefaturas y capacitador	06/11/2023	11/11/2023	6	
Amar cronograma de capacitación	Capacitador	13/11/2023	18/11/2023	6	
Inicio de capacitación primera semana	Capacitador	25/11/2023	25/11/2023	1	
Inicio de capacitación segunda semana	Capacitador	02/12/2023	02/12/2023	1	
Inicio de capacitación tercera semana	Capacitador	09/12/2023	09/12/2023	1	
Inicio de capacitación cuarta semana	Capacitador	16/12/2023	16/12/2023	1	
Evaluación del proceso e informe final de la capacitación	Capacitador	18/12/2023	23/12/2023	6	
Certificación	Gerencia General y Capacitador	27/12/2023	27/12/2023	1	
Total de días y semanas proyectadas para la capacitación				28	

3.1.1.5. Otras Consideraciones Relevantes

Se debe considerar la experiencia en recursos humanos y estrategias organizacionales del Business Partner para que elabore un programa de capacitación que sirva como apoyo a la implementación de los nuevos procesos administrativos y tecnológicos. En ese sentido, contar con el socio estratégico, reducirá el gasto de inversión inicial de capacitación con beneficio económico para la empresa.

3.2. Justificación de la Alternativa Elegida

3.2.1. Alineación con los Objetivos de la Organización

Es importante tener en cuenta los objetivos de la organización porque ayudan a trazar el rumbo hacia los resultados esperados, por ejemplo, en Placa Mass EIRL, están definidos como:

Satisfacer las necesidades de los clientes y ser empresa líder en los productos y servicios que ofrecen. En ese sentido, la labor del Business Partner como aliado estratégico de la alta dirección, está enfocada en aprovechar la gestión del talento humano, alinear y organizar los procesos de cada área y maximizar los recursos tecnológicos, colaborando con alcanzar de manera efectiva los objetivos de la empresa.

Así mismo, las evaluaciones periódicas, logran que el colaborador tenga mayor efectividad y satisfacción en el trabajo, asegurando el camino hacia las metas establecidas por la compañía.

3.2.2. Factibilidad y Viabilidad

3.2.2.1. Recursos Necesarios (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros)

La empresa Placa Mass EIRL cuenta con los medios necesarios para implementar los cambios y a continuación se detallan los recursos para su implementación:

Recursos humanos: La empresa contará con colaboradores más comprometidos y capacitados para facilitar el cumplimiento de las nuevas estrategias de mejora.

Recursos financieros: La empresa respalda las acciones de cambio con una buena situación financiera, esto permitirá dar tranquilidad a todo el proceso de implementación sin sufrir contratiempos económicos.

Recursos tecnológicos: Cuenta con los equipos necesarios como computadoras, proyector, escáner, fotocopadoras, impresoras y buena iluminación de los ambientes, darán el respaldo necesario para las acciones de cambio establecidas.

Local y mobiliario: La compañía dispone de un local amplio con varias oficinas y mobiliario, garantizando un buen ambiente y motivando el buen desempeño de los colaboradores.

3.2.2.2. Análisis de la Capacidad de la Organización para Implementar la Alternativa

El análisis de la capacidad de la empresa Placa Mass EIRL para implementar la contratación de un business partner y realizar una capacitación, involucra evaluar diferentes aspectos que están asociados a la motivación del personal, la planificación de las actividades, la coordinación de los recursos y el cumplimiento de los plazos. En ese sentido, la empresa

está en capacidad de cumplir con todos estos aspectos de manera efectiva, respaldada por la estabilidad financiera y los recursos tecnológicos.

Así mismo, el gerente general debe liderar el seguimiento y cumplimiento de los plazos y metas establecidas por ambas alternativas.

3.2.2.3. Beneficios y Resultados Esperados

Al contar con la presencia de un Business Partner la organización estima tener resultados a corto plazo. Así mismo, los beneficios que se obtienen como resultado de la alternativa son: mejora en la cultura organizacional, el estatus de la empresa e ingreso económico.

Cultura organizacional: los miembros se identifican más con la empresa, se sienten motivados, comprometidos y con la confianza de realizar aportes e ideas de mejora que ayuden a alcanzar con más seguridad los objetivos establecidos por la compañía.

Estatus de la empresa: los nuevos procedimientos internos y externos son un valor agregado logrando que la empresa se diferencie de sus competidores, ofreciendo productos y servicios de mejor calidad.

Económico: Aumento en los ingresos producto de nuevas estrategias comerciales con los clientes, expansión de actividades comerciales.

