



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración de Empresas

RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Autor: Stella Maris Iácono

Reg. 21924

Profesor Tutor: Ramiro Luis Noussan Lettry

Mendoza, 2024



Índice

Agradecimientos.....	5
Resumen Técnico	5
Introducción.....	6
Descripción del problema. Hipótesis.....	7
Objetivos.....	7
<i>Objetivo General</i>	7
<i>Objetivos específicos</i>	7
Alcances y limitaciones.....	8
Justificación.....	8
Diseño de Investigación	10
Marco metodológico.....	10
Capítulo I: Marco Conceptual	12
1. Cambio	12
1.1 Cambio organizacional.....	13
1.2. Desarrollo organizacional.....	15
1.3. Resistencia al cambio	17
<i>1.3.1. Causas de la resistencia al cambio organizacional</i>	19
2. Modelos de cambio organizacional	23
2.1. <i>Introducción al Modelo del Cambio de Kurt Lewin</i>	23
2.1.1. <i>Componentes del Modelo del Cambio</i>	23
2.2. Modelo de Resiliencia de Conner.....	28
2.2.1. <i>Naturaleza del Cambio</i>	29
2.2.2. <i>Proceso de cambio</i>	30
2.2.3. <i>Roles de Cambio</i>	30
2.2.4. <i>Cultura</i>	31
2.3. Modelo del Cambio de Burke-Litwin.....	32
2.3.1. Los cinco niveles y doce conductores del modelo Burke-Litwin.....	33
El modelo de Burke-Litwin describe doce impulsores o variables organizacionales que influyen en el cambio. 5 impulsores de McKinsey (7-S):	33
Siete de ellos han sido tomados del Marco Mc Kinsey 7-S. A continuación, se muestra un esquema de este modelo.....	35



Figura 5. <i>Modelo de McKinsey</i>	35
<i>Puntos clave:</i>	36
2.4. Modelo de redes de cambio organizacional para administradores medios de Schaafsma.....	37
2.5. Modelos de Declive Organizacional.....	40
Configuración estructural	40
Entorno Organizacional.....	41
Cultura Organizacional y Liderazgo.....	41
Capítulo 2: Estudio de Caso	45
1. Presentación de la empresa.....	45
1.1. Análisis del ciclo de vida.....	46
1.2. Configuración estructural	48
1.3. Análisis del entorno organizacional	50
2.Mapa de Procesos de Digital Color Group SA a enero 2021	55
2.1. Foda Ambiental	57
2.2. Situación Inicial o Diagnóstico.....	64
2.3. Tareas realizadas	64
2.4. Desorden Administrativo Existente.....	65
3. Conclusión del estudio de caso.....	66
4.Conclusión de los análisis FODA individuales	68
Conclusiones.....	70
Bibliografía.....	72
Anexo I: Fodas individuales por puesto	73
Anexo 2	93
Modelo Encuesta para medir la Resistencia al Cambio.....	93
<i>Método</i>	93
<i>Visión</i>	93
<i>Liderazgo</i>	93
<i>Comunicación</i>	94
<i>Capacitación</i>	94
<i>Recursos</i>	94
<i>Organización</i>	94



Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de este proyecto.

A la memoria de mi padre,

a la perseverancia de mi madre,

a mis sobrinos,

a mis hermanos,

a mis amigos,

al equipo de la Facultad de Ciencias Económicas,

a mis compañeros y profesores de la Universidad,

y especialmente al director de este trabajo, por su generosidad, profesionalismo y por brindarme el impulso necesario.

A todas las personas que me acompañaron en esta etapa de mi vida, ¡gracias!



Resumen Técnico

Como resultado de un análisis detallado de los desafíos organizacionales asociados a la transformación, este trabajo de investigación presenta un panorama amplio que define claramente el concepto de cambio organizacional, su modelo de gestión y la resistencia mostrada por las personas afectadas por el cambio.

El cambio organizacional se refiere a los procesos mediante los cuales una empresa o institución modifica su estructura, estrategia, procedimientos, tecnologías o cultura para adaptarse a nuevas circunstancias, mejorar su rendimiento y alcanzar sus objetivos. La gestión del cambio es el enfoque sistemático y estructurado para guiar a las personas, equipos y organizaciones desde su estado actual hacia un estado futuro deseado, minimizando el impacto negativo y maximizando los beneficios del cambio.

Un aspecto crítico del cambio organizacional es la resistencia al cambio, que es la reacción negativa o el rechazo por parte de los empleados afectados por el cambio. Esta resistencia puede manifestarse de diversas maneras, como la falta de compromiso, la disminución del rendimiento, el aumento del ausentismo o la oposición abierta. Comprender las razones detrás de la resistencia es esencial para gestionar eficazmente el cambio.

Sobre la base de este análisis, se ha desarrollado una herramienta para evaluar la resistencia al cambio que puede identificar y demostrar una comprensión lógica de las razones y factores que promueven la resistencia. Esta herramienta permite a los líderes y gestores de cambio abordar las preocupaciones de los empleados, diseñar estrategias de intervención adecuadas y facilitar una transición más suave y efectiva hacia el nuevo estado deseado.

Palabras clave: cambio organizacional, resistencia al cambio, gestión del cambio.



Introducción

Las organizaciones de hoy se enfrentan a enormes desafíos causados principalmente por fuerzas externas, como la creciente globalización, los cambios demográficos y políticos, la crisis económica, el desarrollo continuo de la tecnología y las mayores demandas de los clientes y consumidores.

Estos factores sin duda afectarán a la organización internamente, resultando en su transformación, dado que el propósito es mejorar su servicio. El protagonista del cambio es la organización como un todo, desde el producto, sus procesos, las estrategias y las normas personales, pero por, sobre todo, el accionar de las personas que constituyen a toda organización.

Como parte de la cultura organizacional, el individuo es el foco principal de nuestras acciones, pues naturalmente mostrará resistencia, provocando que experimente presión, miedo o ansiedad ante cosas nuevas o desconocidas. La respuesta a la resistencia al cambio puede ser obvia o implícita, directa o indirecta. Depende de ideas, personalidad y necesidades. Este desequilibrio personal erosionará la productividad de la empresa y provocará pérdidas.

Sin embargo, se pueden utilizar herramientas y métodos de gestión de cambio apropiados para medir y gestionar estos casos. Estas herramientas y métodos pueden minimizar la incertidumbre causada por el nuevo modelo operativo y desarrollar comportamientos y habilidades individuales específicas para lograr el éxito, la transición para minimizar la resistencia al cambio y cumplir los objetivos comerciales planificados.



Descripción del problema. Hipótesis

La hipótesis que se plantea en este trabajo de investigación es que el personal de la empresa analizada, Digital Color Group SA, se resiste a los cambios y esta resistencia es mayor en la base operativa debido principalmente, a la cultura organizacional existente y al temor del personal de salir de su zona de confort.

La razón principal detrás de esta resistencia es causada por el desarrollo del sistema de gestión para la implementación de normas ISO 9001, como así también, otros sistemas de soporte de información para la correcta utilización de la logística llamado Persat.

Objetivos

Objetivo General

El propósito de esta investigación es determinar los factores que promueven la resistencia al cambio desde la perspectiva de las personas y las organizaciones frente a la transformación empresarial.

Objetivos específicos

- Conceptualizar la gestión del cambio como un factor que estimula el desarrollo de la organización.
- Determinar los factores que inciden en la resistencia al cambio para reducir su impacto.
- Utilizar una herramienta para evaluar la resistencia al cambio. A través del análisis detallado del proceso de cambio, es posible identificar y demostrar una comprensión lógica de las razones y factores que promueven la resistencia.
- Realizar encuestas a los empleados para diagnosticar la situación de la empresa en cuanto a cultura y ambiente laboral que puedan influir en la resistencia.



Preguntas de investigación

Para lograr los objetivos propuestos, se pueden identificar las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es la causa fundamental de la resistencia al cambio?
- Los líderes o directivos ¿apoyan el cambio?
- ¿En qué sector de la organización se encuentra la principal resistencia?

Alcances y limitaciones

Debido a una limitación de recursos humanos y financieros, es imposible asignar un gran presupuesto para realizar esta investigación. El director de la empresa no quiere desplegar muchos recursos, se asignó a una consultora para trabajar en este proyecto. Por lo tanto, esta investigación se realizará en los departamentos de servicio técnico, comercialización y compras, dejando afuera otros departamentos de la empresa, y será guiado solo por la consultora y la líder de procesos, quien es personal fijo de la organización.

Justificación

En cualquier organización, son los individuos quienes realizan tareas relacionadas con los objetivos y las consiguientes metas. Por lo tanto, siempre existirán condiciones derivadas de los diferentes comportamientos humanos, incluyendo “actitudes, emociones, ética, cultura, relaciones, valores humanos y valores culturales, ejercicio de autoridad, persuasión, coacción y/o genética (Opi, 2009) cuestión que incide directamente en la cultura organizacional, lo que aumenta los diversos cambios provocados. La magnitud del impacto proporcional puede ser mayor o menor, dependiendo de las características del cambio y la forma en que sea afrontado dentro de la organización.



En resumen, la complejidad de la empresa puede variar en cuanto a estructura, comportamiento y tipo de actividades, lo que implica reajustes en esta emergencia organizacional, y el uso de herramientas o mecanismos para mitigar resistirse al cambio.

Las empresas pueden enfrentar cada vez más problemas que les impiden llevar a cabo con éxito las actividades para lograr sus objetivos; en un principio, en general, no se observa resistencia por parte de los propios empleados al proceso de cambio inicial.

Algunos de los factores que influyen en la resistencia al cambio, son que el mismo resulta incómodo cuando se requiere más esfuerzo o compromiso con la organización; otro factor razonable y que es muy probable, es la aparición del miedo e inseguridades. La desconfianza surge del pensamiento "¿me van a despedir?", "¿quieren cambiar mi posición? ¿no están contentos con mi desempeño? Estas preguntas internas no dejan ver que el cambio es por el bien común de todas las partes. Hay otros factores que se pueden nombrar, como el escepticismo, el pesimismo y hasta la impaciencia con el proceso.

Para que una empresa sobreviva, debe ser capaz de adaptarse al entorno cambiante, por lo que debe diseñar una estrategia que se pueda construir en el modelo para enfrentar resistencias, es decir, explorar el problema: Desarrollar una visión integral implica tener en cuenta diversas dimensiones clave relacionadas con el factor humano, así como respetar a las personas como sujetos positivos (Arias et al., 2014).

Por tanto, es necesario utilizar mecanismos, herramientas, o en este caso, hacer que los directivos comprendan la existencia de nuevos modelos de potenciales ventajas, y concientizar a cada colaborador de la organización a la hora de adaptarse al entorno. Los cambios organizacionales hacen que la organización avance hacia la misma visión a la misma velocidad. De esta forma, la existencia de resistencias ha tenido en cuenta previamente el esfuerzo por cambiar.



Diseño de Investigación

Marco metodológico

Para la investigación y el desarrollo se considerarán métodos cualitativo-subjetivos, porque se basa en la forma de conocimiento del individuo en general y la racionalidad cognitiva con el conocimiento como objeto, el resultado se concreta en el proceso. La investigación cualitativa es muy utilizada en las ciencias sociales porque es un método de investigación basado en el uso de campos específicos de la comunicación y la semiótica. Todo lo que no sean investigaciones, experimentos y conjuntos de números matemáticos utilizados para el análisis posterior se considera cualitativo. (Reyes, A. & Medina, M., 2017)

Además de lo expresado anteriormente, la investigación cualitativa no pretende generalizar los resultados, por el contrario, busca comprender temas específicos. Los métodos de interpretación permiten a los investigadores estudiar la realidad en su contexto natural y qué significa para las personas que se desarrollan en este campo. (Universidad Veracruzana, 2017)

Es por esto que este estudio utiliza la manera cualitativa como la relevante para comprender los cambios que ocurren dentro de la empresa cuando la organización personal de la empresa cambia significativamente. Por tanto, el tipo de investigación a seguir en el presente trabajo será descriptivo, intentando identificar algunas variables relacionadas con la gestión de la organización; el enfoque del proyecto es no experimental.

Otra técnica utilizada es la revisión bibliográfica, que detalla registros bibliográficos a partir de las fuentes investigadas, como libros, revistas, periódicos, medios de información y materiales digitales.

Como primer paso para recabar información la investigadora decidió realizar entrevistas con el personal con preguntas básicas sobre su puesto y tareas, lo que permitió armar un



organigrama y sus puestos de trabajo, como así también comprender mejor la organización desde su estructura.

Luego de estas entrevistas y notando algunos comentarios de malestar en general entre los empleados, se sugirió al director realizar FODAs individuales tanto de los puestos de trabajo como de la organización en general. Los mismos se hicieron con cada empleado. Los FODAs se presentan en el Anexo I.

Después de entregar cada FODA, el director le pidió a la investigadora ampliar la información para comprender mejor lo que querían expresar los empleados. Se realizaron entrevistas nuevamente para reinterpretar lo que quisieron decir en algunos puntos que no quedaban claros.

Además, se diseñó un cuestionario por Google forms que se circularizó al personal que participó en la implementación de la norma ISO 9001 para identificar las principales causas de la resistencia. Las mismas se realizaron en enero del 2021 a 25 personas que respondieron de inmediato. Solo faltaron responder 2 empleados.



Capítulo I: Marco Conceptual

En nuestra vida, todos atravesamos diversos procesos de cambio. Nadie es inmune a experimentar su propia transformación, desde el nacimiento hasta la muerte. Nuestro cuerpo y nuestra mente están cambiando permanentemente. Todos los individuos que bien en el siglo XXI presencian un gran progreso tecnológico y crecientes contribuciones para la ciencia y movimientos sociales a gran escala. El desafío ahora es saber gestionar este cambio.

1. Cambio

El cambio no es simplemente un proceso de crecimiento y de aprender a ver desde diferentes perspectivas; también implica soltar aquello a lo que nos aferramos. De hecho, cambiar siempre implica dejar atrás partes valiosas de nuestra identidad actual (McMaster, 1996).

El cambio parece centrarse en abandonar el estado actual y dejar atrás los hábitos, relaciones o comportamientos resultantes. Conexiones emocionales, incluso si son de naturaleza organizativa.

Basil y Cook (1974) plantean tres orígenes del cambio: estructura institucional, tecnología y comportamiento social, cada uno de los cuales tendrá un impacto en otra.

Joseph H. Boyett y Jimmie T. Boyett (1999) citan a William A. Pasmore, autor de la creación de un cambio estratégico: "La interacción entre todos [los factores que rodean el cambio] ... hace que el proceso de cambio sea misterioso, incluso Milagro.; Un logro tan dinámico es casi imposible de lograr para los humanos. El proceso es tan hermoso, el cambio entre lo delicado y el viento es fascinante y el proceso es impredecible.

Con su conocimiento primitivo, los cambios en el sistema humano siguen siendo tan emocionantes como los vientos de una tormenta que azota el lago. Un poco inquietos, siempre



llenos de expectativas, usamos nuestra mente y corazón para participar profundamente en los cambios organizacionales y avanzar hacia nuestras metas como un caballo tirando de un carro pesado”.

El cambio es un factor clave de éxito, siempre es continuo y necesario para el desarrollo organizacional. Como dice el refrán; cambio o muerte, esto suele ser dramático, pero todos pueden ser expertos o víctimas del cambio. Dado que no todos los problemas de hoy se pueden resolver con herramientas diseñadas en el pasado, nos vemos obligados a cambiar nosotros mismos, incluso si salimos de nuestra zona de confort actual, puede resultar incómodo.

1.1 Cambio organizacional

En la sección anterior se planteó el tema del cambio. Para entenderlo simplemente desde la perspectiva del cambio organizacional, es necesario definir la organización como un conjunto de personas con un objetivo determinado.

- Una organización es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular.
- La organización usualmente cuenta con normas (formales o informales) que especifican la posición de cada persona en la estructura.

Toda organización cuenta con componentes básicos o esenciales, entre los que se encuentran un grupo de personas que interactúan entre sí, un conjunto de tareas o actividades que se realizan de forma coordinada con el fin de alcanzar algún objetivo, objetivos y metas, recursos o materiales, normas o convenciones que definen las relaciones entre las personas y el rol dentro de la organización. (Economipedia, sf., 2024)



Ronco y Lladó (2000) definieron los seis elementos o subsistemas que componen una organización: estrategia, estructura, proceso, tecnología, personas y medio ambiente.

La estrategia se entiende como un conjunto de objetivos y metas de la organización, que marcan la razón de la existencia de la organización. Aquí se puede incluir la misión, visión, objetivos, metas.

En cualquier organización la estructura es una colección de relaciones formales e informales en permanente interacción. La organización formal se representa por medio del organigrama y la organización informal que representa la relación entre las personas de la organización, independientemente de la relación formal, puede graficarse por medio del sociograma.

Un proceso es un conjunto de procedimientos o modelos operativos que permiten a la organización trabajar de una manera específica.

Las personas son el núcleo del sistema, por lo que determinan de manera decisiva las funciones e interrelaciones de los subsistemas restantes. Tienen educación y edad, principios, actitudes y valores específicos. Se comportan de cierta manera tanto a nivel personal como en sus relaciones.

A grandes rasgos, se entiende por medioambiente todo lo que está fuera de la organización.

“El concepto de cambio organizacional puede incluir la capacidad de adaptar la organización a los cambios provocados por el entorno interno o externo. También se le llama al conjunto de cambios en el orden estructural que la organización experimenta y transforma en nuevos comportamientos organizacionales. Otros autores sugieren que se trata de una serie de transformaciones estructurales dentro de la organización, lo que se refleja en un nuevo comportamiento organizacional (Lara, M., 2018). Gimon (2012) mencionó que los cambios se derivan de la interacción de fuerzas, y estos cambios se clasifican como:



-Endógenos: como los de dentro de la organización, derivados del análisis del comportamiento organizacional, y presentados como soluciones alternativas, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio estructural; estos ejemplos incluyen ajustes tecnológicos, cambios en métodos y estrategias, e instrucciones. Cambios y así sucesivamente.

-Exógenos: Aquellos de fuera de la organización que crean la necesidad de cambios en el orden interno son signos de este poder: regulaciones gubernamentales, estándares de calidad, restricciones del entorno físico y económico.

1.2. Desarrollo organizacional

La disciplina responsable de estudiar el cambio organizacional es el desarrollo organizacional. Mello (2004) recopiló diferentes definiciones en su libro "Enfoque Integrado del Desarrollo Organizacional"; estas definiciones son diferentes porque las definiciones contienen conceptos operativos sobre cómo estructurar el desarrollo organizacional.

A continuación, se expresan algunas definiciones de desarrollo organizacional.

Bichar (1969) describe el desarrollo organizacional como un esfuerzo planificado que abarca toda la organización, gestionado de arriba hacia abajo. Este proceso involucra intervenciones planificadas en los procesos organizacionales y la aplicación de conocimientos de las ciencias del comportamiento, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la salud de la organización.

Bennis (1969) considera que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, que se manifiesta como una estrategia educativa compleja. Esta estrategia busca modificar creencias, actitudes, valores y la estructura organizacional para facilitar una mejor adaptación a nuevas tecnologías, mercados, desafíos y a la vertiginosa tasa de cambio.



Burke y Hornstein (1972) definen el desarrollo organizacional como "un proceso intencional de transformación en el que se producen modificaciones en la cultura de la organización.":

a) de un país que evita las inspecciones de los procesos sociales (especialmente la toma de decisiones, la planificación y la comunicación) a un país que institucionaliza y legaliza tales inspecciones; y

b) de un estado de resistencia a la innovación, a un estado de planificación y uso de procedimientos que faciliten la adaptación a los cambios del día a día requeridos.

El desarrollo organizacional (DO) es un concepto que se refiere a un enfoque planificado y sistemático para mejorar la efectividad y la salud de una organización a través de cambios en la cultura, las estructuras, los procesos y el comportamiento de los miembros de la organización.

Un concepto importante dentro del desarrollo organizacional es el de "cambio planificado". Este enfoque reconoce que el cambio dentro de una organización es inevitable y, en lugar de simplemente reaccionar a los cambios externos o internos, las organizaciones pueden beneficiarse al proactivamente planificar y gestionar esos cambios.

El cambio planificado en el desarrollo organizacional implica:

1. Diagnóstico de la situación actual: Comprender la cultura, la estructura, los procesos y las relaciones dentro de la organización para identificar áreas que necesitan mejorar.
2. Definición de objetivos de cambio: Establecer metas claras y específicas para lo que la organización desea lograr a través del cambio.
3. Desarrollo e implementación de intervenciones: Diseñar y poner en práctica estrategias y programas para promover el cambio, que pueden incluir capacitación,



desarrollo de liderazgo, reestructuración organizacional, mejoras en la comunicación, entre otros.

4. Evaluación y seguimiento: Evaluar el impacto de las intervenciones de cambio y realizar ajustes según sea necesario para garantizar que se estén logrando los objetivos deseados.

En resumen, el desarrollo organizacional implica un enfoque holístico y proactivo para mejorar la efectividad y la salud de una organización a través de cambios planificados y gestionados en sus diferentes aspectos.