3.2.2.4. Sostenibilidad y Efectos a Largo Plazo

La sostenibilidad es un punto clave que permitirá a la empresa seguir mejorando en el presente sin comprometer los recursos a futuro y para mantener la propuesta la empresa debe tener presente los siguientes aspectos:

Capacidad de gestión: Es importante la voluntad y el interés de la gerencia general para dar continuidad al proyecto aplicando evaluaciones periódicas a los procesos y como resultado de ello realizar los ajustes necesarios que permitan que la empresa continúe logrando sus objetivos.

Sostenibilidad financiera: El respaldo financiero es importante para mantener la continuidad del proyecto y asegurar que se pueda invertir en nuevas herramientas tecnológicas y programas de capacitación con el objetivo de seguir mejorando el nivel productivo y en atención al cliente.

Recurso Humano: Revisión periódica de los procesos de trabajo y evaluaciones de competencia permitirá mantener la capacidad competitiva de los colaboradores; así como mantener y mejorar la misión, visión y valores que son consideradas como el ADN de la empresa.

3.3. Discusión de Resultados de la Aplicación de la Alternativa Elegida

3.3.1. Análisis de la Solución a la Situación Problemática en Relación a los antecedentes, teorías y modelos propuestos

En primer lugar, Deal y Kennedy nos indican que en la resistencia al cambio se identifican dos niveles como son, los valores compartidos y la forma de comportarse de los empleados. Una reacción natural provocada por el estímulo de cambio, genera resistencia en la organización. Así mismo, en muchas ocasiones el gerente general y los colaboradores no aceptan comprometerse con las propuestas de cambio porque no saben lo que va a suceder y

como enfrentar la situación que genera el cambio, esa reacción es una forma de defensa ante lo desconocido. En ese sentido, los miembros de la organización toman en cuenta el sistema de trabajo conocido, aquello que les brinda una zona de confort, y luego asumen una conducta negativa hacia las nuevas propuestas de cambios. Así mismo, el modelo de Deal y Kennedy nos menciona que debe haber una conexión entre los miembros de la empresa y las propuestas de cambio, en ese sentido el trabajo del Business Partner, permitirá mejorar la actitud y la predisposición de todos los empleados frente a las nuevas ideas de cambio.

En segundo lugar, Leon y Palma mencionan que la capacitación del personal sobre las herramientas tecnológicas resulta fundamental para estar a la par con los avances tecnológicos que se imponen a nivel global y que además afectan de manera directa a la organización. Así mismo, las nuevas estrategias permiten mejorar la eficiencia y productividad en el trabajo (como se cita en Bernal y Rodríguez 2019). De igual forma, Chiavenato (2011) afirma que, gracias a la tecnología de la información, el trabajo de los empleados se hace más intelectual y cada vez con menor esfuerzo físico, los colaboradores se sienten cada vez más a gusto realizando procesos informáticos. Así mismo, la capacitación debe ser considerada como una inversión que ayuda a crecer a la organización y a los colaboradores “capital humano” y que los resultados y beneficios obtenidos perduren en el tiempo.

3.4. Implicancias de la Decisión en la Organización

3.4.1. Implicancia Operativa

Al aplicarse los cambios habrá una mejora en los procesos productivos, en la respuesta de entrega del producto y en el servicio posventa, debido a que las decisiones se tomarán de manera más rápida y precisa creando satisfacción en el cliente.

3.4.2. Implicancia Administrativa

La adaptación a las nuevas tecnologías permitirá que los procesos administrativos tengan fluidez y estén mejor alineados con respecto a los objetivos de la empresa permitiendo un mejor ambiente que obtendrá mejores decisiones. Asimismo, las evaluaciones y seguimiento permitirán medir el grado de eficiencia del personal de cada área con respecto a las metas propuestas en un corto, mediano y largo plazo.

3.4.3. Implicancia Financiera

Las propuestas de mejora lograrán aumentar la confianza para buscar nuevas fuentes de ingresos y mejores inversiones, esto permitirá a la compañía expandirse y lograr consolidarse en el mercado nacional.

3.4.4. Otras implicancias Relevantes.

Se aprovechará el potencial publicitario que tienen las redes sociales para promocionar la identidad corporativa de la empresa, las mejoras en los procesos y la variedad de productos de calidad que ofrece la empresa a través del uso de la internet y los aplicativos móviles.

3.5. Recomendaciones para Situaciones Problemáticas Similares en el Futuro

Se recomienda incorporar a la empresa a un Business Partner o socio estratégico para que aplique estrategias de mejora en todos los procesos que maneja la organización.

Se recomienda a la empresa Placa Mass realizar capacitaciones a todo el personal, así como también revisiones de sus procedimientos para mantener y/o mejorar el nivel de calidad de sus productos y servicios.

Se deben implementar mejoras en los softwares y aplicativos para lograr una respuesta rápida no solo a nivel interno sino también en la atención a los clientes.

Se recomienda formar equipos para la solución de los problemas, esta forma de trabajo mejora la calidad de los resultados, reduce el tiempo de solución de los problemas y aumenta la cohesión del grupo.

Conclusiones

La incorporación del rol de Business Partner será beneficioso para orientar a los directivos de la empresa a realizar mejoras en los procesos organizacionales, tecnológicos y administrativos.

El factor predominante de la resistencia al cambio por parte de la gerencia general, es saber si las alternativas propuestas no dan los resultados esperados.

Falta de motivación de los trabajadores debido a que no se toma en cuenta su participación como aporte a las ideas de mejora de la empresa.

Las redes sociales, no están consideradas dentro de las estrategias para mejorar la imagen de la empresa.

Las nuevas tecnologías no son aplicadas en los procesos administrativos, causado poca fluidez en la comunicación entre todas las áreas.

Hay desconfianza para delegar funciones, el gerente muestra poco interés hacia algún cambio en la conducción de la empresa.

Los trabajadores no están debidamente capacitados con respecto a sus puestos de trabajo, afectando el cumplimiento del proceso productivo.

Se trabaja como organización de tipo vertical, solo el gerente general realiza los cambios e indica la nueva forma de trabajo.

Referencias

- Acuña, M. (2016). *La importancia de la tecnología business process management (BPM) en la competitividad de las Pymes en Bogotá* [Tesis de grado, Fundación Universitaria Los Libertadores]. Repositorio Los Libertadores. <https://n9.cl/1xmlr>
- Artica, J. (2023, 25 de setiembre). Moody's: Si debilidad económica persiste, hay riesgo de superar "techo" de déficit fiscal. *Gestión*. <https://n9.cl/221sq>
- Bedoya, D., & Garcia, M. (2016). Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Estudios gerenciales*, 32(138), 60-70 <https://n9.cl/40198>
- Bernal, M., & Rodríguez, I., (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Scientia et technica*, 24(1), 85-96. <https://n9.cl/iseu3>
- Calderón, D., Borrero, P., & Bernal, C. (2020). *Análisis de factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las Mipymes del sector comercial en Girardot* [Tesis de Doctorado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio Institucional UNIMINUTO <https://n9.cl/4jno9>
- Calderón, G., & Martinez, N. (2022). *Influencia de las redes sociales en la fidelización de los clientes de la empresa Bambú Retail EIRL de Trujillo, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN <https://n9.cl/ebjih>
- Cano, G. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 499-510 <https://n9.cl/ox2ac>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9a ed.). Mc-Gran-Hill Internacional. <https://n9.cl/09f3o>
- Claro, J. (2023). *Gestión del cambio y cultura organizacional en la gerencia de obras de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2020* [Tesis de grado, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio Institucional UNDAC. <https://n9.cl/hezgu>
- Cortez, A. (2022). *Estudio de las acciones para el mejoramiento del control interno requerido por las PYMES dedicadas a las ventas al por menor del distrito de La Chorrera para la prevención de fraudes dentro del marco de la responsabilidad social empresarial* [Tesis de doctorado, Universidad de Panamá]. Repositorio Institucional digital de la Universidad de Panamá. <http://up-rid.up.ac.pa/5609/>
- Dias, R. (2013). Cultura organizacional: cambios y desafíos. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 6(18), 4-14. <https://www.redalyc.org/pdf/4778/477847108001.pdf>
- El Comercio. (2023, 09 de mayo). SNI: 70% de mipymes fueron afectadas por incertidumbre política en primer trimestre. <https://n9.cl/29akk>
- El Comercio. (2023, 01 de setiembre). Mypes proponen medidas urgentes al gobierno ante caída de inversión privada. <https://n9.cl/56h4d>
- Espinoza, E. (2020). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. *Conrado*, 16(75), 103-110. <https://n9.cl/7zkr2>

González, J. (2021). *Retos para la transformación digital de las pymes: competencia organizacional para la transformación digital* [Tesis de doctorado, Universidad de Valladolid]. Repositorio Documental de la Universidad de Valladolid.

<https://n9.cl/oagvp>

Guerra, A. (2017). *La transformación digital de la empresa* [Tesis de grado, Universidad de Cantabria]. Repositorio Abierto de la Universidad de Cantabria.