Hasta ahora, hemos analizado los conceptos de cambio, cambio organizacional y desarrollo organizacional.

1.3. Resistencia al cambio

Antes de comenzar este apartado, es importante tener presente algunas definiciones de resistencia. El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia (2001) define la resistencia como "resistencia o la acción y efecto de la resistencia".

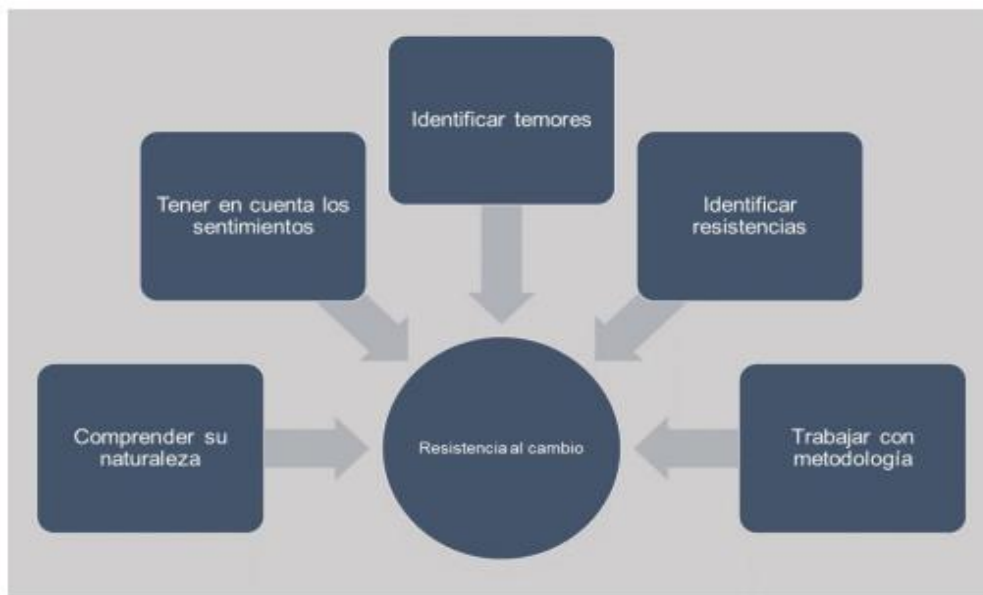
"El desarrollo organizacional es un enfoque estratégico para facilitar cambios planificados dentro de una empresa, con el objetivo de mejorar su eficacia y adaptabilidad. Este proceso implica transformar la cultura organizacional para alinear mejor con las metas y desafíos del entorno" (Definición propia).

Ronco y Lladó (2000) sugirieron que la naturaleza del cambio debe entenderse como algo natural, aunque no todos los cambios son deseables porque hay cambios rechazados como mecanismo de defensa.

También es importante tener en cuenta los sentimientos de las personas e identificar a quienes se resisten al cambio. Para ello, es necesario comprender las diferentes motivaciones de los oponentes y finalmente adoptar la metodología.

Esto se puede ilustrar en la figura 1.

Figura 1. *Motivos de resistencia al cambio*



Fuente: Universidad Autónoma de Nuevo León Facultad de Psicología Lic. Xael Zamorano Saavedra, marzo 2016

Para estos autores, algunas fuentes de resistencia de las personas afectadas por el cambio son:

a) Hábitos: sólo cuando además de comprender la situación, existe la creencia y el compromiso con un nuevo hábito, se puede cambiar el hábito.

b) Miedo: generalmente lo desconocido provoca miedo y rechazo en las personas. Sin una visión clara de la nueva situación, será difícil superar esta resistencia. El miedo a perder algo es la raíz de esta resistencia.



c) Estabilidad: el hábito produce un patrón de comportamiento, que conduce a un estado de comportamiento estable y predecible. El cambio cambiará esta estabilidad. Si no surge la oportunidad de la nueva situación, no tendrá éxito.

d) Satisfacción de necesidades: las personas están motivadas por la satisfacción de una serie de necesidades, algunas de las cuales pueden ser interrumpidas por la amenaza del cambio.

e) Estar de acuerdo con la situación actual y cambiar el status quo que sienten las personas en la organización representativa.

1.3.1. Causas de la resistencia al cambio organizacional

Existen diferentes variables que realmente inciden en el grado de seguridad o inseguridad, de manera que cada colaborador pueda realizar plenamente o dejar de desempeñar sus funciones, expresar o no expresar sus sentimientos, motivaciones, preocupaciones, incertidumbres, cuestiones que le puedan afectar al desarrollo laboral positivo o negativo, por lo que es necesario elaborar algunos conceptos, al respecto:

-Miedo a lo desconocido: pocas personas se enfrentan a la situación de salir de su zona de confort, la realidad es que cuando tienen que cambiar ciertos procesos o la forma en que realizan las tareas, la mayoría de las personas se enfrentan al miedo, lo que perjudica el cambio de la empresa gestora. Los individuos reaccionan a la defensiva ante los obstáculos, ya sean reales o imaginarios. (Lefcovich, 2006). El miedo a lo desconocido puede provocar ansiedad y desconfianza personal.

-Falta de información-información incorrecta. Las decisiones en el cambio organizacional recaen en las personas que toman la decisión de influir en el cambio, por lo que deben notificar al equipo resolviendo los problemas y quejas de manera oportuna para que la información general esté disponible antes de que el cambio entre en vigencia.



Cuando no se produce buena información, o, por el contrario, tienen una actitud hueca hacia ella, y se distorsiona y difunde la desinformación, por lo que vendrá la resistencia al cambio, es decir, los individuos no pueden implementar cambios por la mala información que reciben. (Lefkovich, 2006)

-Factores históricos. El empleado actual ha adquirido una gran experiencia en el trabajo realizado, por lo que su conocimiento de la empresa afectará su oposición a las directivas propuestas y los cambios planificados, y luego cree que su carrera en la organización lo apoye para no hacer cosas nuevas.

-Amenaza al estado. Cualquier cambio descrito puede afectar la ruta de secuencia que se ha ejecutado, lo que conducirá a la resistencia a cambios en programas como hábitos y normas. Una nueva modificación, un cambio en los métodos de trabajo y una nueva distribución suponen una amenaza para el statu quo conquistado durante mucho tiempo. El tiempo que el colaborador invierte en el sistema, es decir, el rol que desempeña, dará lugar a mayores resistencias. (Lefkovich, 2006)

-Amenazas a expertos o al poder. El poder en una organización está estrechamente relacionado con el estatus. Cuando se introduce un cambio, aquellos que no se adaptan a la nueva estructura pueden enfrentar dificultades para desempeñar su nuevo rol y perder la confianza y el respaldo de su grupo colaborador. Los cambios internos pueden afectar a quienes están acostumbrados a tener un cierto grado de poder, ya que dicho poder representa su totalidad. Al inicio del cambio, es común que surjan resistencias, influidas por la posición y la influencia del grupo afectado.

Cuando la gerencia promueve el cambio de manera unilateral, los representantes más efectivos de la organización suelen enfrentarse a esta iniciativa. Sin embargo, si el cambio es impulsado por el líder de la organización informal, es menos probable que ocurra resistencia, ya



que estos líderes tienden a ser aquellos que no buscan la integración organizacional. (Lefkovich, 2006).

-Amenazas a pagos y otros beneficios. La organización genera beneficios para sus colaboradores. Cuando llegan los cambios, los individuos que aportaron piensan que han perdido todo lo que recibieron como beneficios, como recibir bonificaciones, ayudas al estudio, descansos extra para completar el trabajo fuera de tiempo, etc. Hace que los empleados crean en la negatividad y se opongan al cambio organizacional. (Lefkovich, 2006)

La organización proporciona diversos beneficios a sus colaboradores. Cuando se introducen cambios, los individuos que han contribuido pueden sentir que han perdido todo lo que recibían como beneficios, tales como bonificaciones, ayudas para estudios, descansos adicionales para completar el trabajo fuera de horario, entre otros. Esta percepción puede llevar a que los empleados desarrollen una actitud negativa y se opongan al cambio organizacional. (Lefkovich, 2006)

-Un ambiente de baja confianza organizacional. El propósito de los empleados es presentar un ambiente organizacional negativo, por lo que los gerentes encontrarán un muro en la gestión de la organización para implementar cambios. De esta forma, optarán por compensar cualquier cambio, y así obtendrán el fallo del cambio, o modificarán alternativamente para que el cambio no se ejecute. (Lefkovich, 2006)

-Miedo al fracaso y resistencia a los experimentos. Las razones que se encuentran en el miedo incluyen la edad y la formación en conocimientos, porque vienen a luchar contra el cambio, porque creen que no pueden desarrollar lo que se les ha encomendado. En este proyecto pueden convertirse en gerentes, por lo que están más preocupados por el cambio; en este caso, los jefes de diferentes departamentos intentarán tolerarse, porque el fracaso del nuevo departamento se convertirá en su fracaso, por lo que no dudarán evitar riesgos a toda costa.



Sin embargo, es posible encontrar personas que no están interesadas en el riesgo, porque ven que el cambio no es suficiente para darles seguridad, por lo que no ven el cambio como un beneficio, sino como una amenaza. (Lefkovich, 2006)

-Pequeña flexibilidad organizativa. Cuando una organización es incapaz de llevar a cabo un cambio organizacional, intenta mantener la estabilidad o inmunidad y prevenir el cambio basado en reglas, normas, normas y comportamientos internos, lo que se convierte en una especie de resistencia abstracta institucional. (Lefkovich, 2006)

-Aumentar o disminuir las responsabilidades laborales. En ocasiones, los empleados ven este cambio como un aumento de trabajo, lo que generará una mayor carga de trabajo por el mismo salario, o, por el contrario, puede haber situaciones en las que los individuos creen que la sistematización o nuevos procesos pueden hacer que su trabajo ya no sea el caso importante, ambas situaciones inciden directamente en el proceso de cambio que la empresa quiere llevar a cabo.

En ocasiones, los empleados perciben los cambios organizacionales como un aumento de sus responsabilidades, lo que puede resultar en una mayor carga de trabajo sin un incremento salarial. Por otro lado, también pueden existir situaciones en las que los individuos consideren que la sistematización o los nuevos procesos reduzcan la importancia de su trabajo. Ambas percepciones influyen directamente en el proceso de cambio que la empresa desea implementar.

-Miedo a no poder aprender las nuevas habilidades necesarias. No siempre las personas están dispuestas a aceptar el cambio organizacional, los empleados deben ser conscientes de que necesitarán nuevas habilidades laborales generales y específicas para lograr su desarrollo personal, mostrar sus talentos y definir rasgos de personalidad como la autonomía y la estabilidad.

Todas las razones anteriores para resistirse al cambio se consideran reacciones normales e inevitables que ocurren durante el período fuera de control. Esta reacción se deriva de la ambigüedad y la inseguridad sobre lo que está a punto de suceder. Siempre depende de la opinión



de todos; sin embargo. Para minimizar el impacto de la resistencia al cambio, existen diferentes modelos y métodos de gestión de cambios.

2. Modelos de cambio organizacional

A continuación, se presentan distintos modelos de cambio organizacional. En primer lugar, cabe mencionar que existen varios modelos de cambio organizacional, que son aplicables a cualquier tipo de organización.

2.1. Introducción al Modelo del Cambio de Kurt Lewin

Kurt Lewin, pionero en psicología social y organizacional, desarrolló el Modelo del Cambio en la década de 1940. Este modelo es esencial en la teoría del cambio organizacional y se centra en cómo las organizaciones pueden gestionar el proceso de cambio de manera efectiva.

2.1.1. Componentes del Modelo del Cambio

El Modelo del Cambio de Lewin consta de tres etapas principales:

- Descongelamiento: Preparar a la organización para el cambio, rompiendo el estado actual para crear una motivación para el cambio.
- Cambio: Implementar las nuevas ideas y llevar a cabo el cambio real en la organización.
- Recongelamiento: Estabilizar los cambios para que se integren en la cultura organizacional.

Figura 2 *Modelo organizacional de Lewin Kurt.*



Fuente: *Desafío del Cambio Organizacional*. (s.f.). Estructura práctica del modelo de Kurt Lewin.

Este proceso de 3 etapas o también conocido como el Modelo del Cambio fue desarrollado por el filósofo Kurt Lewin (1890-1947), de origen polaco, nacionalizado estadounidense. Este psicólogo es reconocido a nivel mundial por ser el padre fundador de la actual “Psicología Social”. El modelo creado por Lewin consta de 3 fases: descongelamiento, cambio y congelamiento (en inglés, *unfreezing*, *changing* and *refreezing*).

La teoría dice que el primer estado o descongelamiento comienza cuando se reducen las tensiones y los problemas existentes para poder llevar a cabo un nuevo proceso. El segundo término, llamado cambio, consiste en que la gerencia de la empresa busca fórmulas para adaptarse a la situación a la que quiere llegar la dirección de la compañía. El último proceso del modelo se llama congelamiento y es la estabilización del nuevo estado.

A continuación, se explican en profundidad las 3 etapas del Modelo del Cambio:



1ª Fase o Descongelamiento.

El descongelamiento es imprescindible para erradicar las malas prácticas que se han detectado como paralizantes y negativas. La meta es conseguir involucrar a todos los sectores de la organización. Lewin destaca que es obligatorio evidenciar la necesidad del cambio, si se quieren eliminar comportamientos poco eficaces. Por norma general, la gente sólo cambia al sentir insatisfacción con el estado actual, por lo que es importante motivar a las personas para alcanzar la nueva situación.

Un ejemplo: el punto de partida es observar esa “necesidad de cambio”. Hay dos tipos de motivos: proactivos, que se anticipan al futuro; y reactivos, basados en una parálisis o reacción a causa de presiones externas o internas. Los ejemplos son variados: una PYME puede modificar sus costumbres si ve una reducción del beneficio, cuando las ventas no alcanzan los objetivos propuestos se produce una pérdida de la cuota de mercado de la que la empresa era líder, entre otros. Son cuestiones externas, de la interacción de los competidores, y no proceden de un análisis frío y bien calculado. No disponer de indicadores internos eficaces en materia de detección de estas cuestiones es un error muy común en la mayoría de las empresas.

Es tarea de los directivos diagnosticar la situación y decidir sobre el destino de la organización. Por ello, es necesario recopilar la mayor información posible y, una vez tomada una decisión, ejecutar y comunicar al resto del personal para inyectar ese deseo de cambio. No hay que olvidar la educación al respecto y hacer ver al grupo la necesidad imperativa de cambio. De otra forma, será difícil que las personas acepten modificar la situación.

2ª Fase o Cambio.

Esta etapa, conocida como movimiento, abarca todas las formas mediante las cuales se aprenden los comportamientos que la organización desea adoptar. Es muy importante inculcar en la gente una formación adecuada y una metodología ordenada de los nuevos procesos. Modificar significa adoptar y descubrir nuevos valores y actitudes. El movimiento hacia el estado



del cambio debe superar patrones de comportamiento ineficaces para poder llegar al siguiente nivel. Este proceso lleva tiempo y esfuerzo, ya que no todo el mundo querrá modificar costumbres del pasado. En especial, las personas beneficiadas por el estado anterior.

También puede suceder que haya personas dentro de la organización que no vean todos los puntos positivos que el cambio producirá. Es necesario gestionar a este grupo de trabajadores con tiempo y comunicación y centrar los esfuerzos en la resolución de incidencias y la implicación de la gente en la tarea. Al mismo tiempo que se implantan las modificaciones, es obligatorio controlarlas y hacer una evaluación de los beneficios. Si el resultado no es el adecuado, es necesario analizar las causas para el incumplimiento de lo previsto y rediseñar una estrategia eficaz.

El modelo de cambio propuesto por Lewin destaca por su lógica y facilidad. Sin embargo, pueden existir problemas derivados de una mala comunicación. A continuación, se expresan algunos ejemplos para recalcar la importancia de una estrategia adecuada de información a todo el personal.

Una muestra es que, una vez iniciado el cambio en la organización, la metodología no funciona bien y no se ven las ventajas en un primer momento. De tal forma que, en vez de mejorar la situación, la empeora, ya que los operarios y trabajadores no se implican, no pueden ver los beneficios y se quejan con razón.

Otro ejemplo puede ser el de algunas causas de reticencia que provienen de diferentes versiones que son responsabilidad de la compañía, versiones inexactas que causan expectativas falsas, miedos injustificados y pérdidas de tiempo. Una reunión a tiempo puede solucionar la mayor parte de estos problemas.

Por último, puede suceder que el cambio no es comprendido por falta de información o un rechazo frontal de los trabajadores. Para evitar llegar a este caso y los anteriores, hay que informar



claramente del cambio mediante todos los canales que haya a disposición de la compañía, carteles, *emails*, paneles informativos, destacando lo positivo.

Si se fomenta en la cultura organizativa la creencia de cambio como algo natural y se comparte con todos los miembros, los problemas se verán reducidos a la mínima expresión.

3ª fase o Modelo de Congelamiento.

Este último paso supone el momento de estabilizar en la organización un nuevo estado que viene para quedarse. Este momento se llama estado de equilibrio y, para que triunfe, es necesario el apoyo de agentes como las normas de empresa, la cultura empresarial y la estructura organizacional. Para poder estabilizar la nueva situación, Lewin afirma que la mejor vía es disminuir las tensiones anteriores para afianzar el nuevo cambio. Una alternativa para llevar a cabo el deterioro del estado pasado implica que el agente del cambio o responsable del proceso debe conseguir la cooperación de la organización. Para ello, debe coordinar la participación con todas aquellas personas responsables en el diseño y la ejecución del experimento.

Es momento para que los líderes de la empresa ejerzan toda su influencia en implantar los cambios y animen al personal a ser innovador y enfocar la nueva situación con responsabilidad y buen humor. Uno de los problemas de esta fase es que el cambio no suele durar mucho. Ocurre como en una dieta: lo más difícil no es adelgazar, sino mantener el peso y la nueva situación. La meta consiste en que el personal no repita los comportamientos anteriores. Es recomendable que al comienzo de esta etapa se estimule de forma constante el nuevo comportamiento. Esto se puede conseguir mediante premios para acelerar el proceso, puesto que estos estímulos generan confianza en el personal, que se retroalimenta de un efecto positivo.

Los jefes también deben dar un paso adelante para desarrollar una cultura basada en el ejemplo y que comienza de arriba hacia abajo. La motivación debe percibirse como algo constructivo y positivo. Además, debería especificarse una información específica y no general,



la cual se adapte a todos los sectores de la organización. Por ejemplo, no se usan las mismas herramientas y metodología en una oficina que en producción.

Si se estimula de modo correcto el nuevo comportamiento y se estabiliza, se evalúa y se controla y se implanta una cultura de calidad, las posibilidades de llegar a la meta y que el re congelamiento funcione son muy altas.

Por último, Kurt Lewin afirmó que, para poder llevar a cabo las 3 fases anteriores, tienen que cumplirse las siguientes condiciones:

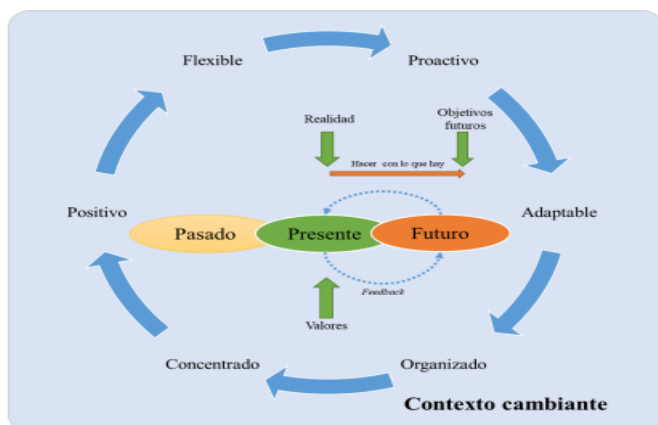
- Se identifica el error.
- Se define la situación presente.
- Se calcula una meta deseada.

Las fuerzas positivas y las tensiones que se producen en la organización son determinadas y estudiadas. Por último, se lleva a cabo una estrategia adecuada en función de la situación actual y con el objetivo final de llegar a la fase deseada.

2.2. Modelo de Resiliencia de Conner

Un modelo general de cambio es el “Modelo de Resiliencia” planteado por Connor (1995), cuyo principal enfoque es que los administradores adquieran una habilidad de resiliencia. Esta habilidad consiste en mostrar fortaleza y flexibilidad ante un cambio. El término ha sido utilizado en el área de ingeniería mecánica para algunos materiales que son firmes y flexibles al mismo tiempo. El modelo se ilustra en la figura 3 y fue construido a través de la experiencia del autor en consultoría en diversas organizaciones, además de la experiencia que tuvo en su juventud, pues cambió de residencia muchas veces a lo largo de su vida y por lo tanto tuvo que adaptarse a situaciones diferentes.

Figura 3 Modelo de resiliencia (de firmeza y flexibilidad) de Conner



Fuente: Conner, D. B. (2015). Modelo de resiliencia (de firmeza y flexibilidad) [Figura 3]. En E. Martínez-Pecino y M. García-Ramírez (Eds.), La resiliencia como factor de prevención en salud mental (pp. 31-43). Editorial Médica Panamericana.