<https://n9.cl/7laeh>

Moreno, A., & Bozón, B. (2023). *Análisis de la contribución de un “Business Partner” de gestión humana en los factores estratégicos en el negocio Funtrition en el año 2021* [Tesis de grado, Universidad Agustiniana]. Repositorio Institucional Universidad Agustiniana. <https://n9.cl/4fgrd>

Pacheco, C., Rojas, M., Niebles, N., & Hernández, P. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 31(5), 89-100. <https://n9.cl/o5yxx>

Placa Mass EIRL. (2023). Utilidades.

Ramirez, Z. (2023, 27 de junio). MUP: Hay 30,000 mypes en riesgo de quiebra por fenómeno El Niño y crisis político social. *Gestión*. <https://n9.cl/cdqkt>

Sanchez, M. (2021). *Gestión del cambio y su relación con el liderazgo en las mypes en los últimos 10 años, 2010–2020: una revisión de la literatura científica* [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN.

<https://n9.cl/11gi25>

Valencia, M. (2018). *Cambio cultural en una empresa metalmeccánica ubicada en el municipio de Yumbo-Colombia* [Tesis de grado, Universidad del Valle]. Repositorio de la Universidad del Valle. <https://n9.cl/prgn5>

Anexos

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD		
EMPRESA PLACA MASS EIRL		
Descripción	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Cargo	Contador	Administrador
Tiempo de Servicio	4 años	3 años
1. ¿Te sientes inspirado(a) por la misión y visión de tu organización?, ¿Coméntanos!	Se siente inspirada por la visión y Misión	Se siente inspirada.
2. ¿Están los valores de la organización alineados con los que tu consideras importantes en tu vida? ¿Podrías explicar?	Sí, considero que los valores de la organización están alineados con los que considero importantes en mi vida.	Claro que sí, los valores de la empresa van alineados a mi vida cotidiana
3. ¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo? ¿Qué significa para ti “cómodo” en este contexto?	Sí, es cómodo en algunos aspectos, “cómodo”, para mí se refiere a la comodidad física en tu lugar de trabajo. Esto para mí implica que el entorno físico en el que realizo mis tareas diarias que sea agradable y propicio para un bienestar.	La palabra “cómodo”, para mí se refiere a estar en un lugar con poco silencio y en paz. A veces en el ambiente se torna una energía pesada porque el jefe tuvo discusiones con los colaboradores o hay reuniones que se llama la atención por algún trabajo que salió mal.
4. ¿Qué tanto recomiendas a tu organización como un buen lugar para trabajar? ¿Podrías comentarnos tu respuesta?	Es buen lugar para laborar porque nos permite trabajar en equipo y apoyarnos mutuamente.	Considero que, si es un buen lugar para trabajar, pero no por mucho tiempo, ya que es una microempresa que no tiene todos los beneficios como una empresa grande.

<p>5. ¿Tu ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica? ¿De qué manera? ¿coméntenos su respuesta?</p>	<p>En primer lugar, en nuestra organización se fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo. Todos los miembros del equipo se animan mutuamente a compartir ideas, conocimientos y experiencias para lograr los objetivos comunes. Esta cultura de colaboración se refleja en la forma en que interactuamos y trabajamos juntos en proyectos y tareas diarias.</p>	<p>Se predica la transparencia y la comunicación abierta. Los líderes de la organización se aseguran de que todos los miembros del equipo estén informados sobre los cambios, decisiones y metas de la empresa. Además, se alienta a todos a expresar sus ideas y preocupaciones de manera abierta y honesta, lo que contribuye a un ambiente de confianza y respeto mutuo.</p>
<p>Descripción</p>	<p>Entrevistado 1</p>	<p>Entrevistado 2</p>
<p>Cargo</p>	<p>Contador</p>	<p>Administrador</p>
<p>Tiempo de Servicio</p>	<p>4 años</p>	<p>3 años</p>
<p>6. ¿Recibes algún reconocimiento por logros obtenidos? ¿Coméntenos acerca de tus logros?</p>	<p>A mis 04 años hasta el momento no he recibido ningún reconocimiento por parte de la empresa.</p>	<p>No he recibido de la empresa ningún reconocimiento por logros.</p>
<p>7. ¿Consideras que tu jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar? ¿Qué tan seguro (a) estas? y ¿Por qué?</p>	<p>Considero que si puedo confiar en mi jefe ya que mantenemos una comunicación de manera abierta y honesta y también con los demás miembros del equipo. En lo laboral llevamos una relación transparente y nos mantenemos informados sobre los asuntos relevantes de la empresa, aparte de ser mi jefe lo considero parte familiar del día en mi relación laboral.</p>	<p>Claro que sí, la comunicación es totalmente abierta y mi jefe se pone en el lugar de uno cuando hay problemas laborales y también en la vida cotidiana.</p>
<p>8. ¿Tienes algún personal de confianza que te brinde algún apoyo para desarrollar tus labores? ¿Qué cargo tiene y como es tu relación?</p>	<p>En estos momentos cuento con una persona de confianza, el cargo que actualmente tiene mi personal de confianza es asistente contable, me brinda su apoyo siempre en las tareas diarias de la empresa.</p>	<p>En estos momentos no cuento con una persona de confianza. Soy la única que tiene el cargo de administración por ser una empresa pequeña.</p>
<p>9. ¿Coméntenos si el trabajo que realiza contribuye a los objetivos de la organización? ¿De qué manera?</p>	<p>Mi trabajo contribuye de manera significativa a los objetivos de la organización. A través de mi trabajo, puedo ayudar a mejorar los procesos internos, aumentar la eficiencia y la productividad, y contribuir al crecimiento y éxito general de la empresa.</p>	<p>Mi trabajo contribuye con los objetivos de la organización. Puedo ayudar con los avances en facturación o realizando algunas guías, coordino con los chicos de producción los trabajos pendientes de manera que se entregue en el menor tiempo posible.</p>

<p>10. ¿Consideras que sus responsabilidades están claras? ¿Podrías explicar?</p>	<p>En mi organización, cada miembro del equipo tiene roles y responsabilidades específicas que se definen claramente. Esto nos permite tener una estructura organizativa sólida y asegurarnos de que todos los miembros del equipo comprendan lo que se espera de ellos.</p>	<p>Cada personal tiene bien en claro sus responsabilidades y sus roles para realizar el trabajo adecuado. Aunque a veces; cuando las ventas bajan; el personal se pone a hacer limpieza o mantenimiento de las maquinas.</p>
<p>Descripción</p>	<p>Entrevistado 1</p>	<p>Entrevistado 2</p>
<p>Cargo</p>	<p>Contador</p>	<p>Administrador</p>
<p>Tiempo de Servicio</p>	<p>4 años</p>	<p>3 años</p>
<p>11. ¿Usted cree que tenga la oportunidad de mejorar sus habilidades? ¿Se dan las condiciones para poder mejorarlas? ¿Qué dice acerca de eso?</p>	<p>Actualmente la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, y si creo de mi parte en mejorar las oportunidades de habilidades para todo el equipo quien lo conforme siempre y cuando tengan la motivación y disposición para buscar oportunidades de aprendizaje y crecimiento. La organización debería ofrecer programas de capacitación, mentoría o crecimiento personal, es más probable que tengamos la oportunidad de mejorar nuestras habilidades.</p>	<p>Si la empresa toma la iniciativa de realizar cambios en su esquema, podre mejorar y perfeccionarme aún más en mi rubro administrativo. Por ahora, la mejoría de mis habilidades hace que la empresa no decaiga o mantener una coordinación con los colaboradores para tener clientes satisfechos.</p>
<p>12. ¿Considera que tiene la libertad para decidir cómo realizar su trabajo o exponer sus ideas? ¿Qué nos puede compartir?</p>	<p>Considero que tengo la libertad para decidir cómo realizar mi trabajo y exponer mis ideas. Creo que es importante fomentar un ambiente de trabajo en el que se valore la autonomía y la participación activa de todos los miembros del equipo. Esto permite que cada persona pueda aportar su perspectiva única y contribuir de manera significativa al logro de los objetivos organizacionales.</p>	<p>Claro que si, en gerencia todos participamos por igual, se toma en cuenta nuestras decisiones y opiniones, se nos brinda la libertad de expresarnos así hace que los colaboradores nos sintamos más motivados y comprometidos con nuestro trabajo. Además, esto fomenta la creatividad y la innovación, ya que cada individuo puede aportar soluciones y enfoques diferentes.</p>

<p>13. ¿Qué consideras que es lo más importante que se debería promover en la organización y que no está sucediendo para que la empresa sea un gran lugar para trabajar? ¿Podrías detallarnos tu respuesta?</p>	<p>Considero que lo más importante que se debería promover en una organización para que sea un gran lugar para trabajar es el bienestar y la satisfacción de los empleados. Esto implica crear un ambiente laboral positivo, fomentar el trabajo en equipo, promover el equilibrio entre la vida laboral y personal, y brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.</p>	<p>Lo más importante que se debería promover es que la empresa se preocupe por el bienestar físico y emocional de sus empleados. Esto implica proporcionar un entorno seguro y saludable, ofrecer programas de bienestar, como actividades físicas, asesoramiento psicológico o capacitaciones de manera mensual, promover una cultura de apoyo y respeto mutuo. Además, es importante fomentar el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados.</p>
--	---	---