2.2.1. Naturaleza del Cambio

Por su naturaleza, un cambio puede ser:

- Micro cambio. Cuando el cambio afecta a una persona o a su familia, amigos, etc.
- Cambio organizacional. Cuando el cambio se efectúa en una empresa, asociación profesional, sindicato, etc.
- Macro cambio. Impactos globales, devaluaciones, etc.

Un micro cambio ocurre cuando “yo” debo cambiar; un cambio organizacional cuando “nosotros” debemos cambiar y un macro cambio ocurre cuando “todos” deben cambiar. Por dar un ejemplo del primer caso, se puede expresar que cuando una persona sufre una fractura en una mano, lo cual le impedirá por un tiempo hacer las actividades a las que estaba acostumbrado, y



entonces deberá esforzarse a hacerlas de otra manera. El caso de una huelga en una empresa es del segundo tipo, ya que tanto los administradores como los empleados deberán acostumbrarse a esa situación. Un ejemplo del tercer tipo es la crisis económica en Argentina en el año 2001, donde toda la población del país bajó su nivel de ingreso; es decir, tuvo que acostumbrarse a un diferente nivel de vida.

2.2.2. Proceso de cambio

Tal como se comentó anteriormente, el proceso de cambio se ilustra en la figura 3, y se refiere al proceso de transición entre un estado estable y un estado deseado.

Una de las premisas básicas del modelo es que el ser humano es el organismo más orientado al control de la naturaleza. Las personas buscan siempre el control cuando un cambio ocurre. Las expectativas de las personas pueden cumplirse o no. Si se cumplen, se vuelve a encontrar el estado de equilibrio; si no se cumplen entonces las personas se tienen que enfrentar a cambios que no esperaban, lo cual puede manifestarse de formas diferentes: estrés, enfermedades, agresividad, etc.

En el modelo existe un estado presente que se debe cambiar; para lograrlo se debe pasar por un estado de transición que puede ser doloroso para el individuo, hasta que finalmente llega a un estado deseado, donde el individuo vuelve a recuperar el control sobre su entorno. Este modelo es muy parecido al de Lewin, de descongelamiento y congelamiento, comentado anteriormente.

2.2.3. Roles de Cambio

Los roles de cambio son importantes para identificar a las personas que están involucradas en el cambio, y son:

- **Patrocinadores del cambio.** Es aquel individuo o grupo que tiene el poder de hacer legítimo el cambio. Considera los cambios potenciales que enfrentará la organización y asesora acerca de los peligros y oportunidades que estas transiciones reflejan



- Agentes de cambio. Un agente es un individuo o grupo de individuos que es responsable potencial al desarrollar un plan y ejecutar el cambio efectivamente

2.2.4. Cultura

Las siguientes características son esenciales para entender la relación entre cambio y cultura.

a) La cultura está compuesta de 3 elementos: Creencias, comportamientos y suposiciones; estos sirven como guía a lo que se considera apropiado o inapropiado en cuanto a las acciones de individuos o grupos

b) La cultura se comparte. Proviene de una fuente de enlace entre la gente a través de la organización

c) La cultura se desarrolla en el tiempo. La cultura organizacional es producto de creencias, comportamientos y suposiciones, que en el pasado han contribuido al éxito

La cultura corporativa sirve como medio poderoso para definir, justificar y reforzar las operaciones del negocio.

Se identifican seis factores que generan una sinergia para la resiliencia. Estos factores son:

1. Autoestima: La percepción positiva de uno mismo, que fortalece la capacidad de enfrentarse a desafíos y superar adversidades.
2. Control: La creencia en la capacidad de influir en los eventos y situaciones, lo que permite a las personas sentir que tienen poder sobre su entorno.
3. Red de apoyo: Las relaciones sociales y el apoyo de otras personas que proporcionan recursos emocionales, materiales y sociales en momentos de crisis.
4. Capacidad de adaptación: La habilidad para ajustarse a las nuevas circunstancias y cambiar las estrategias cuando sea necesario.



5. Habilidades de resolución de problemas: La capacidad para identificar soluciones efectivas y tomar decisiones adecuadas en situaciones difíciles.
6. Sentido de propósito: Tener metas y objetivos claros que dan dirección y motivación, incluso en tiempos de adversidad.

La sinergia ocupa una influencia poderosa en los seis patrones mencionados anteriormente, pues es un fenómeno que se presenta al realizar un esfuerzo conjunto. El efecto generado por la sinergia se da en el resultado de los seis factores explicados. Esta se genera en la interrelación de los factores al alcanzar resultados positivos. El modelo del administrador de resiliencia (de firmeza y flexibilidad), busca la habilidad de absorber altos grados de cambio, mientras que se demuestra un mínimo de comportamiento disfuncional. El modelo está basado en el individuo, aunque considera ciertos aspectos de la organización en su conjunto. Es un modelo integral y flexible. (López, J., 2007).

2.3. Modelo del Cambio de Burke-Litwin

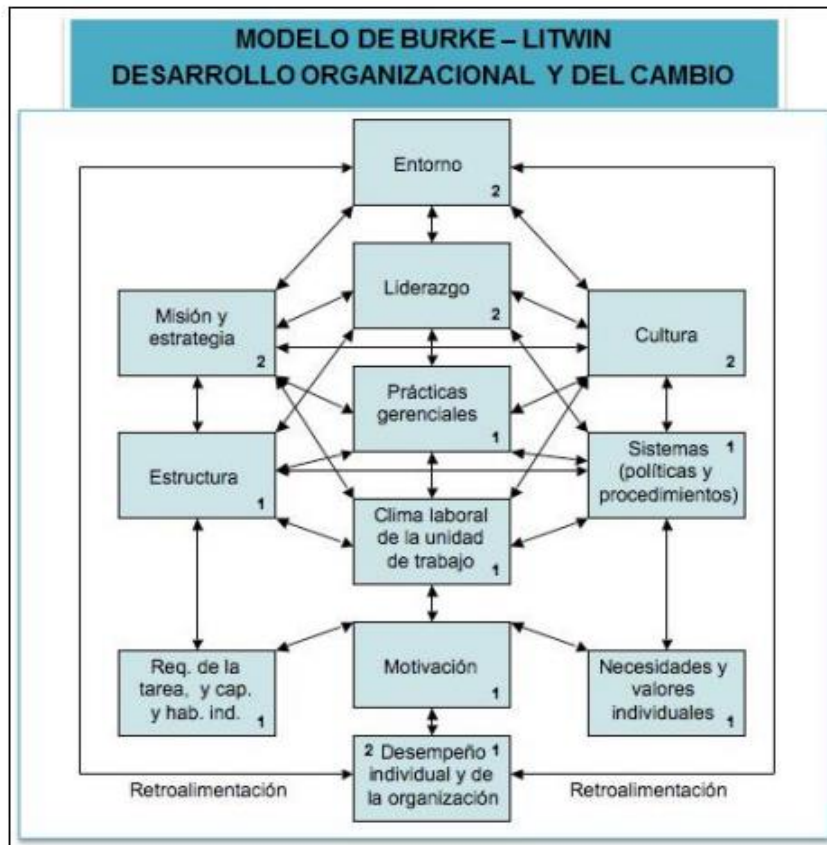
El modelo de Burke-Litwin fue desarrollado por los notables consultores de cambio W. Warner Burke y George H. Litwin en la década de 1960.

Tanto Burke como Litwin argumentaron que el cambio independiente no suponía que los modelos fueran prescriptivos o rígidos. En su lugar, deben diagnosticar, planificar y gestionar los efectos del cambio contextualmente para mejorar la organización actuación.

El modelo en sí mismo se expresa como un diagrama, que muestra doce impulsores de cambio en cinco niveles diferentes. Cada impulsor se clasifica en orden de importancia, con el más crítico en la parte superior y el menos importante en la parte inferior.

Crucialmente, el modelo de Burke- Litwin argumenta que los impulsores del cambio están interrelacionados. Con ese fin, proporciona un marco para comprender la situación actual y los impactos colaterales de una iniciativa modificada propuesta.

Figura 4 Modelo del cambio organizacional de Burke



Fuente: Modelo de Burke – Litwin del desarrollo organizacional y el cambio. (s.f.)

2.3.1. Los cinco niveles y doce conductores del modelo Burke-Litwin

El modelo de Burke-Litwin describe doce impulsores o variables organizacionales que influyen en el cambio. 5 impulsores de McKinsey (7-S):

1. Estructura: la forma en que se organiza una organización y cómo se definen las responsabilidades y relaciones.



2. Sistemas: los procesos y procedimientos utilizados para guiar el trabajo y las operaciones diarias.
3. Habilidades: las capacidades y competencias requeridas por el personal para realizar su trabajo.
4. Personal: las personas que forman parte de la organización y sus características individuales.
5. Estilo: el estilo de liderazgo y la cultura de trabajo de la organización.
6. Valores compartidos: los valores y creencias fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones en la organización.

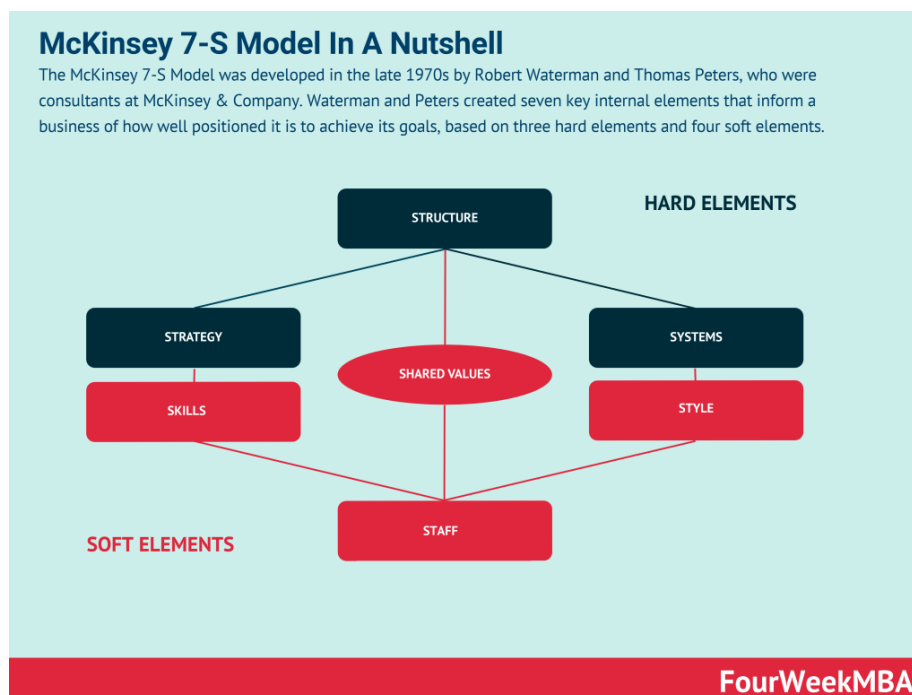
Otros Impulsores del Modelo Burke-Litwin:

1. Misión y Estrategia: La razón de ser y los objetivos a largo plazo de la organización.
2. Cultura Organizacional: Los valores y normas compartidos que influyen en el comportamiento organizacional.
3. Recursos Humanos: Las políticas y prácticas relacionadas con la gestión del personal.
4. Compensación y Recompensas: Los sistemas para motivar y recompensar a los empleados.
5. Desempeño Organizacional: Los resultados y logros de la organización en comparación con sus metas.
6. Factores Externos: Influencias externas que afectan la organización, como el mercado y la economía.

7. Cambios en el entorno: Las modificaciones en el contexto externo que requieren ajustes organizacionales.
8. Desarrollo Organizacional: Los esfuerzos dirigidos a mejorar la efectividad y eficiencia organizacional.

Siete de ellos han sido tomados del Marco Mc Kinsey 7-S. A continuación, se muestra un esquema de este modelo.

Figura 5. Modelo de McKinsey



Fuente: McKinsey & Company. (s.f.). Modelo de las 7S.

Uno de los modelos más conocidos desarrollados por McKinsey es el Modelo de las 7S. Este modelo se utiliza para analizar la alineación interna de una organización y consta de siete elementos clave que deben estar en equilibrio para lograr el éxito como se mencionó anteriormente.



El Modelo de las 7S destaca la importancia de la alineación entre estos elementos para lograr una organización eficiente y efectiva. Propone que, si estos elementos están en equilibrio y se refuerzan mutuamente, la organización estará mejor posicionada para alcanzar sus objetivos estratégicos.

La consultora McKinsey & Company también ha desarrollado otros modelos y marcos conceptuales, como el Modelo de los 3 Horizontes, que ayuda a las organizaciones a equilibrar la innovación a corto plazo con la estrategia a largo plazo, y el Modelo de la Rueda del Cambio, que proporciona una estructura para gestionar y liderar el cambio organizacional.

Es importante tener en cuenta que estos modelos son herramientas y enfoques generales que se pueden adaptar a las necesidades y circunstancias específicas de cada organización. McKinsey & Company utiliza estos modelos como parte de su enfoque de consultoría para ayudar a las empresas a abordar desafíos y tomar decisiones informadas.

En teoría, el cambio luego impacta el entorno externo que crea una nueva entrada y forma un bucle.

Puntos clave:

- El Modelo Burke-Litwin es un marco de cambio organizacional que ayuda a las empresas a diagnosticar, planificar y gestionar los efectos del cambio.
- El Modelo Burke-Litwin sobresale como un marco de cambio porque considera la interconexión de los impulsores del cambio y los impactos colaterales de la implementación del cambio.
- El Modelo Burke-Litwin evalúa doce impulsores clave del cambio en orden decreciente de impacto en el éxito de la organización: entorno externo, misión como parte, liderazgo, la cultura, la estructura, los sistemas, la gestión,



el clima de la unidad de trabajo, las necesidades individuales, la motivación, los requisitos de la tarea y el desempeño individual y organizacional. (FourWeekMBA, s.f.).

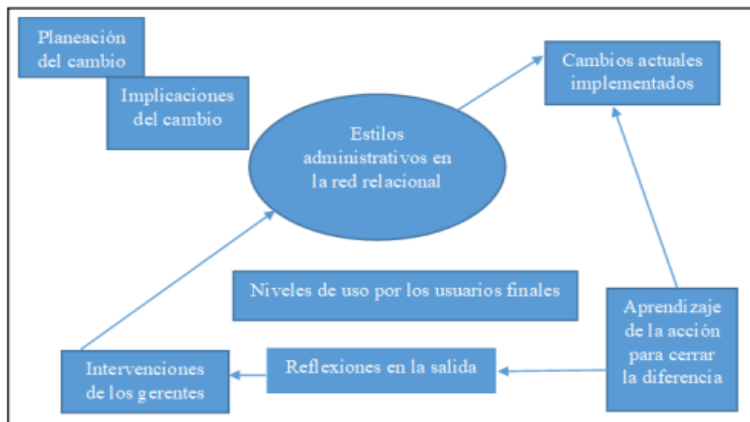
2.4. Modelo de redes de cambio organizacional para administradores medios de Schaafsma

El modelo presentado por Schaafsma H. (1997), percibe que las habilidades de los administradores requieren un nuevo modelo de aprendizaje. Los administradores deben “aprender a aprender” acerca del cambio, particularmente durante la implantación.

El autor de este modelo utilizó los casos de estudio de 30 administradores medios involucrados en varios proyectos de acción -investigación. Se llegó a las siguientes conclusiones: los administradores medios pueden usar la acción-investigación a través de la participación y la reflexión, para cambiar las prácticas del lugar de trabajo. Los individuos, como parte de redes sociales, pueden utilizar este proceso y también desarrollar acciones estratégicas de aprendizaje.

Los administradores medios necesitan nuevas habilidades de comunicación para administrar e implementar cambios. Existen 5 “momentos” en la espiral de acción-investigación que identificaron los administradores medios en el proceso de cambio, los cuales son: 1) Planear. Planeación del cambio; seleccionar modelos de cambio por experiencia anterior 2) Hacer. Implementar el cambio, usando un modelo para probar la experiencia en el contexto 3) Verificar. Evaluar críticamente los modelos de cambio (haciendo adaptaciones a las prácticas) 4) Actuar. Tomar acción; volver a planear e involucrar a otros en el proceso de aprendizaje 5) Reflexionar sobre lo sucedido y los resultados alcanzados por el cambio, haciendo una crítica del modelo y de sus resultados Los administradores medios pueden administrar el cambio usando sus redes de trabajo.

Figura 6. Modelo de redes de cambio organizacional para administradores medios de Schaafsma



Fuente. Schaafsma H (1997)

El modelo sugiere que el cambio sea:

- Un proceso, no un evento
- Realizado por individuos como miembros de una red social primero, luego por las instituciones
- Una alta experiencia personal, compartida a través de la interacción
- Una forma de aprendizaje de adultos, que es la que involucra desarrollo emocional y también habilidades de conocimiento.

Para los administradores de nivel medio, la decisión de adoptar e implementar cualquier cambio es un proceso político que opera a través de redes sociales internas y externas. Los cambios pueden ser descritos como graduales (incrementales) o repentinos (rompimiento) u holísticos (transformacionales). El modelo propuesto se muestra en la figura 6: 1) La primera función del administrador de nivel medio (como facilitador del cambio) es construir el consenso entre las redes



potenciales de usuarios, concernientes a los componentes críticos y esenciales del cambio, como se muestra en el paso 1 de la figura 6. 2) El paso 2 consiste en identificar las implicaciones de cambio. Diferentes personas tienen diferentes implicaciones del cambio; éstas pueden ser: ¿Qué es el cambio? ¿Dónde se puede encontrar y de qué se trata? ¿Cómo afectará al futuro de la persona? ¿Se tendrá el suficiente tiempo para realizarlo? ¿Cómo reaccionan los clientes? ¿Afectará a todos? ¿Beneficiará a la organización? 3) El tercer elemento del modelo de cambio es una medida del avance de la implantación. Se puede decir que existen 7 niveles de la implementación: no usarlo, orientación, preparación, uso inicial o mecánico, uso de rutina con experiencia, refinamiento, integración y renovación. 4) Las acciones para facilitar el proceso de intervención (paso 4) pueden involucrar a la administración media en la planeación de nuevas políticas, diseminando planes estratégicos y de negocios, desarrollando además nuevos programas o tecnologías. Las intervenciones pueden incluir redes, mentores, supervisión, entrenamiento y facilitación del aprendizaje acerca del cambio. Las intervenciones que están diseñadas para construir una “organización de aprendizaje” no solamente tienen que operar a un nivel complejo, también necesitan operar en varios dominios del aprendizaje. 5) Estilos administrativos usados en las redes de relaciones. Los estilos del administrador medio, como en el liderazgo situacional, necesitan ser comprendidos bajo el contexto del grupo o el equipo de trabajo. (Lopez, 2007)

Los estilos son:

- Estilo relacional. Espera que las cosas pasen
- Estilo burocrático. Usa los canales oficiales
- Estilo democrático guiado. Busca involucrar a todo el mundo



- Estilo participativo, confiriendo poder. Provee un liderazgo a través de construir un compromiso compartido

2.5. Modelos de Declive Organizacional

El modelo de Weitzel y Jonsson (1989), utilizado para entender el declive organizacional, identifica varias etapas que atraviesa una organización cuando enfrenta un descenso en su desempeño. Estas etapas incluyen ceguera, inactividad, acción defectuosa, crisis y disolución. Según este modelo, la inactividad es una fase crítica en la que la organización, a pesar de las señales evidentes de declive, no toma medidas para corregir el rumbo, lo que puede deberse a la mala interpretación de la información, intereses personales de los directivos. o una en

En el caso de Digital Color Group SA, se observa que la organización se encontraba en la etapa de inactividad, según este modelo. A pesar de las claras señales de declive en el rendimiento organizacional, los directivos no actuaron de manera efectiva para contrarrestar la tendencia negativa, lo cual contribuyó a la persistencia.

Configuración estructural

Según Mintzberg (1996), las organizaciones pueden clasificarse en varias configuraciones estructurales, una de las cuales es la Burocracia Simple. Este tipo de estructura es común en organizaciones pequeñas y medianas que se encuentran en las primeras etapas de desarrollo. La Burocracia Simple se caracteriza por una estructura organizacional plana, con líneas de autoridad claras, centralización de la toma de decisiones y una formalización limitada de los procesos. Sin embargo, a medida que una organización crece, puede evolucionar hacia una Burocracia Mecánica, donde los procesos y procedimientos se formalizan más, lo que puede llevar a una mayor rigidez y resistencia al cambio.



Entorno Organizacional

El entorno en el que opera una organización puede tener un impacto significativo en su capacidad para adaptarse al cambio. Daft (2019) distingue entre el entorno general, que incluye factores macroeconómicos, políticos, sociales y tecnológicos, y el entorno específico, que abarca la competencia directa, proveedor.

Cultura Organizacional y Liderazgo

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la manera en que una organización responde al cambio. Según Schein (2010), la cultura organizacional se refiere a los patrones de creencias, valores y comportamientos compartidos que influyen en cómo se llevan a cabo las actividades dentro de una organización. Estos patrones pueden afectar significativamente la disposición de los empleados para aceptar nuevas ideas o procesos.