Descripción	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Cargo	Contador	Administrador
Tiempo de Servicio	4 años	3 años
<p>14. ¿Crees que deberían realizarse cambios en la organización de la empresa? ¿Si tu respuesta fuera sí o no coméntanos por qué?</p>	<p>Considero que el cambio importante sería en un área específica, actualmente sería en el área de producción, que no se encuentra en un lugar adecuado para el desarrollo de las labores diarias.</p>	<p>cada organización debe tener cambios a lo largo del tiempo para reinventarse y no caer en la monotonía. Por ejemplo, tener un lugar donde podamos trabajar tranquilos y tener más beneficios de acuerdo a ley.</p>
<p>15. ¿Han puesto en práctica en algún momento la transformación digital como una forma de mejorar los procesos en la organización? ¿qué podrías comentarnos?</p>	<p>Actualmente, estamos en una etapa de crecimiento, y de a pocos estamos poniendo práctica la transformación digital</p>	<p>Estamos en proceso de la transformación digital, en algunos casos el jefe nos prohíbe publicar estados (whatsapp) o algunos afiches por internet, de algunos clientes que son clientes netos o fijos por temor de la competencia.</p>

**FORMATO DE ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PLACA
MASS EIRL**

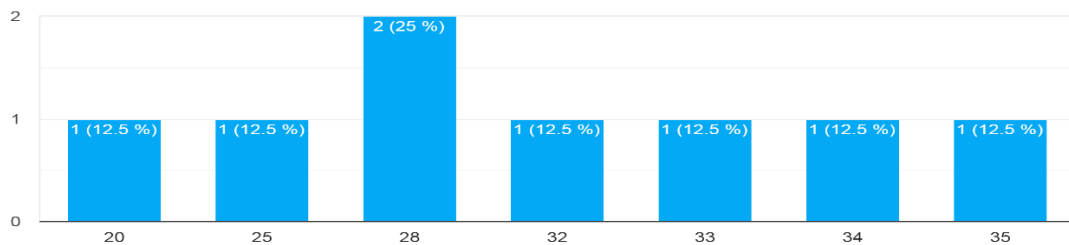
ENCUESTA SOBRE CAMBIO ORGANIZACIONAL Y TECNOLOGICO						
Nivel Educativo	Superior	Técnico		Secundaria		
Tipo de puesto		Administrativo		Operativo		
Tiempo de servicio		Edad				
Alternativa	Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1.	¿Está de acuerdo con las tareas que usted realiza dentro de la empresa?					
2.	¿Recibió información para actualizar los conocimientos sobre su puesto laboral por escrito o por sistema?					
3.	¿alguna vez recibió capacitación?					
4.	¿Ha visto algún cambio importante en lo que se refiere a salario?					
5.	¿Le han ofrecido oportunidades de mejora laboral?					
6.	¿ha recibido algún premio por su trabajo?					

7. ¿Alguna vez le han pedido su opinión para mejorar algún proceso de la empresa?					
8. ¿Así como se conduce la empresa cree usted que tiene oportunidad de crecer profesionalmente y salarialmente?					
9. ¿Está de acuerdo con que se deban realizar cambios en la organización de la empresa?					
10. ¿Está de acuerdo en que los cambios deben ser de tipo organizacional y tecnológico?					

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Rango de edad

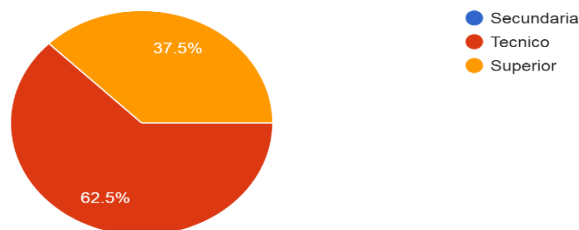
¿Cual es su edad?
8 respuestas



Del grafico se observa que el 12.5% de los colaboradores tiene entre 20 y 25 años de edad, el 25% tiene 28 años, y el 12.5% están en el rango de edad de entre 32 a 35 años.

Nivel de estudios

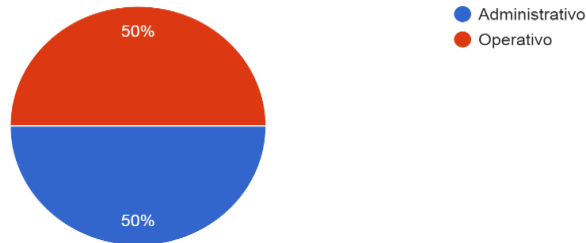
¿Cual es tu nivel de estudio?
8 respuestas



La grafica muestra que el 62.5% de los empleados tiene estudios técnicos, mientras que el 37.5% indico que tiene estudios superiores.