Una cultura organizacional basada en el miedo genera un entorno donde los empleados temen las consecuencias de los errores, lo que a su vez limita la creatividad y la disposición a adoptar cambios (Kegan & Lahey, 2009). Este tipo de cultura organizacional puede ser intensificado por un liderazgo que favorece la estabilidad y el control sobre la innovación y la adaptación.

Bass y Avolio (1994) proponen que, para superar la resistencia al cambio en contextos de cultura organizacional rígida, es esencial que los líderes adopten un enfoque de liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional es aquel que involucra a los empleados en el proceso de cambio, comunica una visión clara y proporciona el apoyo necesario para superar las barreras organizacionales (Northouse, 2018). En este sentido, Kotter (1996) argumenta que los líderes que promueven una cultura de apertura y aprendizaje continuo facilitan la adaptación



La cultura organizacional juega un papel crucial en la forma en que una organización responde al cambio. Una cultura de miedo puede ser particularmente perjudicial, ya que crea un ambiente en el que los empleados temen las consecuencias de los errores y son menos propensos a aceptar nuevas ideas o procesos. Este tipo de cultura puede ser reforzado por un liderazgo que priorice la estabilidad y el control sobre la innovación y la adaptación.

Para superar esta resistencia, es esencial que los líderes de la organización adopten un enfoque de liderazgo transformacional, que involucre a los empleados en el proceso de cambio, comunique una visión clara y proporcione el apoyo necesario para superar las barreras organizacionales.

Hasta aquí se han analizado los siguientes conceptos clave en el marco conceptual:

1. Cambios:

El cambio es inevitable en la vida de los individuos y en las organizaciones. Implica transformaciones continuas en hábitos, comportamientos y estructuras, lo cual genera progreso, pero también resistencia.

2. Cambio organizacional:

Se refiere a la transformación de estructuras, procesos, cultura y tecnología dentro de una organización para adaptarse a su entorno y mejorar su rendimiento. Las organizaciones están compuestas por personas que deben coordinarse para alcanzar objetivos, y el cambio puede ser endógeno o exógeno, según su origen. Es un proceso necesario para la supervivencia organizacional (Ronco y Lladó, 2000; Economipedia, 2024). El cambio organizacional puede surgir por factores estructurales, tecnológicos o sociales, y siempre implica dejar atrás aspectos valiosos del estado actual (Basil y Cook, 1974; McMaster, 1996).



3. Desarrollo organizacional (DO):

Es un enfoque planificado y sistemático para mejorar la efectividad organizacional mediante cambios en la cultura, estructuras y procesos. Se basa en diagnósticos, definición de objetivos y evaluación de intervenciones que permitan gestionar el cambio de manera proactiva (Bichar, 1969; Burke y Hornstein, 1972).

4. Resistencia al cambio:

La resistencia es una reacción natural frente a las transformaciones y puede estar motivada por el miedo a lo desconocido, la amenaza al estatus, la falta de información o el temor a más responsabilidades. Lefkovich (2006) subraya que entender las causas de esta resistencia es clave para superarla y facilitar el cambio.

5. Modelos de cambio organizacional:

- Modelo de Kurt Lewin: Plantea tres fases para gestionar el cambio: descongelar, cambiar y recongelar.
- Modelo de Resiliencia de Conner: Enfatiza la capacidad de adaptación y resiliencia ante el cambio, manejando la incertidumbre con firmeza y flexibilidad.
- Modelo de Burke-Litwin: Identifica doce impulsores clave del cambio organizacional, interrelacionados para diagnosticar y gestionar el cambio de manera integral.

6. Modelo de redes de cambio organizacional para administradores medios de Schaafsma:

Propone que los administradores medios juegan un papel crucial en la implementación del cambio mediante redes sociales internas y la reflexión crítica de las prácticas organizacionales.

7. Modelos de declive organizacional:



El modelo de Weitzel y Jonsson describe las etapas del declive organizacional (ceguera, inactividad, crisis, y disolución), resaltando la importancia de la acción oportuna para evitar la crisis en las organizaciones.

Este resumen sintetiza los temas clave del marco conceptual, proporcionando una visión clara de los conceptos de cambio y su gestión en las organizaciones. En el Capítulo 2 se realiza la aplicación de este marco teórico en un caso de estudio concreto, la empresa Digital Color Group S.A.



Capítulo 2: Estudio de Caso

El caso analizado por la investigadora fue la empresa Digital Color Group SA, dedicada a la prestación de soluciones de impresión, tomando para análisis su caso de implementación y certificación de normas ISO 9001, en el que la investigadora se desempeñó como líder del proyecto desde el año 2018 al año 2021.

El objeto de este trabajo es analizar por qué las personas se resistían al cambio organizacional ante la necesidad de formalización de la institución. Esta necesidad surgió del crecimiento de la empresa y de la obligatoriedad de cumplir con todos los puntos de las normas ISO 9001 que necesariamente llevaron a una burocracia documental.

Para el estudio de caso se realizaron entrevistas al personal, se confeccionaron FODAs individuales y uno global y también se realizaron encuestas a cada empleado. Además, se realizaron observaciones de campo.

1. Presentación de la empresa

Digital Color Group SA es una PYME dedicada a las tecnologías de información y comunicación especializada en brindar soluciones de impresión y digitalización a organismos privados y estatales, con más de 37 años de trayectoria, que cuenta con la experiencia, capacidad y alcance operativo suficiente para la prestación de un servicio a largo plazo.

El dueño de Digital Color Group SA, Carlos Lieb, en el año 1990 era vendedor para la firma Bruno hnos. En el año 2000 aproximadamente empezó a comprar y alquilar equipos. El primer local estaba en la calle Sarandí al 1000. En el año 2009 tenía 800 equipos y aproximadamente 100 clientes. En el año 2007 se mudó a Caseros 1531. En la actualidad tiene más de 120 clientes y 14000 equipos.



La política de Digital Color Group SA que exponía en su página web era la siguiente: “La empresa viene creando desde hace 35 años un ambiente de trabajo que fomenta el crecimiento profesional y personal y anima a su equipo a mantenerse al día con las tendencias actuales de la tecnología a través de capacitación y certificaciones pagadas.

Digital Color Group SA puede ayudar al cliente a hacer simple lo complejo en el circuito de manejo de Documentos Digitales, con experiencia y una gama de Equipos y Software.”

1.1. Análisis del ciclo de vida

Analizando el ciclo de vida de la empresa la misma se encontraba en la etapa de declive sobre todo porque no estaba pudiendo adaptarse a las presiones tanto externas como internas que amenazaban su supervivencia a largo plazo. (Jones, 2008) Las principales razones eran las siguientes:

La resistencia al cambio dentro de la organización, según el relevamiento llevado a cabo, estaba arraigada en varios aspectos, principalmente en la aversión al riesgo, el deseo de maximizar las recompensas y una cultura burocrática excesiva. Los colaboradores mostraron una notable reticencia hacia el riesgo y no estaban dispuestos a enfrentar la incertidumbre asociada con iniciativas emprendedoras. Los gerentes, centrados en proteger sus propias posiciones, establecían reglas y procedimientos burocráticos que sofocaban la innovación y la mentalidad emprendedora.

El deseo de maximizar las recompensas también contribuyó a la resistencia al cambio. Los equipos administrativos carecían de incentivos para mejorar la eficacia organizacional, ya que no veían beneficios personales en ello, y no existían presiones significativas por parte de partes interesadas para impulsar la eficiencia operativa.



La cultura excesivamente burocrática de la organización exacerbaba aún más esta resistencia al cambio. Los altos gerentes dedicaban su tiempo a proteger sus posiciones en lugar de trabajar por el avance de la organización. La burocracia limitaba la libertad de los subordinados, estableciendo una jerarquía organizacional vertical y promoviendo una cultura que no permitía disentir con los procedimientos establecidos a los subordinados.

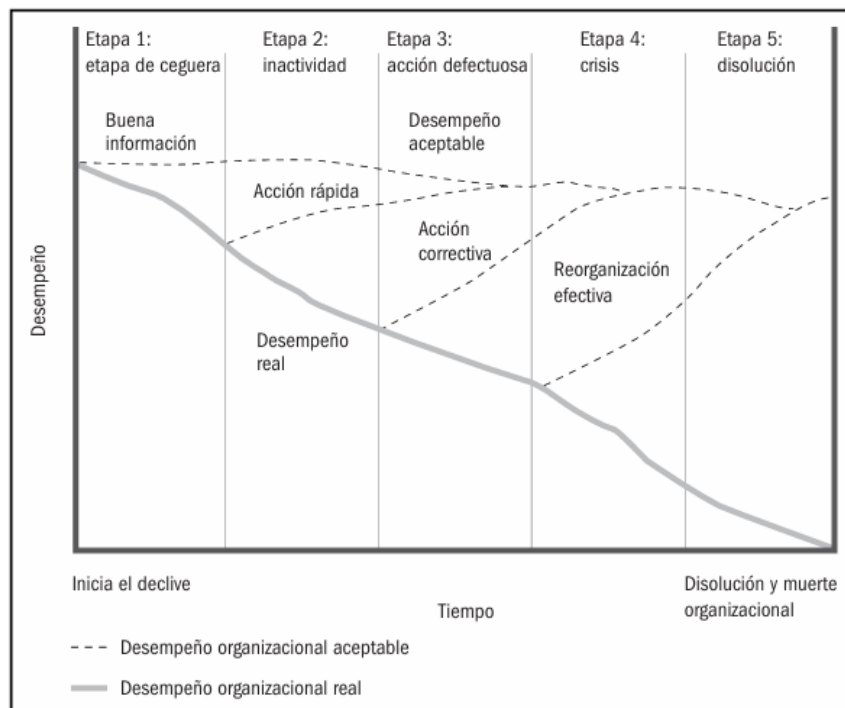
Además, los cambios rápidos en el entorno, agravados por la pandemia, generaban incertidumbre y dificultaban aún más la capacidad de la organización para adaptarse. La transformación digital acelerada por la pandemia afectaba el nicho de la organización en el sector privado y aumentaba la competencia por los recursos disponibles.

Según el Modelo de Weitzel y Jonsson de declive organizacional (Jones, 2008), la empresa se encontraba en la etapa de inactividad. A pesar de las señales claras de declive en el desempeño, los altos directivos no tomaban medidas para abordar el problema. Esta inactividad podía ser resultado de interpretaciones erróneas de la información, intereses personales de los gerentes o inercia organizacional.

En resumen, la resistencia al cambio dentro de la organización se derivaba de una combinación de factores, incluida la aversión al riesgo, el deseo de maximizar las recompensas y una cultura burocrática excesiva, exacerbada por cambios rápidos en el entorno y una falta de respuesta efectiva por parte de la alta dirección.

Figura 7.

Modelo de Weitzel y Jonsson de Declive Organizacional



Fuente: Jones, Gareth, Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones, 2008, p.

324

1.2. Configuración estructural

Según Mintzberg (1996) la empresa se encuadra en una estructura híbrida de Burocracia Simple, ya que comparte características tanto de la estructura simple como de la burocracia mecánica.

Inicialmente, la organización adoptó una estructura sencilla y flexible. Sin embargo, con el paso del tiempo y su expansión, así como posiblemente influenciada por factores externos,



comenzó a formalizar sus procesos y procedimientos. Este cambio marcó su primera transición hacia lo que se podría describir como una Burocracia Mecánica.

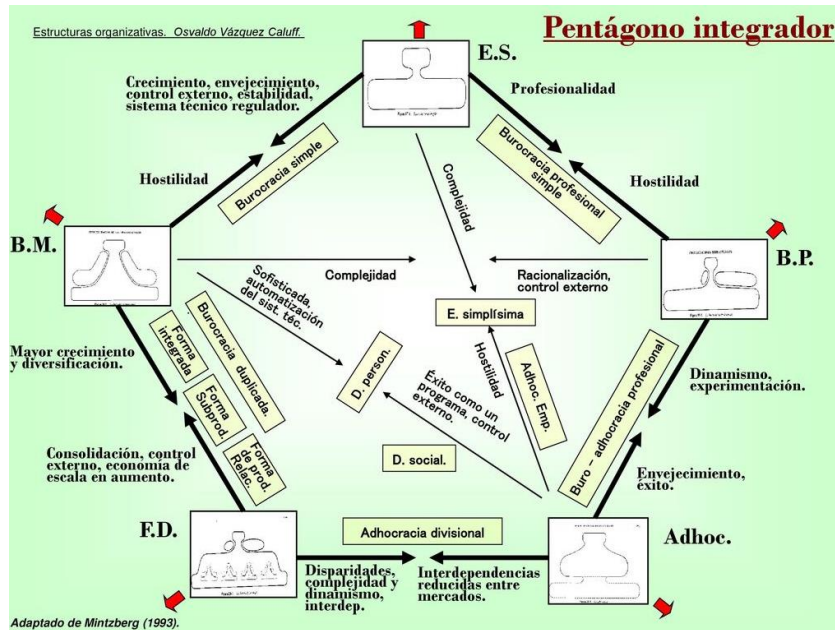
En el estudio de caso la investigadora observó las características las siguientes características:

1. Estructura de línea directa: la estructura organizativa era clara y simple, con líneas de autoridad claras que van desde la cima hasta la base de la organización.
2. Autoridad centralizada: la toma de decisiones estaba concentrada en la cima de la jerarquía organizativa, con poca delegación de autoridad.
3. Funciones de apoyo limitadas: las funciones de apoyo, como recursos humanos o contabilidad, eran mínimas. Las decisiones solían tomarse en la cima sin mucha consulta.
4. Formalización media: los procesos y procedimientos estaban bastante formalizados aunque no documentados. Las reglas y regulaciones no permitían gran mayor flexibilidad ni capacidad de respuesta a los cambios.
5. Comunicación informal: la comunicación dentro de la organización tendía a ser informal y directa, con poca necesidad de seguir estrictos canales de comunicación, aunque los mismos estaban disponibles.
6. Enfoque en la supervisión directa: la supervisión directa era la principal forma de control dentro de la organización, con gerentes y líderes supervisando de cerca las actividades de los subordinados.

Estas características se basan en la idea de una organización simple, típica de pequeñas empresas.

Figura 8.

El Pentágono de las configuraciones de Mintzberg



Fuente: Mintzberg, Henry, *Diseño de Organizaciones Eficientes* (1996)

En Digital Color Group SA, la transición de una estructura simple a una más burocrática contribuyó a la resistencia al cambio, especialmente en la formalización de procesos necesarios para la certificación.

1.3. Análisis del entorno organizacional

El ambiente externo de una pequeña empresa en un entorno dinámico y complejo está compuesto por las fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño.

La situación a la que se enfrenta una pequeña y mediana empresa (pyme) en un entorno dinámico y complejo puede ser desafiante. El entorno externo de una empresa se compone de factores que pueden influir en su actividad y resultados. Según Daft (2019) este entorno puede dividirse en dos grandes tipos: el entorno general y el entorno específico.



- El entorno general, también conocido como macroentorno, incluye factores que afectan a las empresas en una determinada sociedad o ámbito geográfico. Estos factores pueden ser económicos, políticos, sociales, tecnológicos, legales, ambientales, entre otros. Por ejemplo, cambios en la economía, regulaciones gubernamentales o avances tecnológicos pueden tener un impacto significativo en una pyme.
- El entorno específico, también conocido como microentorno, se refiere a los factores que influyen en las empresas que pertenecen al mismo sector. Esto puede incluir la competencia, los proveedores, los clientes y otros actores relevantes en el mercado. Por ejemplo, la aparición de nuevos competidores o cambios en las preferencias de los clientes pueden afectar la posición competitiva de una pyme.

En un entorno dinámico y complejo, las pymes se enfrentan a desafíos adicionales. El dinamismo del entorno empresarial puede estar impulsado por avances tecnológicos, cambios en las preferencias de los consumidores y la rápida evolución del mercado. Esto puede dificultar la predicción de tendencias futuras y la toma de decisiones informadas.

La complejidad del entorno empresarial implica la consideración de múltiples variables, como las necesidades y deseos de los consumidores, la dirección del mercado y la competencia. En este contexto, las pymes necesitan tener claridad y simplicidad en su organización para enfrentar la complejidad del entorno.

En resumen, una pyme en un entorno dinámico y complejo se enfrenta a desafíos relacionados con factores externos que pueden afectar su actividad y resultados. Estos factores pueden ser económicos, políticos, sociales, tecnológicos, legales, ambientales, entre otros. Además, la dinamicidad y complejidad del entorno empresarial pueden dificultar la predicción de tendencias futuras y la toma de decisiones informadas.



La empresa analizada se enfrentaba a un entorno dinámico y complejo. Por la pandemia existía mucha incertidumbre y muchos factores cambiaron de manera rápida.

En el entorno general se encontraba con avances tecnológicos como la digitalización que se estaba acelerando debido a la pandemia y siendo una empresa de impresiones se veía desfavorecida en este aspecto, su principal cliente era el estado ya que aún no avanzaba la digitalización en este sector y la certificación de normas ISO 9001 tenía como objetivo lograr un acuerdo marco en este cliente. El entorno económico también era incierto por lo mismo de que el mundo atravesaba una pandemia, lo que suponía un gran desafío en una empresa que ofrecía un producto que no era de primera necesidad

En cuanto al ambiente específico la empresa contaba con proveedores fidelizados ya que trabajaban y tenían acuerdos de muchos años. Los clientes principales como mencionó la investigadora eran organismos estatales. En el sector privado tenían algunos clientes grandes e importantes y otros pequeños que empezaron a rescindir sus contratos en pandemia, principalmente por temas económicos y disconformidad del servicio.

En este punto la empresa se intentó adaptar ofreciendo un servicio de impresoras home working que no fue exitoso finalmente por la gran burocracia y los clientes terminaban descontentos.

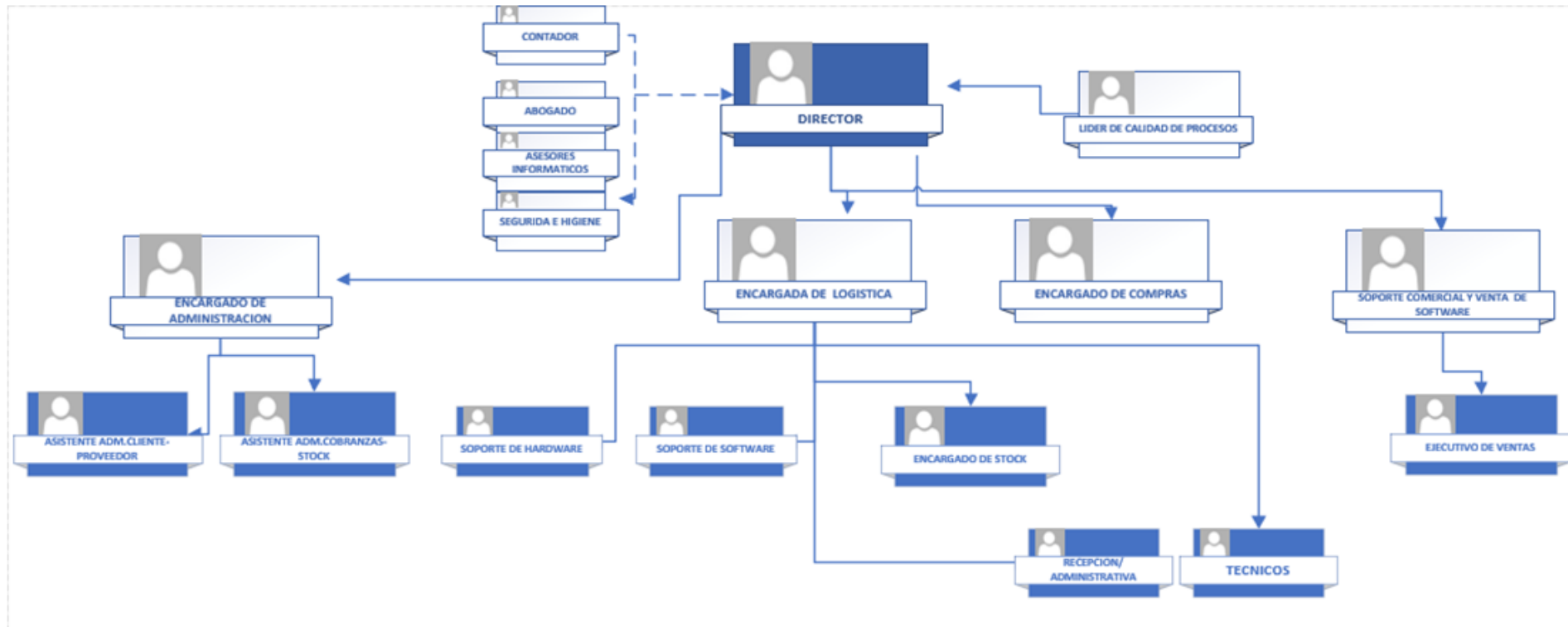
En cuanto a la competencia si bien existía dos o tres competidores firmes no llegaban al nivel de Digital color Group en cuanto a la seguridad que les daba a los clientes la trayectoria y el dueño, Carlos Lieb, quien también era su gerente comercial, lograba una cercanía que hacía que los clientes que él quería retener, eligieran a esta empresa como proveedor.



En la siguiente figura puede observarse el organigrama de Digital Color Group a enero de 2021. En él es posible observar que su estructura es bastante simple y horizontal con una gran centralización en la cúspide.

Figura 9.

Organigrama de Digital Color Group SA a enero 2021



Fuente: elaboración propia

2.Mapa de Procesos de Digital Color Group SA a enero 2021

Un mapa de procesos es un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada. El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización. Existen diversas formas de hacer un mapa de procesos.

En este mapa de procesos que confeccionó la investigadora, luego de hacer entrevistas, se pueden ver las principales actividades de la organización y sus procesos, así como sus entradas y salidas. Existe retroalimentación hacia la organización para saber si los servicios cumplieron o no las expectativas. A través del mismo tuvimos una simplificada y rápida visión gráfica para ubicarnos en lo que realiza Digital Color.

Entradas

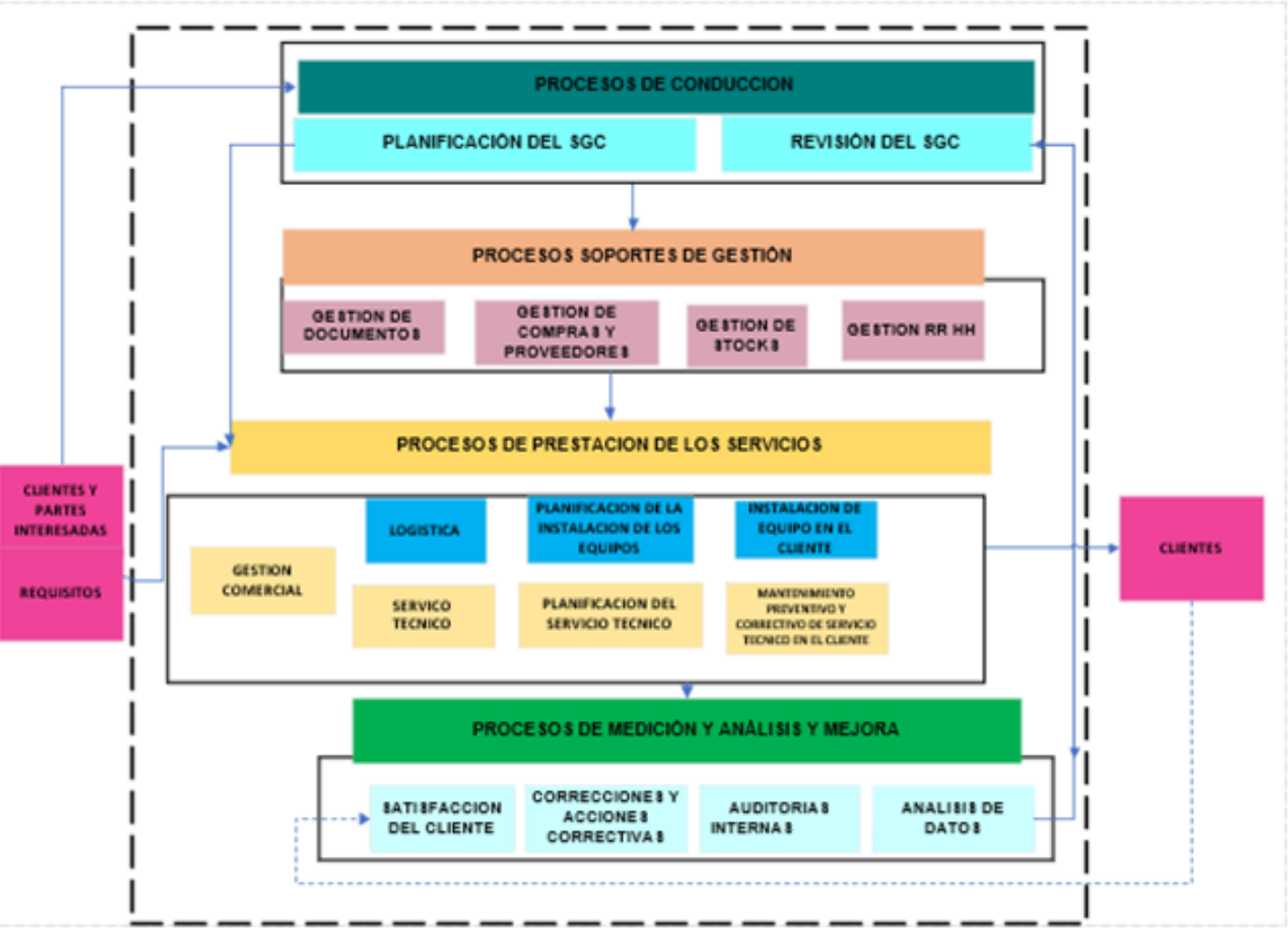
- Procesos de conducción: incluyen los procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos y revisiones por la dirección
- Procesos de Soporte de Gestión: incluyen todos los procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los demás procesos.
- Proceso de Prestación de los Servicios: incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización en el cumplimiento de su objeto y razón de ser
- Proceso de medición, análisis y mejora: incluyen procesos de medición, seguimiento, auditoría interna, acciones correctivas y preventivas y son una parte integral de los procesos de conducción y soporte de gestión.

Salidas

- Servicio al cliente

Figura 10.

Mapa de procesos Digital Color Group SA a enero 2021



Fuente: elaboración propia

2.1. Foda Ambiental

Para la confección de este FODA se tuvieron en cuenta las ventajas y desventajas tanto internas como externas de cada sector en cuanto a higiene y seguridad, personas y medio ambiente y luego la consultora los evaluó con el director y el comité ambiental de la empresa. Fue armado en base a las preguntas realizadas al personal de la Empresa y con la asistencia del dueño.

Fortalezas (internas)	Implicancia	Debilidades (internas)	Implicancia
reciclaje de papel, cartón y botellas de plástico que se dona al Hospital Garrahan/ Recicladores Urbanos / Municipalidad de Capital /Instituto Sagrado Corazón	alta	consumo de papel para pruebas, uso administrativo, etc.	media
organización que tiene por objetivo la conservación del medio ambiente siguiendo la premisa de su partner Lexmark en cuanto a responsabilidad social	alta	no contar con un sistema de Gestión Medioambiental certificado	alta
medios de comunicación internos que difunden mensajes para el cuidado del medio ambiente	Media	poco uso de transporte público de los empleados por pandemia	alta
iniciativas de algunos empleados para cuidado del medio ambiente	Baja	elevado consumo de energía eléctrica /picos de consumos de agua/Gas	baja
tratamiento de residuos peligrosos mediante métodos legales	alta	uso de Residuos peligrosos como ser cartuchos y repuestos contaminados con toner	alta
móviles propios con revisión mecánica periódica	alta	gran cantidad de embalaje de cartón / film de plástico	alta
clasificación de residuos para reciclar	alta		
uso de lámparas led/bajo consumo	Media		
la empresa al vender soluciones Digitales a sus clientes reemplazando el papel	Media		
Oportunidades (externas)	implicancia	Amenazas (externas)	Implicancia
acceso a autopistas para la circulación de automóviles en clientes lejanos	media	aumento de emisiones de gases contaminantes	media
existencia de planes de optimización energética	media	existencia de ruidos por tráfico	
legislación vigente de protección ambiental	alta	tala desmedida de árboles y uso de plásticos	alta
colaboración de reciclado por parte de fábrica	alta	mayor consumo de combustible por la elevada intensidad del tráfico	alta
campañas en donde se pregona el cuidado del medio ambiente y reciclaje, por medio de la fábrica	alta		
existencia de una ordenanza reguladora del tránsito	alta		
uso de energías alternativas	alta		
alta cantidad de clientes cercano a nuestra empresa	alta		
aceleración de la Digitalización a nivel mundial por la pandemia	alta		

FODA General de la Organización

Fortalezas (internas)	Importancia	parte interesadas
Capacidad Financiera	Medio	Dirección Gral.
Calidad del equipo de trabajo inter sectores, reunión de coordinación	Alta	Director/coordinadores
Calidad de productos, insumos originales con garantía de los proveedores	Alto	Director/Compras
soft en la nube	Alto	Comercial/Software/VTG
Estadísticas sólidas de años	Media	Administración
estabilidad laboral -mejoras continuas	Media	Empleados
Flexibilidad en las negociaciones	Alta	Director/Coordinación
toma de contadores por soft	Alta	Software/Administración
Barreras de salida de los contratos	Baja	Director/comercialización
Estudio legal especializado en la parte laboral	Baja	Director
Línea completa de equipamiento modelo 2017/18 en comparación con los competidores para un mayor cumplimiento de las características técnicas solicitadas por la ONTI en las ETAP	media	Lexmark /Gobierno Nacional
Estudio legal especializado en contrataciones del Estado	Alta	Director
Buen equipo de cabildeo y lobby	Alto	Director/Comercialización
Fuerte trayectoria de marca y antigüedad de la empresa en el área corporativa y Estado	Alto	Director/Empleados
Relación directa con fábrica en el área comercial / lista de precios especial	Alto	Director/Comercial/Lexmark
Capacitaciones y cursos directo de fábrica	media	Software /Comercial/Lexmark
soft para Digital que permite trabajos remotos (implementación de app y plataforma Persat)	Alta	Director/Comercial /Administración
Utilización de la ISO 9001 para poder participar en las licitaciones que lo solicitan	Alta	Dir. Gral/ Gobierno Nacional
tener ISO 9001	Alta	Dir. Gral
Cantidad de móviles propios	Alta	Dir. Gral
Conciencia del medio ambiente	Media	Empleados
Manifiestos de residuos peligrosos	Media	Administración/HyS

Debilidad (internas)	Importancia	parte interesadas
Falta de control en la facturación de las copias excedentes	Alta	Administración/Software/Coordin
Ausencia del personal técnico	Baja	Administración
Falta de control de los técnicos en la prestación del servicio fuera de la Empresa	baja	Logística
Falta de comunicación de los objetivos de la empresa y entusiasmo en el área técnica.	Alta	Director
Poca presencia en redes sociales	Alta	Director
Soporte técnico externo de Lexmark de forma lenta	media	Software/Hardware /Lexmark
Falta de Estudio Legal ágil y especializado en la parte civil	media	Director
Falta de mediciones de eficiencia del ST y en Gral Panel de control	alta	Comercial/ Software/Hardware /Coordinación/Administración
adaptación al nuevo sistema de servicio técnico	baja	Coordinadores /Soportes
COVID: se extendieron plazos de la cadena de pagos, sumado a que la facturación se vio implicada con bonificaciones a los clientes y evaluaciones para calificar en el ATP	Alta	Director/Comercial /Administración
bajas de clientes privados por la situación económica que conlleva la pandemia	Alta	Director/Coordinadores/Soporte
falta de compromiso de los líderes en cuanto a informar desvíos (el control genera malestar)	Alta	Coordinadores/Soporte
baja comunicación entre la empresa y el área técnica	Baja	Director/Servicio
baja incorporación de cuentas privadas en los últimos 2	Alta	Director/Comercial
hojas de ruta, falta de previsibilidad de los clientes a visitar, que da como resultado mala predisposición del cliente hacia la empresa	Alta	Director/Coordinador
falta programación para la coordinar la capacitación	Baja	Director/Administración/Soporte
faltan premios sobre productividad a partir del análisis del empleado	Baja	Director
no se utiliza el canal formal para plantear mejoras	Alta	Director /Coordinador/Líder de Calidad
lentitud en la respuesta al cliente desde el área comercial	Alta	Director /Comercial/Administración
Falta de capacitación en atención al cliente, mala atención telefónica a los clientes.	Alta	Director /Administración/Comercial
agenda de seguimiento de acciones	Alta	Director /Líder de Calidad

Oportunidades (externas)	Importancia	partes interesadas
Posibilidad de participar en licitaciones nuevas del Gobierno a salir a través del Comprar	Alta	Gobierno Nacional/CABA
reuniones a través de Zoom	Alta	Director General
Cierre de empresas competidoras	Media	Mercado Nacional
Posibilidad de realizar cursos y capacitaciones	Alta	Director General/Lexmark
Cantidad de cuentas ganadas que pueden renovarse con equipos reacondicionados	alta	Mercado Nacional
La marca no va directo al Estado sino a través de la Empresa u algún otro en baja medida.	Alta	Lexmark /Digital
Aceptación de los clientes a realizar los trabajos vía Internet	Alta	Digital /Clientes
Pertenecer a actividades esenciales	Alta	Gobierno Nacional

Amenazas (externas)	Importancia	partes interesadas
Fuerte alza del dólar, dificulta mantener contratos en dólares	Alta	Gobierno Nacional/Clientes/ Comercial
Aceleración de los procesos digitales en detrimento de la copia	Alta	Comercial/ Mundo/Técnicos
COVID: se extendieron plazos de la cadena de pagos, sumado a que la facturación se vio implicada con bonificaciones a los clientes y evaluaciones para calificar en el ATP	Alta	Director/Comercial /Administración
Plazo de pagos extensos por parte del cliente o demora de pago por parte del Estado	Alta	Clientes/Estado
Teléfono inteligente en reemplazo del equipo multifunción	Alta	Mundo/Lexmark/Digital
patrones de compra del consumidor	Alta	Mundo
ante la madurez del producto fusión de las fábricas principales	Media	Mundo
posibilidad de pérdida de Licitaciones ganadas, o bajas de rentabilidad a vencer en el año	Alta	Gobierno Nacional/DIGITAL
posibilidad de crecer dentro de los clientes	Alta	Mercado Nacional
falta de chips mundialmente genera retraso de entrega de equipos nuevos	Alta	Mundo/Lexmark/Digital

Para la elaboración de los FODA, la investigadora empleó una metodología específica. A cada empleado se le solicitó que, de manera individual, realizara un análisis FODA sobre su puesto de trabajo y otro sobre la empresa en general, con una fecha límite para su entrega (ver Anexo I). Una vez que se recibieron todos los análisis, estos fueron remitidos a la dirección y evaluados en conjunto con la

consultora para confeccionar el FODA final, presentado anteriormente. Posteriormente, el director solicitó a la investigadora que, mediante un proceso de entrevistas más profundas con cada empleado, clarificara ciertos aspectos de los análisis, con el fin de comprender con mayor detalle y reducir la ambigüedad en las cuestiones planteadas por los colaboradores.

A través del análisis de las fortalezas y debilidades mencionadas por los empleados, se pudo observar que en Digital Color una de las principales razones de la resistencia al cambio estaba relacionada con la existencia de una cultura del miedo profundamente arraigada. Los análisis FODA individuales revelaron que los apercibimientos y castigos se utilizaban de manera sistemática para abordar cualquier situación, lo que provocaba que los empleados perdieran la noción de lo que realmente constituía una falla. Este ambiente generaba temor hacia la formalización de procedimientos y, en general, hacia cualquier tipo de cambio.

La mayoría de los empleados llevaban más de cinco años en la empresa, y aquellos que no cumplían con este tiempo de permanencia se veían rápidamente influenciados por líderes tóxicos que sólo percibían a la organización de manera negativa. Esta situación se debía en parte a que la dirección adoptaba un enfoque centrado en las sanciones más que en la premiación, como lo pudo constatar la investigadora durante su tiempo trabajando en la empresa.

La propuesta de certificar una norma de calidad no solo generaba resistencia entre los empleados, sino que era vista como una idea utópica. Muchos de ellos expresaban que la empresa no podría obtener la certificación debido al estado de desorganización en que se encontraba. En sus propias palabras, los empleados mostraban desconfianza hacia los procesos existentes y, en algunos casos, expresaban frustración hacia la dirección de la empresa, especialmente hacia el director, quien también era el propietario. Estas percepciones fueron recabadas a través de entrevistas iniciales con cada empleado para evaluar sus opiniones sobre el trato recibido y su percepción general de la empresa. Posteriormente,

mediante análisis FODA individuales, la investigadora logró identificar y diagnosticar aspectos críticos de la cultura organizacional.

Durante una segunda ronda de entrevistas, algunos empleados, desanimados por la situación, no lograban identificar puntos positivos en sus análisis FODA, lo que subrayaba su descontento. Se observó que el director había omitido debilidades clave señaladas por los empleados en los FODA individuales, al no incorporarlas en el análisis FODA principal. Esta herramienta reveló un significativo descontento generalizado, especialmente entre el personal técnico.

En las entrevistas iniciales, los empleados utilizaban expresiones como "te estás esforzando inútilmente; aquí no vamos a lograr certificar", lo que reflejaba una visión extremadamente negativa de la empresa. En Digital Color, se manifestaban muchas de las causas típicas de resistencia al cambio previamente mencionadas.

Por ejemplo, el temor a no poder adquirir las habilidades necesarias era evidente en la coordinadora de logística, quien, aunque no mostraba abiertamente su descontento, ocultaba su inseguridad y falta de competencias. Este liderazgo ineficaz, señalado también por sus subordinados, era un factor que obstaculizaba el progreso. La coordinadora llevaba 13 años en el puesto y su resistencia era notoria. Por otro lado, el temor a un incremento en las responsabilidades se observaba principalmente en el sector de servicio técnico, donde un empleado, también con muchos años en su cargo, mostraba un marcado descontento. Sin embargo, el miedo al fracaso no fue una preocupación evidente en las entrevistas.

La falta de confianza en la organización era una preocupación generalizada, atribuida en gran parte a la cultura corporativa. Además, existía una amenaza percibida en cuanto a la remuneración, ya que a menudo se solicitaba un esfuerzo adicional sin una compensación justa o se retrasaba el pago. La amenaza al poder era otra preocupación, especialmente para la coordinadora mencionada, quien temía que su falta de habilidad quedara expuesta. Finalmente, la falta de información era un problema recurrente en todos

los niveles, exacerbado por la cultura de ocultismo y los rumores de pasillo, lo que contribuía a la inseguridad y confusión entre los empleados.

2.2. Situación Inicial o Diagnóstico

Después de las primeras charlas con las personas para armar los FODAs la consultora se encontró con la siguiente situación inicial:

- ✓ Sistema de gestión implementado
- ✓ Procesos existentes sin formalizar y otros que no existían
- ✓ No se llevaban a cabo mediciones
- ✓ No había documentos que formalizaran las tareas o eran muy escasos
- ✓ Las personas en puestos claves tenían mucha antigüedad y no seguían procedimientos, manejaban un lenguaje informal y a veces sus modos no eran los adecuados
- ✓ Los operarios no estaban contentos con las formas de trabajar y modos de sus superiores
- ✓ Había miedo a las sanciones que eran permanentes y perdían su sentido
- ✓ Había un descreimiento hacia los directivos por lo que nadie se esforzaba más de lo justo y necesario
- ✓ Me mencionaban que en esa empresa no valía esforzarse, que no iba a lograr las certificaciones
- ✓ Se rehusaban a colaborar, mencionaban que no era parte de su trabajo

Todo lo mencionado lleva a una alta resistencia organizacional en la organización

2.3. Tareas realizadas

- FODA Ambiental
- FODA por empleado para armar el FODA general de la empresa
- Encuestas
- Entrevistas con el personal
- Observaciones de Campo

Se aplicaron conocimientos aprendidos durante la carrera y se adquirieron otros específicos relacionados con las actividades de la Institución.

Algunas dificultades extras que se plantearon durante el desarrollo de la práctica fueron:

2.4. Desorden Administrativo Existente

Como una pyme en crecimiento, la empresa se encontraba en una fase en la que los procedimientos no estaban formalizados, y las funciones de cada puesto no estaban claramente definidas ni bien identificadas. La organización enfrentaba la etapa de formalización, que implicaba la implementación y el uso de reglas, procedimientos y sistemas de control. Esta fase también trajo consigo una comunicación menos frecuente y más formal, así como la incorporación de nuevos especialistas, como ingenieros y expertos en recursos humanos. Mientras los altos directivos centraban su atención en aspectos estratégicos y de planificación, las operaciones de la empresa quedaban en manos de los mandos medios, lo que generó una descentralización destinada a mejorar la coordinación.

Sin embargo, esta etapa también presentaba desafíos. La proliferación de sistemas y programas comenzaba a sobrecargar a los ejecutivos de nivel medio, generando una crisis caracterizada por un exceso de papeleo. Los mandos medios, en ocasiones, resentían la intervención de personal especialista, lo que podía limitar la innovación dentro de la empresa. Además, existían problemas como la duplicación de tareas, funciones poco claras y solapadas, desinformación, percepciones divergentes entre diferentes áreas de la empresa y la influencia de líderes negativos.

3. Conclusión del estudio de caso

El análisis de Digital Color Group SA destaca una resistencia al cambio que afecta a todos los niveles de la organización, desde la base operativa hasta la alta dirección. La resistencia observada es el resultado de una serie de factores interrelacionados que han impedido la adaptación efectiva a nuevas normativas y sistemas, como la certificación de normas ISO 9001 y el sistema de gestión Persat.