Tipo de puesto

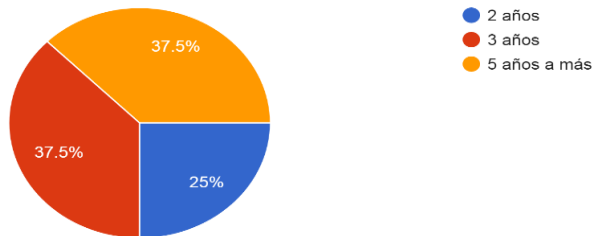
Tipo de puesto que desempeña en la empresa
8 respuestas



La grafica nos muestra que el 50% de personal de la empresa, tiene el tipo de puesto administrativo, mientras que el otro 50% es de tipo operativo.

Tiempo de servicio

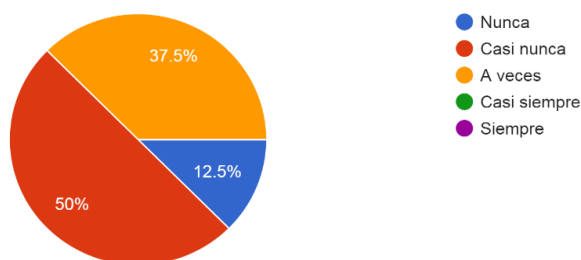
¿Cual es su tiempo de servicio en la empresa?
8 respuestas



La grafica nos muestra que el 35.7% de trabajadores tiene cinco años laborando en la empresa, 37.5% tres años de labores, mientras el 25% indico que lleva trabajando dos años en la compañía.

Pregunta 1

¿Alguna vez recibió capacitación?
8 respuestas

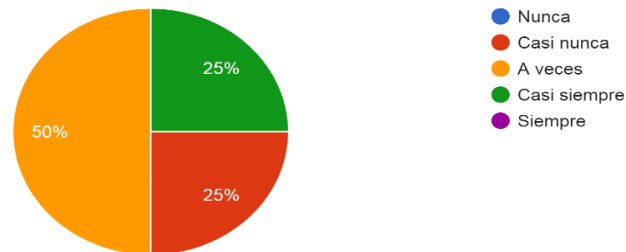


Del grafico se observa que el 50 % del personal manifestó que, casi nunca recibió capacitación y el 12.5% indico que nunca recibió capacitación.

Pregunta 2

¿Está de acuerdo con las tareas que usted realiza dentro de la empresa?

8 respuestas

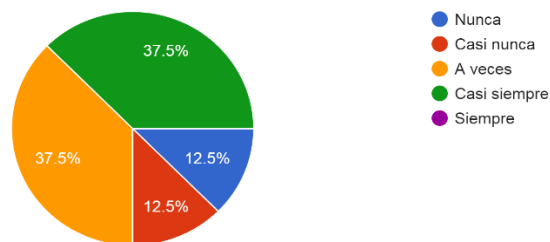


Del grafico se observa que el 50% de los colaboradores a veces está de acuerdo con las tareas que realiza en la empresa, mientras que un 25% indico que casi siempre y casi nunca.

Pregunta 3

¿Ha visto algún cambio importante en la parte salarial?

8 respuestas

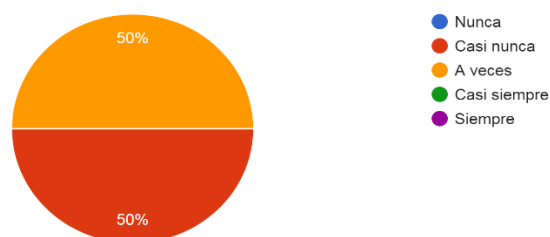


Del grafico se observa que el 37.5% del personal ha visto un aumento en su remuneración, mientras un 12.5% indico que nunca recibió un aumento en su remuneración.

Pregunta 4

¿Recibió información para actualizar los conocimientos sobre su puesto laboral?

8 respuestas

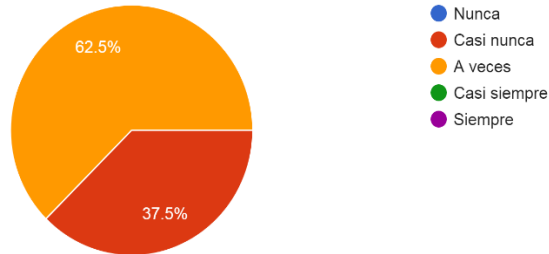


Del grafico se observa que el 50% recibió información para actualizar sus labores, mientras el 50% restante indico que nunca actualizo su información con respecto a sus labores.