En los niveles operativos, la resistencia al cambio se manifiesta principalmente a través de una cultura de miedo y una falta de formalización en los procedimientos. La presencia de una burocracia excesiva y la ausencia de incentivos adecuados han generado un ambiente en el que los empleados temen el cambio y perciben las nuevas iniciativas como una carga adicional más que como una oportunidad de mejora. La falta de claridad en los roles y responsabilidades, combinada con una comunicación deficiente, ha exacerbado este problema, creando un entorno desorganizado y desmotivado.

Sin embargo, la resistencia al cambio no se limita únicamente a los niveles operativos. En los niveles superiores, también se observa una falta de compromiso con el proceso de cambio. La alta dirección, en lugar de liderar el cambio de manera proactiva, ha mostrado una actitud de inercia y una resistencia implícita al cambio. Esta inactividad se manifiesta en la falta de apoyo y en una comunicación insuficiente con los niveles inferiores, lo que ha contribuido a una percepción negativa del cambio entre los empleados. La alta dirección, centrada en proteger sus posiciones y evitar el riesgo, ha limitado la flexibilidad organizacional y ha reforzado una cultura que favorece la estabilidad sobre la innovación.

Para superar la resistencia al cambio en Digital Color Group SA, es esencial adoptar un enfoque que aborde tanto los niveles operativos como los directivos. La implementación de un proceso de cambio efectivo debe incluir:

1. **Liderazgo Activo:** La alta dirección debe involucrarse activamente en el proceso de cambio, demostrando un compromiso claro y ofreciendo apoyo continuo para superar las barreras organizacionales.

2. **Comunicación Transparente:** Se debe establecer una comunicación abierta y continua entre todos los niveles de la organización para asegurar que los empleados comprendan el propósito y los beneficios del cambio, y se sientan parte del proceso.
3. **Incentivos y Reconocimiento:** Implementar un sistema de incentivos que recompense los logros y el esfuerzo de los empleados, así como reconocer públicamente las contribuciones positivas al proceso de cambio.
4. **Participación de los Empleados:** Fomentar la participación activa de los empleados en la planificación y ejecución de los cambios para reducir la resistencia y aumentar el compromiso con los nuevos sistemas y procedimientos.

En conclusión, la resistencia al cambio en Digital Color Group SA es un problema sistémico que afecta a todos los niveles de la organización. Abordar este problema requiere un enfoque integrado que contemple el fortalecimiento del liderazgo, la mejora de la comunicación, y la implementación de incentivos y participación activa de los empleados. Solo a través de estos esfuerzos combinados la empresa podrá transformar la resistencia en una oportunidad para el crecimiento y la mejora continua.

4.Conclusión de los análisis FODA individuales

Los resultados de la segunda ronda de entrevistas sobre los FODA individuales revelan una resistencia al cambio profundamente arraigada en Digital Color. Esta resistencia se manifiesta en varios niveles y está influenciada por una combinación de factores organizacionales y culturales.

En primer lugar, la falta de claridad en las funciones y la falta de formalización en los procedimientos han generado un entorno de trabajo caótico y desorganizado. Los empleados enfrentan constantes cambios en sus tareas y en la estructura organizativa, lo que provoca confusión, desmotivación y una percepción negativa del lugar de trabajo. Esta situación es exacerbada por la cultura del miedo que prevalece en la empresa, donde los empleados temen represalias por proponer mejoras o expresar sus preocupaciones. Este temor es un indicador clave de la resistencia al cambio, ya que impide la comunicación abierta y la colaboración, elementos esenciales para la adaptación y mejora continua.

Además, los empleados mencionan una falta de incentivos y reconocimiento, lo que agrava aún más su resistencia al cambio. La ausencia de un sistema de recompensas por logros y la percepción de inequidad en la remuneración y las oportunidades de desarrollo profesional han generado un profundo descontento. Este descontento se ve reflejado en la baja moral, especialmente entre el personal técnico, quienes sienten que sus esfuerzos no son valorados y que no tienen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

La burocracia excesiva y el control constante también son factores que contribuyen a la resistencia al cambio. Los empleados sienten que los múltiples sistemas de control y la falta de autonomía en la toma de decisiones limitan su capacidad para realizar su trabajo de manera eficiente y satisfactoria. La imposición de nuevas herramientas y procedimientos sin una adecuada consulta o capacitación previa ha generado frustración y una mayor resistencia, ya que los empleados no ven el valor en estos cambios y los perciben como una carga adicional en lugar de una mejora.

Finalmente, la falta de liderazgo efectivo y de una comunicación clara desde la dirección ha creado un ambiente de incertidumbre y desconfianza. Los empleados mencionan que la dirección a menudo ignora sus preocupaciones y no ofrece un apoyo adecuado durante los procesos de cambio, lo que refuerza la percepción de que los cambios propuestos no son beneficiosos o están mal gestionados.

En resumen, la resistencia al cambio en Digital Color es un problema sistémico que surge de una combinación de falta de organización, cultura del miedo, ausencia de incentivos, burocracia excesiva y liderazgo deficiente. Para superar esta resistencia, es fundamental que la empresa implemente estrategias de cambio que incluyan una mayor participación de los empleados, una comunicación abierta y transparente, y un enfoque en el desarrollo y el reconocimiento del personal. Solo así se podrá generar un entorno más receptivo al cambio y propicio para el crecimiento y la mejora continua.

Conclusiones

La gestión del cambio es un aspecto crucial y fascinante en el ámbito organizacional, ya que representa la clave del éxito de cualquier proceso de transformación. En un contexto global de cambio constante y acelerado, es imperativo que las organizaciones se adapten para mantenerse competitivas. El cambio, gestionado por y para las personas, es un desafío que no puede ser ignorado.

Las conclusiones de la investigación aquí presentada subrayan la importancia creciente y la relevancia de la gestión del cambio en cualquier organización. Para implementar cambios de manera efectiva, es necesario que estos sean planificados, guiados y ejecutados con precisión. Uno de los mayores desafíos que enfrentan las personas es la percepción de que el cambio es imposible o innecesario. Por ello, se recomienda adoptar un modelo de gestión divergente basado en la planificación estratégica, que reduzca la resistencia al cambio organizacional. Este enfoque implica una gestión continua durante todo el proceso de cambio, sustentada en cinco pilares fundamentales.

En la era digital, es esencial que las personas dentro de las organizaciones desarrollen habilidades como rapidez, agilidad, colaboración, creatividad y comunicación, además de poseer un conocimiento profundo. Estas competencias les permitirán actuar con eficacia, basándose en experiencias pasadas para garantizar el éxito futuro.

Es importante recordar que cualquier cambio, por pequeño que sea, tiene un impacto en toda la organización. Los líderes tienen la responsabilidad de establecer y mantener un equilibrio en sus equipos, alentando a cada miembro a adaptarse a las nuevas circunstancias. Antes de iniciar cualquier cambio, es fundamental realizar un análisis costo-beneficio, considerando todos los posibles efectos. Una gestión adecuada, acompañada de una capacitación y comunicación permanentes, es crucial para evitar que un cambio mal gestionado tenga un impacto negativo en la organización.

En el caso de Digital Color, se evidenció una cultura organizacional marcada por el miedo, el ocultamiento de información y la propagación de rumores, lo que contribuyó a una resistencia

generalizada al cambio. Sin embargo, en julio de 2020, la empresa logró la certificación en Normas ISO 9001, lo que generó una respuesta mayoritariamente positiva entre el personal. A pesar de la resistencia inicial, los empleados comenzaron a familiarizarse con los nuevos procedimientos y a adoptarlos, aunque en algunos casos, esta aceptación se dio más por obligación que por convicción.

La resistencia al cambio sigue presente en la organización, especialmente en los niveles directivos y de coordinación. Estos actores clave, que deberían liderar el cambio, han demostrado ser los principales obstáculos para su implementación. Esta resistencia en la cúpula directiva impide que el resto de la organización pueda avanzar hacia los objetivos deseados. Es crucial que el cambio comience desde la alta dirección, ya que una organización cuyos líderes no impulsan el cambio difícilmente podrá implementarlo, a pesar del deseo de los empleados de avanzar en esa dirección.

La investigación confirma dos puntos esenciales: primero, que la resistencia al cambio en Digital Color es más pronunciada en el nivel directivo que en el resto de la organización; y segundo, que el cambio organizacional debe estar respaldado por una cultura abierta al progreso. Sin un compromiso real desde la alta dirección, cualquier intento de cambio corre el riesgo de ser ineficaz y de generar un desgaste innecesario en la organización.

Aunque la investigación se basó en una sola institución y no puede generalizarse, los resultados proporcionan una valiosa perspectiva sobre la dinámica de la resistencia al cambio. En el futuro, sería interesante ampliar este estudio para identificar patrones en otras organizaciones.

En resumen, si bien se han logrado algunas mejoras en la gestión del personal, el verdadero cambio organizacional requiere un compromiso profundo y sostenido por parte de la alta dirección. El cambio debe ser visto como un medio para alcanzar el bienestar organizacional, y no como un fin en sí mismo. Solo así se podrá superar la resistencia y lograr una transformación exitosa.

Bibliografía

- Acosta, C. A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24. Universidad Nacional de Colombia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>
- Arias, A., Arias, M., Dechent, C., Schink, H., Pérez, M., & Romero, P. (2014). *Modelo divergente*. <http://www.divergente.cl/wp-content/uploads/pdf/modelo-divergente.pdf>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño organizacional* (12ª ed.). Cengage Learning.
- Díaz-Barrios, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(32), 605-627. Universidad del Zulia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003205>
- Esperanza López Duque, L., Lanzas Duque, A. M., & Lanzas Duque, V. E. (2007). Administración del cambio en las organizaciones. *Scientia Et Technica*, XIII (37), 301-303. Universidad Tecnológica de Pereira. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84903751>
- FourWeekMBA. (s.f.). *Modelo Burke-Litwin*. <https://www.fourweekmba.com/modelo-burke-litwin/>
- Gill, R. (2002). Change management or change leadership. *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.
- Isett, K. R., Glied, S. A. M., Sparer, M. S., & Brown, L. D. (2013). When change becomes transformation. *Journal of Change Management*, 15(1), 1-19.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change: With a new preface*. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harpers.
- López, J. (2007). La capacidad de absorción y su relación con el desarrollo de las capacidades innovadoras. *Innovación y Ciencia*, 4(11), 11-21. <https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion-administrativa/docs/revistas/90/ART3.pdf>
- McKinsey & Company. (s.f.). *Modelo de las 7S*. <https://www.mckinsey.com/modelo-7s>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Reyes, A., & Medina, M. (2017). *Guía didáctica metodología de la investigación*. Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Anexo I: Fodas individuales por puesto

Puesto: Ejecutivo de cuentas

Fortalezas (internas)		Oportunidades (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
Herramientas de Home Office	alta		Baja
Buen ambiente laboral	Media	Posibilidad de aprender nuevas cosas	Media
Estabilidad Laboral		Posibilidad de recibir ayuda de compañeros	Media
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
Posibilidad de home office	Alta	aceptación de los clientes a realizar los trabajos vía Internet	Media
capacitaciones y cursos directo de fabrica	media	Posibilidad de usar los soft en el celular	Media
	Alta	posibilidad de realizar cursos y capacitaciones	Alta
Debilidades (internas)		Amenazas (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
Poca constancia en cuanto a tareas de trabajo	Alta	Cambiar de lugar de trabajo	Alta
Cambio constante de puesto de trabajo	Alta	Reubicación de puesto constantemente	Alta
Poca claridad sobre en qué consiste el puesto	Alta	Cuidado del medio ambiente, uso del papel y digitalización electrónica	Alta
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
Todo el personal trabajando presencial	Alta	Pérdida de clientes por pandemia	Alta
no existe un canal formal para plantear mejoras	Media	Trabajar en oficina y no home office en esta instancia de la pandemia	Alta
falta implementación de home working	Alta	Baja de clientes por servicio técnico deficiente	Media

Segunda entrevista: Menciona que tiene poco enfoque por el cambio constante de empresa y tareas. Realiza multitareas en diferentes empresas. Aclara que existe el canal para plantear mejoras, pero nadie lo hace por miedo a represalias.

PUESTO: TECNICO

Fortalezas (internas)		Oportunidades (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
capacidad de resolución	alta	autonomía del trabajo	bajo
insumos y repuestos originales	alta	capacitaciones	medio
rápido tiempo de respuesta al pedido de servicio técnico	alta	parques de equipos	bajo
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
nuevos clientes del estado	alta	ventas de equipos scrap	bajo
actualización constante de materiales de trabajo	alta	expandir el parque a provincias	bajo
predisposición con el cliente para solucionar el inconveniente	alta	relación precio calidad	alto
Debilidades (internas)		Amenazas (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
falta de organización de tareas	alta	trafico	alto
desconfianza en las tareas realizadas	alta	mal estado de móviles limpieza, mantenimiento etc.	alto
controles excesivos	alta	falta de repuestos	bajo
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
aumento salarial	bajo	pandemia	alta
motivación	bajo	pago de clientes	alta
incumplimiento de sistema de trabajo en pandemia	alta	baja de contratos	alta

Segunda entrevista: Menciona como debilidades la falta de organización de tareas, las rutas extensas, trámites, vehículos en mal estado. Organización deficiente de la logística y tareas en general, alteraciones constantes de la ruta. Los controles excesivos se refieren a demasiados métodos de control (fichada, ingreso por Persat, etc.), descreimiento, desconfianza, enfoque en lo negativo, Sueldos estancados/promesas que no se cumplen. No hay crecimiento profesional/personal/salarial (plan de carrera). Cambio constante de puesto, castigos por conveniencia. Mala organización del cronograma de cuidados en pandemia. Por ejemplo, mezclar transporte público con vehículo.

Puesto: Coordinadora de Servicio Técnico

Fortalezas (internas)		Oportunidades (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
home office	Media	Premios de Lexmark	Alta
instalación de Iram	Alta	Capacitaciones (Home office)	Alta
Instalaciones de equipos a clientes (home office, bajo costo)	Media	La certificación ISO 9001	Alta
Medición de quejas y reclamos de los clientes	Alta	Reuniones virtuales con los clientes	Alta
flota de móviles/partner propia	Alta		
Reuniones semanales de coordinación vía teams	Alta		
Premio al área técnica	baja		
Medición de los rendimientos del área Técnica	Alta		
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
Trabajo en Equipo	Alta	Nuevos negocios	Alta
Predisposición al trabajo	Alta		
Reciclado de papel y plástico (conciencia Medio Ambiente)	Alta		
orden e higiene dentro de la oficina	baja		
Debilidades (internas)		Amenazas (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
Desmotivación del personal	Alta	Bajas de clientes (COVID 19)	Media
Trabajo bajo presión	Alta	Descuento a los clientes en la facturación	Alta
home office (Mal Calificado)	Alta	cobro de sueldo a través Atp	Media
Desvíos de hojas de rutas	Alta	incertidumbre con el tema pandemia	Alta
Descontentos con los sueldos	Alta		
Ascenso sin valorizar el puesto	Alta		
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
Desmotivación del personal	Alta	incertidumbre con el tema pandemia	Alta
falta de capacitaciones		miedos al contagio	Alta

Segunda entrevista: menciona mayor flexibilidad por la posibilidad de hacer home office, la medición de quejas y reclamos hace que se pueda mejorar el trato al cliente y se sientan contenidos, el premio al área técnica es una propuesta de mejora, pero no una fortaleza. La medición de rendimiento hoy no se está realizando, será una fortaleza cuando se tengan datos.

No existe un sistema de incentivos o premios por logro de objetivos, suposición de que no se trabaja en el home office, no hay equivalencia entre los sueldos de distintas áreas jerárquicas/desequilibrio

Se agregan tareas o se asciende a las personas, pero no se suben los sueldos como contrapartida

Falta de capacitaciones en algunos sectores como recepción.

Puesto: Técnico			
Fortalezas (internas)		Oportunidades (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
Calidad humana (buena predisposición y carisma de todos los técnicos hacia el cliente)	Alta	Incentivo con propuestas concretas y reales para motivar a la búsqueda de clientes por parte del personal	baja
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
Capacidad de escuchar de manera proactiva	media	Capacidad financiera (activos y pasivos) para ganar licitaciones	alta
Voluntad de mejora constante	alta	Amplia cartera de clientes con jerarquía, que permite ampliar o variar el rumbo del negocio para cualquier campo	alto
Debilidades (internas)		Amenazas (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
Falta de conocimiento técnico por exceso de multimarca	alta	Exceso de multimarca	media
Desconocimiento o confusión administrativo constante por falta de un canal sencillo y permanente	media	Falta de ropa laboral para ingreso al cliente como técnico	baja
Calvario dentro del vehículo por falta de aire acondicionado (5 grados más que afuera por lo menos)	alta		
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
Trato diferencial entre técnicos y administrativos	media	Desconocimiento del modo de operar de distintas empresas (hablo desde lo que veo, quizás no sea cierto)	alta
Desconocimiento general del trabajo concreto del técnico de campo	alta		
Falta de incentivos o algún mínimo de motivación laboral	media		
Falta de solidez en la elección de un sistema concreto para el trabajo rutinario. El exceso de cambio sin solidez produce confusión y errores.	alta		

Segunda entrevista: la falta de conocimiento técnico se refiere a que muchas marcas le dificultan el trabajo, ya que cada una tienen mañas diferentes. Ej. Para hacer un conteo. Según él se podría resolver eliminando marcas. Menciona que al mismo cliente le molesta tener muchas marcas o diferentes modelos de la misma

Todos dicen cosas diferentes y por distintos canales sobre las formas de hacer las cosas. El mail se pierde según él para un técnico, el WhatsApp no queda asentado. Opina que las directivas deberían quedar en un solo lugar visible como un pizarrón o OneDrive. Ej. horarios/cuidados de autos, formas de trabajar, formas de hacer los conteos. El propone que se imprima lo que usa más a menudo para no tener que buscarlo cada vez. Considera que se le dan demasiadas directivas al sector técnico y un trato diferente hacia unos y otros. Menciona nuevamente el tema del destrato y control por muchas personas de la administración hacia un mismo técnico.

Al no estar en el campo los administrativos desconocen el trabajo del técnico. No se puede generar empatía por no haber estado en la calle. Considera que importa más la fichada que resolver el trabajo y que también al fichar por diversos medios se duplican las tareas y se genera una burocracia.

Demasiado y constante cambio que genera confusión. Por ejemplo, Persat, partes, móviles. Menciona que el cambio constante de móviles hace difícil el control del vehículo y también la carga de combustible y viáticos)

Desmotivación por exceso de burocracia, le gustaría trabajar de un modo menos complicado

Demasiado y constante cambio que genera confusión. Por ejemplo, Persat, partes, móviles. Menciona que el cambio constante de móviles hace difícil el control del vehículo y también la carga de combustible y viáticos)

Puesto: Encargado de Software

Fortalezas (internas)		Oportunidades (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
Constante innovación tecnológica	Alta	Capacitaciones y cursos	baja
Estadísticas sólidas de años (Soft)	Media	VPN (conexiones remotas)	alta
Toma de contadores a través de Soft	Alta	APP Persat	alta
Capacitaciones y cursos	Media	Home working	alta
Soft para trabajos remotos	Alta		
Home Working	Alta		
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
Home working	Alta	APP Persat	alta
Constante innovación tecnológica	Alta	Home working	alta
Capacitaciones y cursos	Alta		
móviles a disposición	Media		
Debilidades (internas)		Amenazas (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
Soporte de las marcas (lento y malo)	Alta	clientes hostiles	alta
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
Ausencias	Baja	saturación de tareas	alta
período de adaptación a Persat	Baja	clientes hostiles	alta

Segunda entrevista: Alude que más que nada en la parte técnica, se trabaja en equipo y al faltar uno se recarga otro al cual se le acumulan sus tareas. Considera que esto pasa también porque las tareas están al límite y el personal en algunos casos no es responsable.