Pregunta 5

¿Le han ofrecido oportunidades de mejora laboral?

8 respuestas

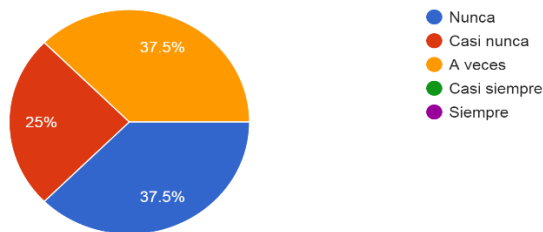


Del grafico se observa que el 62.5% de los colaboradores indico que pocas veces le han ofrecido mejores condiciones laborales, mientras que el 37.5% manifestó que casi nunca le han propuesto mejores oportunidades laborales.

Pregunta 6

¿Ha recibido algún reconocimiento por su trabajo?

8 respuestas

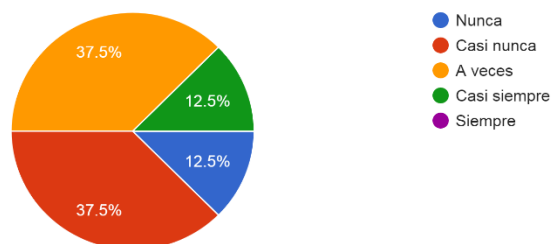


Del gráfico se observa que el 37.5% algunas veces recibió algún tipo de reconocimiento, el 37.5% algunas veces, mientras que el 25.5% manifestó que nunca ha recibido algún reconocimiento de la empresa.

Pregunta 7

¿Alguna vez le han pedido su opinión para mejorar algún proceso de la empresa?

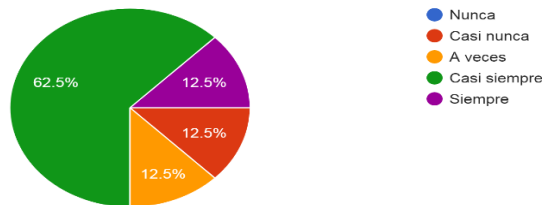
8 respuestas



Del grafico se observa que el 37.5% de los empleados a veces le han pedido su opinión para mejorar algún proceso, el 37.5% casi nunca, mientras que el 12.5% indico que nunca se les ha pedido su opinión para mejorar algún proceso del área o de la empresa en general.

Pregunta 8

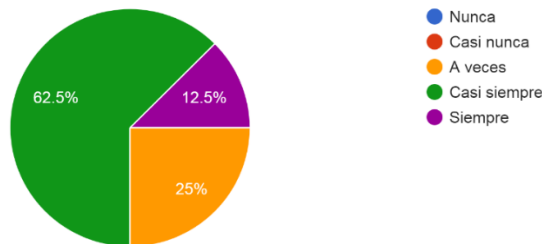
¿Está de acuerdo que los cambios deben ser de tipo organizacional y tecnológico?
8 respuestas



De la gráfica se observa que, el 12.5% indico que el cambio siempre debe estar dirigido a la organización y la tecnología, el 62.5% casi siempre, mientras que el 12.5% indico que a veces debe tomarse en cuenta esos puntos y el 12.5% no está de acuerdo con que se cambie la parte organizacional y tecnológica.

Pregunta 9

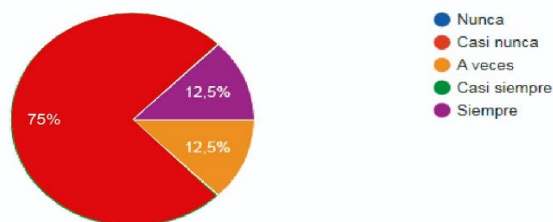
¿Está de acuerdo con que se deban realizar cambios en la organización de la empresa?
8 respuestas



Del grafico se observa que el 62.5% de los trabajadores está de acuerdo que se deben realizar cambios en la organización empresa, el 25% que a veces se deben realizar cambios, mientras el 12.5% menciona que siempre se deben realizar cambios en la empresa.

Pregunta 10

Así como se conduce la empresa, ¿Cree usted que tiene oportunidad de crecer profesionalmente y laboralmente?
8 respuestas



Del gráfico se observa que el 75% de los colaboradores manifestó que casi nunca se dan las posibilidades de crecer de manera profesional, el 12.5% que algunas veces hay posibilidades de crecer laboralmente y el 12.5% que siempre hay la oportunidad de crecer a nivel profesional, además asumir nuevas responsabilidades labores.