Puesto: Encargado de Hardware

Fortalezas (internas)		Oportunidades (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
Trabajo en equipo	alto	Mayor capacitación	media
Buen trato con el cliente	alto	Mayor participación en la organización de la empresa	media
Libertad para organizar mis tareas	medio	Reemplazo de compañeros en otras áreas	alta
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
La posición líder dentro del sector de servicio de alquiler de impresoras y soluciones digitales	alta	Mayor crecimiento en el sector de software	media
Cantidad de clientes	alta	Exposición en plataformas digitales	media
Trato directo con Lexmark	alta	Persat	alta
Debilidades (internas)		Amenazas (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
El espacio de trabajo es reducido	alta	Falta de insumos por restricciones en las importaciones	Media
Poco orden en el taller y en stock (hay muebles y otras cosas que estorban)	alta	Tiempos de entrega de los insumos	media
problemas de Comunicación con mis superiores	media		
falta de insumos por demora en los pagos a proveedores de la empresa			
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
Ambiente laboral ruidoso	alta	Alza del dólar	alta
Falta de proyección en la parte digital y en soluciones y poca capacitación externa	media	Posible cierre de importaciones	Media

Segunda entrevista: La falta de comunicación se refiere a que no se tienen en cuenta las propuestas/no son aceptadas, distracciones por demasiado ruido en la oficina, ej: murmullos

No todos tienen capacitaciones en soluciones digitales, por ej lfm, lft

Puesto: Asistente Administrativa

Fortalezas (internas)		Oportunidades (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
Posibilidad de realizar teletrabajo	Alta	Capacitaciones	Media
		Aprendizaje de nuevas normativas, x ej. Afip	media
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
Calidad equipos e insumos	Alta	Licitaciones nuevas	Alta
ISO 9001	Alta	cierre empresas competidoras	Media
Estructura, herramientas, móviles, celulares del personal, etc.	Media		
Antigüedad de la empresa en el mercado	Alta		
Debilidades (internas)		Amenazas (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
Falta de archivo de documentación	Media	reducción de la estructura de la empresa por efectos de la pandemia	Alta
Demora en el cierre de facturación por parte de ST	Media	Pandemia	Alta
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
Falta de pronta respuesta a las consultas comerciales de los clientes	Alta	suba TC moneda extranjera	Alta
Demora en ST y entrega de toner	Alta	Implementación nuevos dispositivos electrónicos utilizados en teletrabajo ejemplo celulares inteligentes	Alta
los servicios técnicos se demoran más de 48 hs y sobre todo cuando es repuesto a facturar	Alta	Vencimiento de licitaciones	Alta
antes del cronograma semanal de entrega los clientes reclamaban varias veces el mismo pedido	Alta		

Segunda entrevista: Estructura: Después de las reformas realizadas, la oficina se convirtió en un lugar cómodo para trabajar, los técnicos tienen un espacio para estar y para conectarse en caso de que haya alguna reunión virtual general también cuenta con buena conexión lo que ayuda a la fluidez de las tareas.

Herramientas: los técnicos reciben las herramientas necesarias para realizar los ST, ya sea la herramienta propiamente dicha (pinza, destornillador, etc.) y las capacitaciones/actualizaciones de programas y/o soft que se utilizan.

Móviles: Digital tiene varios vehículos que no solo sirven para realizar los ST, sino que también son utilizados para el traslado a la empresa de los empleados en determinadas circunstancias, como por ejemplo días de paro de transporte público, épocas de pandemia para evitar usar el transporte público.

Celulares: cada empleado de Digital tiene un celular provisto por la empresa, algunos son más antiguos que otros, pero todos sirven para las necesidades de los usuarios.

Puesto: Recepcionista Administrativa

Fortalezas (internas)		Oportunidades (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
Compañerismo al llevar compañeros desde sus casas a Digital o viceversa.	media	Posibilidad de demostrar disposición y compromiso a trabajar en medio de una pandemia, de la misma forma que si no la hubiera.	Alta
trabajo en equipo	Alta		
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
Capacitaciones	Alta	Alto volumen de búsqueda de este tipo de productos (maquinas multifunción, impresoras, etc.)	Alta
experiencia en el sector (impresión, digitalización, etc.)	Alta	generación de empleo dentro de la empresa	Alta
Amplia variedad de productos (equipo)	Media		
Debilidades (internas)		Amenazas (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
falta de capacitación del personal (técnicos/ recepción)	Media	Posibilidad de enfermarme de COVID, y las consecuencias que podría conllevar	Alta
falta de organización y compromiso (técnicos)	Alta	Cientes que puedan dejar de pagar o reducir los contratos	Alta
EMPRESA EN GENERAL	implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
personal carente de responsabilidad	Alta	mucha competencia dentro del rubro	Alta
falta de comunicación interna	Alta	llegadas tarde por paros, manifestaciones, tránsito	Media
vacaciones mal organizadas	Alta		

Segunda entrevista: se suspendieron las capacitaciones, falta de organización en hojas de ruta e instalaciones por parte de la coordinación, falta de compromiso de los técnicos, ej. No retiran tones, no pasan escaneos, los técnicos no realizan su trabajo, hay que insistirles, ejemplo, hora de cierre de ots, por ejemplo, de sector coordinación hacia los técnicos en el caso sobre todo de instalaciones se definen a último momento y no da un tiempo de organizar las áreas

Puesto: Técnico			
Fortalezas (internas)		Oportunidades (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
Contar con soporte online tanto en hardware como en software. Y aunque se haga costumbre y no se valore, es fundamental para los técnicos la coordinación de las rutas.	Media	Es inevitable no nombrar a la tecnología ya que gracias a ella se ha logrado realizar un servicio técnico y una atención al cliente mucho más eficaz, veloz y precisa	Alta
Concentración demográfica de nuestros clientes	Media		
Contar con móviles de la empresa para llegar hasta nuestros clientes	Alta		
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
Estar certificados por Normas ISO 9001 brinda una garantía y fortaleza la cual pocas empresas pueden acceder	Alta	No soy muy conocedor del tema, pero creo que la inestabilidad de nuestra moneda ayuda a realizar inversiones en la empresa	Alta
Continuar instalando nuevos equipos, aumentar cada vez más el stock, seguir consiguiendo nuevos clientes, lograr certificarse bajo normas ISO y todo esto bajo una pandemia que nos afectó enormemente, creo que habla de una enorme fortaleza empresarial	Alta	Hablando puntualmente de nuestra competencia en el mercado, el tiempo nos viene favoreciendo, ya que algunas empresas no cuentan con el stock, el respaldo y la variedad de productos que tiene Digital Color, ni hablar de que muchas de ellas ya han cerrado sus puertas	Alta
Excelente trabajo en equipo, colaboración y compañerismo	Media	Sobrevivir, y saber sobrellevar tanto a los clientes como a los empleados, deudas, gastos fijos, impuestos, etc. en época de pandemia mundial, es una oportunidad única para reconocer y valorar las fortalezas de la empresa	Alta
Debilidades (internas)		Amenazas (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
Somos la cara visible de la empresa	Media	Nuevamente debo mencionar la situación actual mundial porque los horarios de nuestros clientes poseen muchísimas restricciones	Media
Imposibilidad de tomar decisiones dentro o fuera de un cliente	Alta	Existe una tendencia mundial cada vez más progresiva a la digitalización de documentos y archivos	Alta
Falta de capacitación	Alta	Gracias a los avances tecnológicos, se aceleran y facilitan procesos, tareas, mantenimientos, servicios, etc., los cuales podrían afectar directamente en la cantidad de técnicos necesarios para satisfacer a nuestros clientes	Alta
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
Utilizar el castigo de manera excesiva a modo de enseñanza o lineamientos a seguir. Esto hace que se pierda un poco su real sentido e importancia y además no logra su cometido.	Alta	Inestabilidad de la moneda en la cual rigen los contratos vigentes	Alta
Implementar un sistema de control y administración tan complejo como pensar en época de vacaciones, donde los empleados tienen menos tiempo de dedicación por la evidente ausencia de los mismos	Media	Existe hoy día un nivel de conciencia en cuanto al reciclado de materiales e insumos que recapacita al usuario a la hora de usar una impresora disponible	Media
Las tareas y puestos asignados sufren bastantes alteraciones y modificaciones que resultan contraproducentes	Alta	Evidente y reiterativo, pero se está atravesando un difícil momento socioeconómico	Alta

Segunda entrevista: al ser el contacto directo con el cliente sufren por ej.: maltrato de entrada por temas de fallas de coordinación. Se genera un mal ambiente para trabajar. A él no le afecta directamente, pero piensa en general en los técnicos. La falta de posibilidad de tomar decisiones es una debilidad en cuanto a que si se les diera cierta autonomía se agilizaría el trabajo. Cree que si pudiera tomar decisiones sería más útil su aporte en la empresa. Piensa que una manera sería soltarlos, pero sin apercibirlos, más bien acompañándolos. Ej. apercibimiento por no avisar que Santiago no venía a la oficina.

Menciona que si se apercibe por todo no se distingue que es grave de lo que no lo es.

Las alteraciones que mencionan se refieren a la época en que en encargado de hardware y software cambiaban de puesto permanentemente

Puesto: Técnico			
Fortalezas (internas)		Oportunidades (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
Buen nivel de compañerismo entre los técnicos.	(Alta)	Poder demostrar con el desempeño, esfuerzo, devolución de los clientes, el compromiso hacia el puesto.	(Media)
Capacitaciones.	(Baja)	Oportunidad de mejoras salariales y/o de puesto.	(baja)
Innovación en nuevas tecnologías, celulares, nube, aplicaciones, etc.	(Media)	Reinvención del puesto o las tareas dependientes de la evolución de los equipos.	(media)
Adquisición de nuevos vehículos	(media)	Estar al pendiente de las nuevas actualizaciones tecnológicas.	(media)
Pago de sueldos en tiempo	(alta)		
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
Buen nivel de compañerismo.	(Medio)	Posibilidad de cambiar los servicios ofrecidos, debido al avance tecnológico y la evolución de los nuevos equipos.	(Media)
Capacitaciones	(baja)	Posibilidad de home office en casos de fuerza mayor como la cuarentena, por ejemplo.	(media)
Innovación en nuevas tecnologías, celulares, nube, aplicaciones, etc.	(Media)		
Adquisición de nuevos vehículos.	(Media)		
Mejoramiento de oficinas	(media)		
Buena cantidad de equipos en el parque	(media)		
Personal abocado al servicio.	(media)		
Herramientas digitales	(media)		
Debilidades (internas)		Amenazas (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
No existen incentivos	(alta)	COVID	(alta)
No existen objetivos a corto plazo	(alta)	Avance de las tecnologías y posible futura desaparición de las impresoras.	(media)
Posibilidad de estar expuestos a robos, accidentes y siniestros similares	(media)	Situación económica del país.	(media)
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
No hay incentivos	(alta)	COVID u otros virus.	(Alta)
No hay premios por objetivos.	(alta)	Situación económica del país.	(Media)
No hay muchas posibilidades de crecimiento laboral.	(Media)	Normas de importación.	(media)

Segunda entrevista: No hay un sistema establecido de incentivos. Considera que no se tiene contento al empleado. Por ejemplo, sería bueno reconocer más los gestos buenos, con un simple gracias y considerar que esto generaría beneficios mutuos y aumento de la productividad. Hay que hacer mediciones, por ejemplo, premios por objetivos, medir el compromiso, predisposición, presentismo, llegada 8.3 al cliente, cumplimiento de reglas, etc.

Fue asaltado 4 veces y pagó la reposición del celular y tuvo que hacer de nuevo los documentos. Considera que pone en uso su licencia de conducir y deberían ser gastos compartidos, menciona nuevamente el plus por conducir por ser un riesgo, menciona el plus por cobranzas. Desamparo en general. Mayor posibilidad de sufrir accidentes de tránsito. Como mejora menciona poner seguros a los teléfonos y herramientas.

La estructura no permite ascensos. Se ofrecen premios que no se dan como, por ejemplo, por manejar.

Puesto: Gerente Comercial

Fortalezas (internas)		Oportunidades (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
grupo de trabajo	alta	equipos para home office	Alta
Abogados	alta	software iCloud	Media
estabilidad laboral	alta	cursos y capacitaciones	Media
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
mejoras continuas	alta		
Vinculos en los organismos	alta		
capacidad financiera	alta		
ISO 9001	alta		
adaptación a nueva normalidad	alta		
Debilidades (internas)		Amenazas (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
baja/nula llegada a nuevos clientes privados	alta	aumentó el dólar	alta
demora en llegada a clientes	alta	cierre de empresas	alta
		baja clientes por cierre de oficinas	media
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
falta de toma de contadores	alta	baja por errores/falta de contadores	
baja moral del personal técnico	alta	bajas por servicio técnico/entrega de insumos deficiente	
mala atención/respuesta a los clientes	alta		

Segunda entrevista: la baja moral del personal técnico se refiere a cuando habla con los técnicos nota que se quejan porque sienten que nadie les presta atención, todos dicen que la empresa es una porquería, son negativos, sienten que se los tiene relegados y mencionan que les dan herramientas que no funcionan. Por ejemplo, los teléfonos. Esto genera malestar en los superiores y se crea un círculo vicioso negativo. Se les habla con malos modos a los clientes desde la coordinadora del sector incluyendo a los mismos técnicos

Ej. en los pedidos de toners no se les ayuda los clientes.

Las bajas por servicio técnico/entrega de insumos deficientes, por ejemplo, cuando los técnicos desarman los equipos y se van a comer o lo dejan sin armar y el cliente llama enojado. Otro ejemplo es que no retiran los toners vacíos y las demoras en los tiempos de respuesta. Plantea como propuesta: Un cambio de mentalidad del superior

Puesto: Ejecutiva de Ventas

Fortalezas (internas)		Oportunidades (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
certificados en ISO 9001	Alta	alternativas al cliente ante solicitudes de bajas	alta
delegación en el área comercial	Media	conocer, comparar y estudiar métodos de cotización y equipos de otros proveedores	media
trabajar en la oficina	Alta		
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
conocer cada sector el proceso de su área	Media	ser partner directos de Lexmark	alta
delegar trabajos-tiempo	Alta	competir con proveedores que no obtienen soft de mejoras de equipos	alta
reuniones predeterminadas de actividades	Alta	participar en la mayor cantidad de licitaciones	alta
Debilidades (internas)		Amenazas (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
demora de respuesta a los clientes	Lata	cierre de empresas	alta
temas de privados atrasados	Alta	clientes en mora	alta
incentivos	Media	poco ritmo de nuevos clientes	alta
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
demora a la solicitud de servicio técnico	Alta	bajas de clientes	alta
menores reuniones con clientes por el COVID	Alta	suba del dólar	alta
menor contacto directo con clientes, por home office	Alta	home office por crisis sanitaria	media

Segunda entrevista: las tareas están más ordenadas al tener un jefe de sector comercial no ocupo el espacio que no tengo en mi casa y me rinde más el tiempo porque tengo mi jefe cerca cada sector tiene sus tareas asignadas, procedimientos de trabajo las tareas se delegan con un tiempo de entrega (se pueden priorizar) y antes no era de una manera ordenada reuniones de coordinación lunes, por otro lado no hay incentivos económicos fuera del sueldo habitual.

Puesto: Encargada de Administración

Fortalezas (internas)		Oportunidades (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
Adaptación a nuevas herramientas y formas de trabajo	media	nuevas tareas a desarrollar (Usuario administrador de la web Persat)	Media
Mayor confianza en exponer ideas/opiniones	alta	mejora continua, capacitación (oportunidad a seguir capacitándome para poder cooperar en la mejora continua)	Media
mejor manejo de tiempos	media		
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
ISO 9001	alta	pertenecer a actividades esenciales	alta
baja rotación	media	se acrecientan las nuevas necesidades de los clientes en el procesamiento de documentos.	Media
adaptación a la cuarentena en todos los aspectos (económicos, financieros, tecnológicos, humanos, etc.)	alta	implementación de app y plataforma Persat	alta
Debilidades (internas)		Amenazas (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
me faltan conocimientos para tareas que desarrollo (no tengo conocimientos en programación, para iniciar un sistema)	media	COVID: se extendió plazos de la cadena de pagos, sumado a que la facturación se vio implicada con bonificaciones a los clientes y evaluaciones para calificar en el ATP	alta
mi visión debe ser más global (me ayudo hacer las auditorias en campo, entre otras cosas)	media		
manejo de grupo, falta de herramientas	media		
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
reclamos de los clientes por no respuesta comercial	media	bajas de clientes privados por la situación económica que conlleva la pandemia	alta
reclamos de los clientes por retraso en la respuesta del servicio o entrega de toner	media	Alza del dólar/devaluación	alta
control de excedentes	alta	Restricciones a la importación	Media

Segunda entrevista: considera que le faltan aptitudes para manejar o liderar un grupo. Le gustaría tomar capacitaciones, enojos por parte del cliente por falta de respuesta de comercial, no vuelven a contratarnos ni recomendarnos.

Los reclamos de los clientes, hoy en día considera que pasa más en el sector comercial. En servicio técnico si bien pasa hoy es menor y por desconocimiento de los tiempos de respuesta o ansiedad del cliente.

Puesto: Técnico

Fortalezas (internas)		Oportunidades (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
la falta de una rutina monótona, todos los días se visitan distintos lugares			
el trabajo en sí es interesante			
cambio de celular por un equipo más rápido que agiliza el trabajo			
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
se trabaja con una marca buena e insumos mayoritariamente originales lo cual facilita el trabajo			
los sueldos se cobran <i>relativamente</i> en fecha			
gente que sabe mucho en el área técnica facilita el trabajo y el aprendizaje			
buen compañerismo dentro del área técnica			
Debilidades (internas)		Amenazas (externas)	
MI PUESTO	Implicancia	MI PUESTO	Implicancia
sistemas burocráticos que parecen diseñados con el mero fin de complicar el trabajo de los técnicos			
la nueva integración de una aplicación en la que no se tuvo en cuenta el punto de vista de los			
técnicos, los principales usuarios de la misma			
hojas de rutas mal diseñadas, la necesidad de tener que revisarla en detalle todas las mañanas en búsqueda de errores-			
críticos que comprometan la posibilidad de cumplir las prioridades			
capacitación horizontal nula. el único aprendizaje es la experiencia haciendo servicios			
maltratos constantes y malas actitudes			
EMPRESA EN GENERAL	Implicancia	EMPRESA EN GENERAL	Implicancia
no hay verdadera comunicación entre el personal			
inexistente posibilidad de progresar			
falta de personal en todas las áreas, se sobrecarga a los empleados y cuando las cosas fallan se los castiga			
con insinuaciones y pseudo-amenazas			
falta de coherencia y sentido común. no hay un verdadero interés en progresar			
una falta de motivación general ya que solo se observan los errores de uno y se ignoran los aciertos			

Segunda entrevista: Le parece muy bueno de parte de la empresa que le den un teléfono mejor para trabajar. Considera que los sueldos se pagan con prolijidad, excepto con el atp que se atrasaron un poco, en este caso dice que se pudo proteger más al empleado pagando el sueldo con anterioridad.

Menciona que no se habló con los técnicos antes de diseñar la aplicación de Persat. La misma según él, soluciona en un 10% las cosas y no es práctica en el día a día.

Cuando saltan errores/problemas de la aplicación se castiga al técnico en lugar de ver la forma de resolverlo

No hay oportunidades de cursos/capacitaciones. Plantea la posibilidad de aprender más sobre sistemas, de que la empresa le brinde más herramientas para poder crecer.

Por ejemplo, querer sacar un día de vacaciones, menciona que esto lo desmotivó a la hora de ponerse la camiseta de la empresa porque considera que no hay necesidad de agarrársela con su propia gente. Pierde la fe en el proyecto. Menciona también que su coordinadora le habla con malos modos, comentarios pasivo-agresivos. Por otro lado, la dirección menciona cosas como que se podría recortar sueldos que considera no es apropiado hacer en público.

menciona que la empresa no quiere pasar a otro nivel pero que hay un mal manejo de la dirección en exigir cosas que no son coherentes con el tipo de empresa que somos. No ve posibilidades de ocupar nuevos puestos o de que se creen otros por esto de que la empresa es una pyme y seguirá así.

Anexo 2

Modelo Encuesta para medir la Resistencia al Cambio

Método

Luego de realizar una investigación detallada del proceso de cambio y su resistencia entre las personas que lo experimentan, diseñe una herramienta de 24 preguntas que nos permite identificar, medir y evaluar la resistencia al cambio en seis dimensiones.

1. Visión
2. Liderazgo
3. Comunicación
4. Capacitación
5. Recursos
6. Estructura organizativa

A continuación, describiré los elementos correspondientes a cada dimensión.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------------	---------------	--------------------------

Visión

1. ¿Cree que esta iniciativa ayudará a hacer realidad la visión de la empresa?
2. La estrategia de cambio considera el impacto del plan de mejora en los clientes o usuarios finales.
3. Creo que los cambios propuestos son mejores que la forma actual de trabajar
4. Los valores de mi organización son compatibles con los cambios

Liderazgo

5. El nivel de gestión se muestra como una verdadera fuerza impulsora del cambio.
6. El comportamiento del líder / jefe es consistente con el objetivo del cambio.
7. El líder / jefe proporciona seguridad antes, durante y después del proceso de cambio.

8. Los líderes trabajan duro para asegurarse de que todos estén involucrados y comprometidos con el cambio.

Comunicación

9. He sido informado del proyecto de cambio, sus objetivos, beneficios, alcance y duración.
10. La comunicación que recibí sobre el proyecto de cambio aclaró mis dudas y fue oportuna
11. La información sobre el cambio ha llegado a todos los niveles y áreas organizativas involucradas.
12. Creo que el método de comunicación utilizado es suficiente para promover la información del proyecto de cambio.

Capacitación

13. He recibido formación y puedo realizar las actividades que me corresponden en este proyecto de cambio.
14. El plan de formación se adapta a mis necesidades
15. Evaluar la eficacia y la comprensión de la formación impartida.
16. Tengo nuevas habilidades para el puesto después de mi cambio de trabajo.

Recursos

17. Se dispone de los recursos materiales necesarios para desarrollar proyectos de cambio.
18. Disponer de los recursos humanos necesarios para desarrollar proyectos de cambio.
19. Creo que las personas adecuadas están involucradas en la implementación exitosa del proyecto de cambio.
20. El proyecto de cambio tiene un plan de trabajo general

Organización

21. Se me han comunicado los roles y responsabilidades para operar este proyecto
22. Soy muy consciente del ajuste a la carga de trabajo tras el cambio
23. Conozco los deberes y funciones de mis compañeros
24. Existe cooperación entre áreas relacionadas con el proyecto de cambio.

Con el fin de facilitar la comprensión de la aplicación del instrumento, se proporciona a los sujetos participantes las siguientes instrucciones:

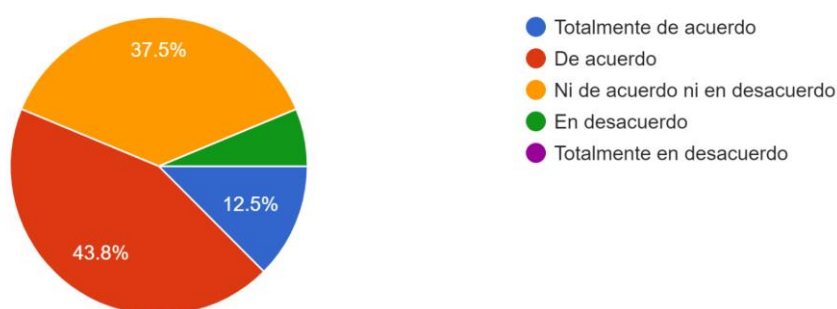
Agradecemos su entusiasmo por responder a esta valoración, que nos permitirá desarrollar una estrategia de cambio para acelerar la adopción del proyecto.

Lea cada declaración y seleccione la casilla que mejor describa su opinión.

Se exponen a continuación los resultados por pregunta de los 16 participantes de distintas áreas de la empresa.

¿Cree que esta iniciativa ayudará a hacer realidad la visión de la empresa?

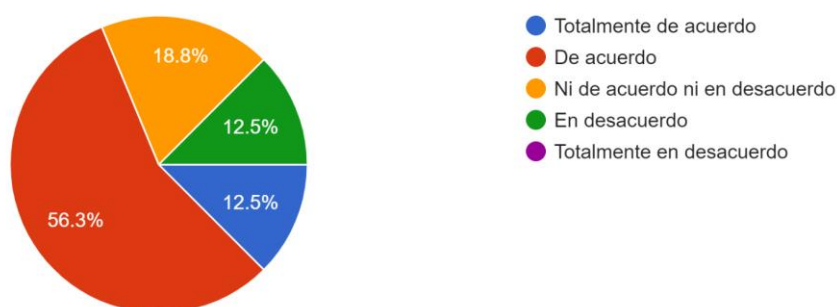
16 respuestas



La mayoría de las respuestas a esta pregunta nos muestran que se condicen con el descreimiento mencionado por la investigadora anteriormente y relevado por los FODAs.

La estrategia de cambio considera el impacto del plan de mejora en los clientes o usuarios finales.

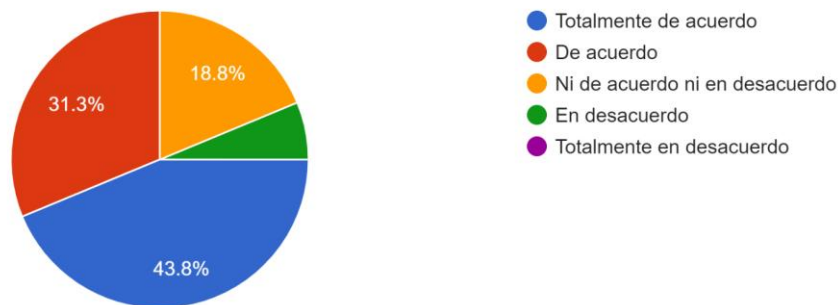
16 respuestas



Esto muestra el deseo de los empleados de cambio y mejoras en la gestión de Digital Color.

Creo que los cambios propuestos son mejores que la forma actual de trabajar

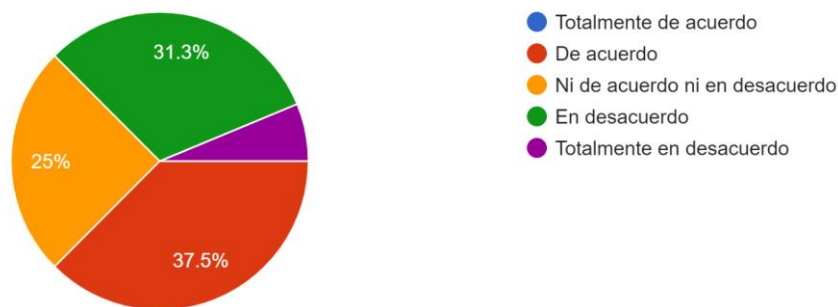
16 respuestas



Esto muestra el deseo de los empleados de cambio y mejoras en la gestión de Digital Color.

Los valores de mi organización son compatibles con los cambios

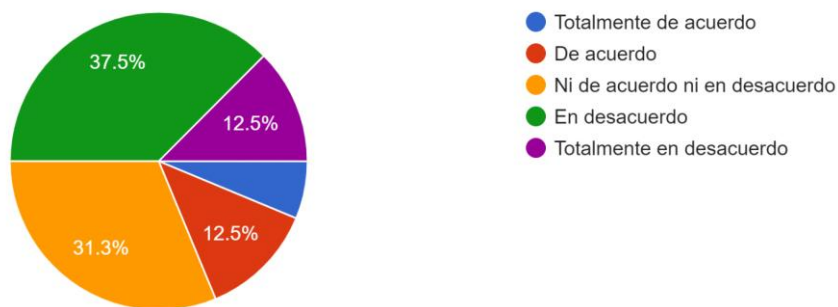
16 respuestas



Esto muestra el deseo de los empleados de cambio y mejoras en la gestión de Digital Color.

El nivel de gestión se muestra como una verdadera fuerza impulsora del cambio

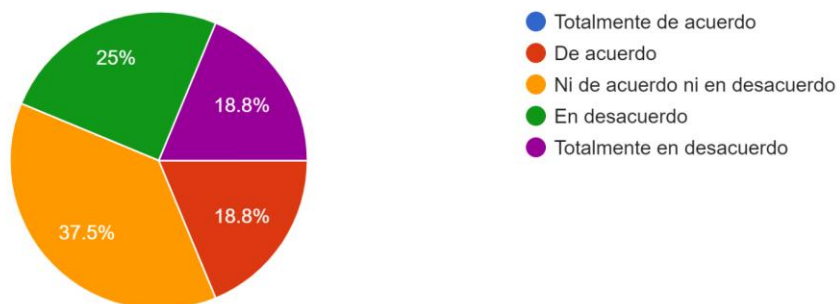
16 respuestas



La gestión de ese momento no era compatible con el impulso de cambio deseado por los empleados.

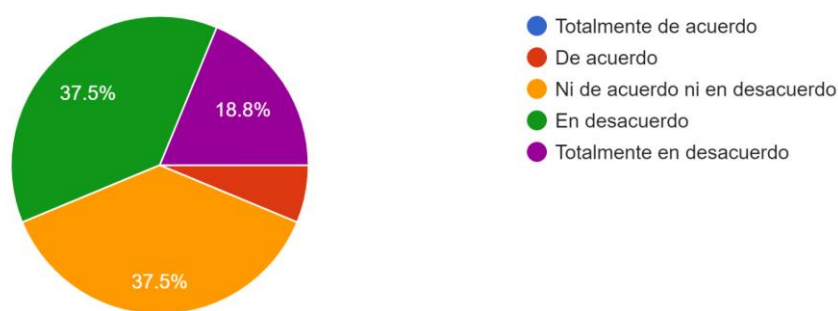
El comportamiento del director es consistente con el objetivo del cambio.

16 respuestas



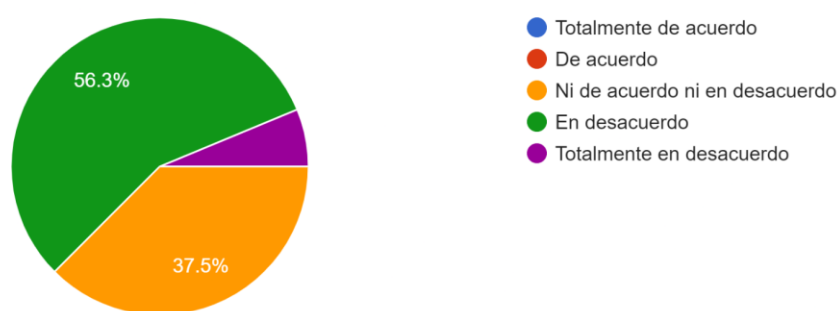
La duda es razonable, ya que si bien se observaba un comportamiento de cambio no era lo habitual en la organización.

El director proporciona seguridad antes, durante y después del proceso de cambio.
16 respuestas



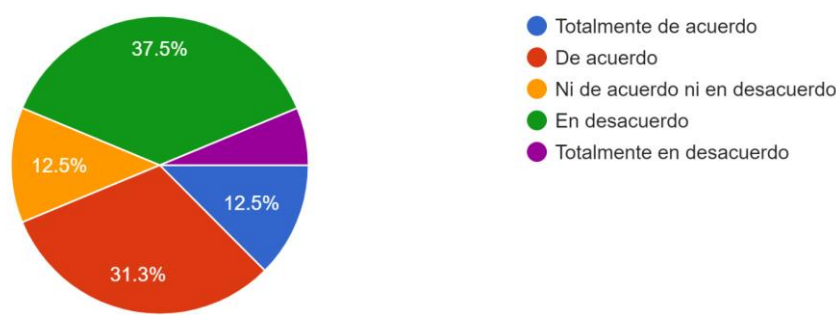
El razonamiento es similar al de la pregunta previa.

Los jefes trabajan duro para asegurarse de que todos estén involucrados y comprometidos con el cambio.
16 respuestas



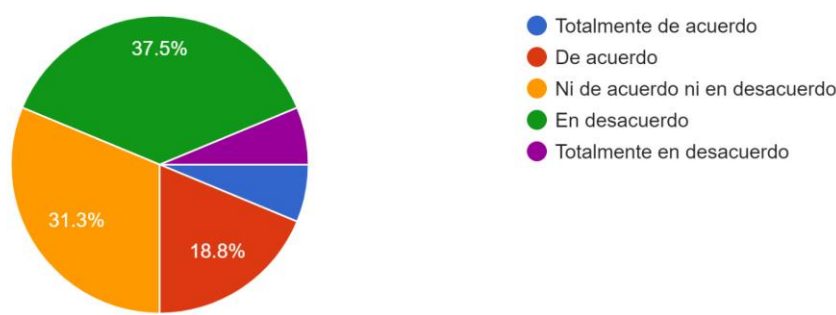
En este caso ningún jefe que ocupara puestos jerárquicos había propuesto el cambio o se mostraba conforme y dispuesto con el mismo.

He sido informado del proyecto de cambio, sus objetivos, beneficios, alcance y duración.
16 respuestas



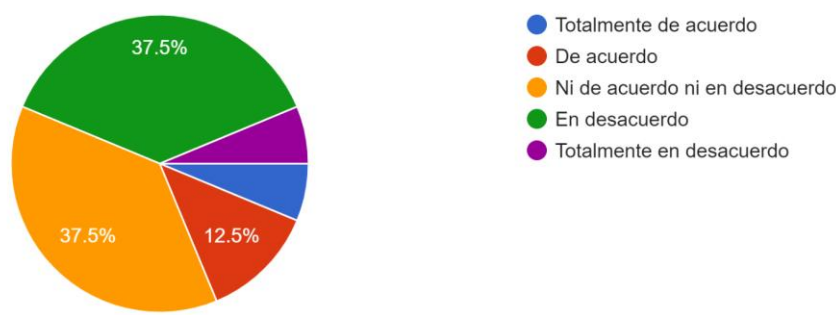
Esto forma parte de la comunicación deficiente de la institución mencionada y revelada anteriormente.

La comunicación que recibí sobre el proyecto de cambio aclaró mis dudas y fue oportuna
16 respuestas



Esto se alinea con la respuesta previa.

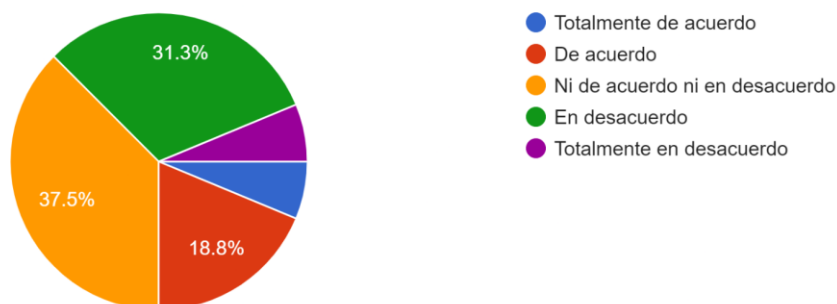
La información sobre el cambio ha llegado a todos los niveles y áreas organizativas involucradas.
16 respuestas



También alineada con la deficiencia en la comunicación interna.

Creo que el método de comunicación utilizado es suficiente para promover la información del proyecto de cambio.

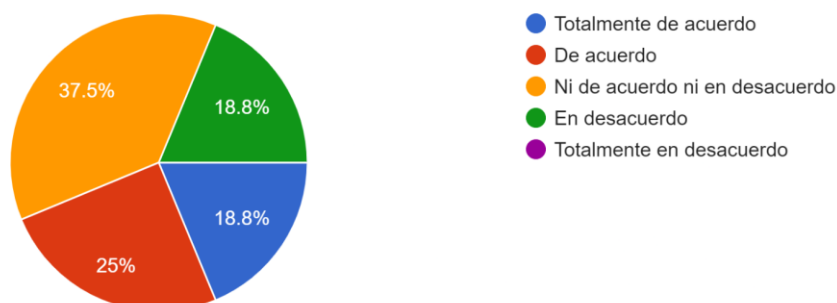
16 respuestas



Si bien hubo comunicación no fue adecuada

He recibido formación y puedo realizar las actividades que me corresponden en este proyecto de cambio.

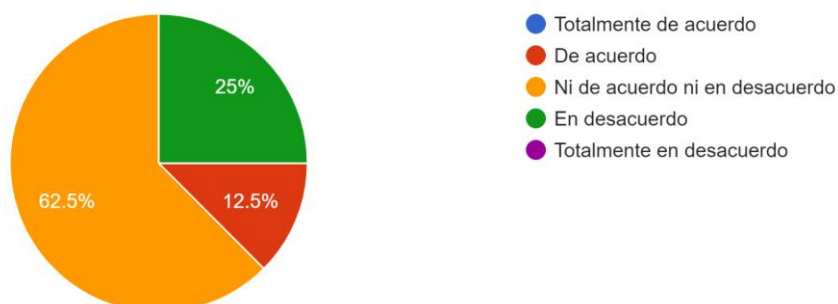
16 respuestas



En algunos casos se les impartió información mediante charlas al personal sobre la implementación de la norma, en línea con lo anterior fue escasa la formación por eso las respuestas están en su mayoría como se ve en el gráfico de torta.

El plan de formación se adapta a mis necesidades

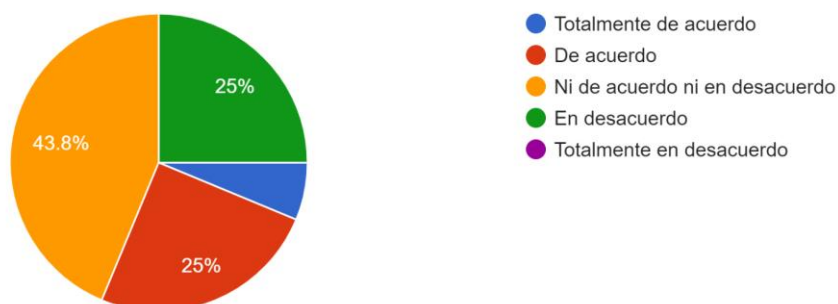
16 respuestas



Nadie tuvo acceso a la información precisa sobre el plan

Evaluar la eficacia y la comprensión de la formación impartida.

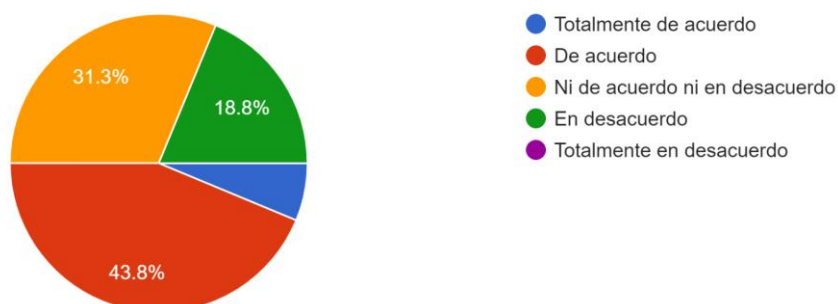
16 respuestas



En algunos casos se les impartió información mediante charlas al personal sobre la implementación de la norma, en línea con lo anterior fue escasa la formación por eso las respuestas están en su mayoría como se ve en el gráfico de torta.

Tengo nuevas habilidades para el puesto después de mi cambio de trabajo.

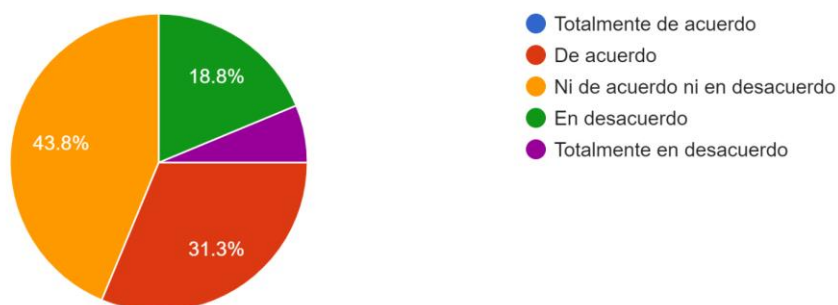
16 respuestas



En algunos casos se les impartió información mediante charlas al personal sobre la implementación de la norma, en línea con lo anterior fue escasa la formación por eso las respuestas están en su mayoría como se ve en el gráfico de torta.

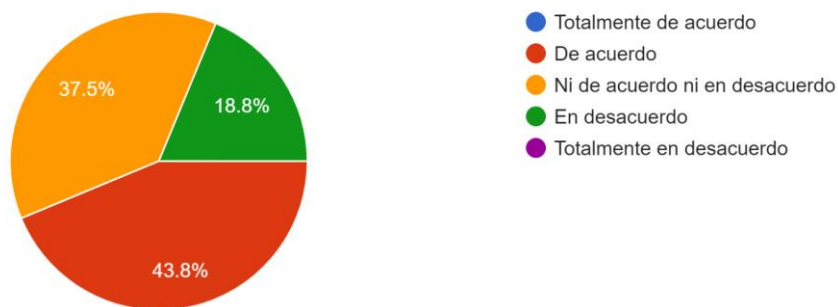
Se dispone de los recursos materiales necesarios para desarrollar proyectos de cambio.

16 respuestas



Disponer de los recursos humanos necesarios para desarrollar proyectos de cambio.

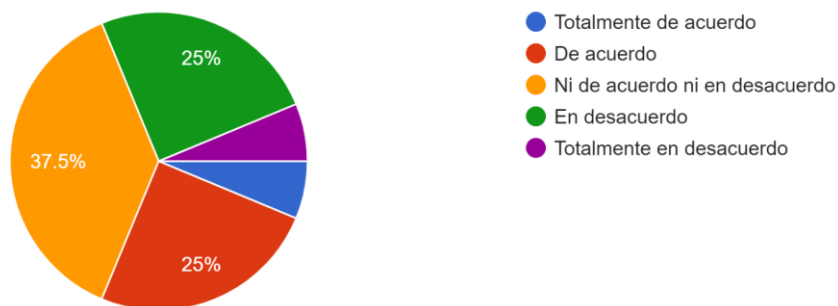
16 respuestas



Esto se debe principalmente a que se asignó una líder de proyecto y una consultora específicamente dedicadas a la implementación y certificación de la norma.

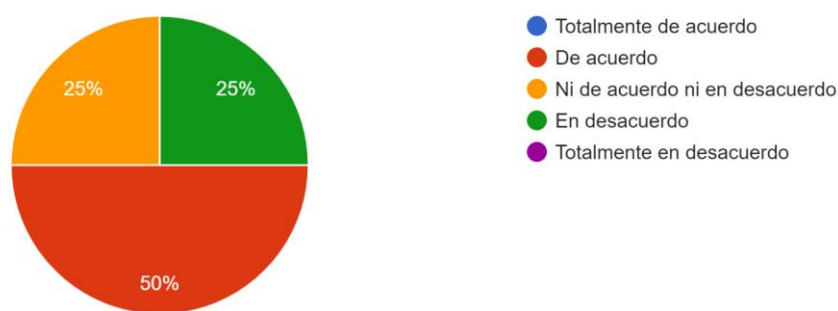
Creo que las personas adecuadas están involucradas en la implementación exitosa del proyecto de cambio

16 respuestas

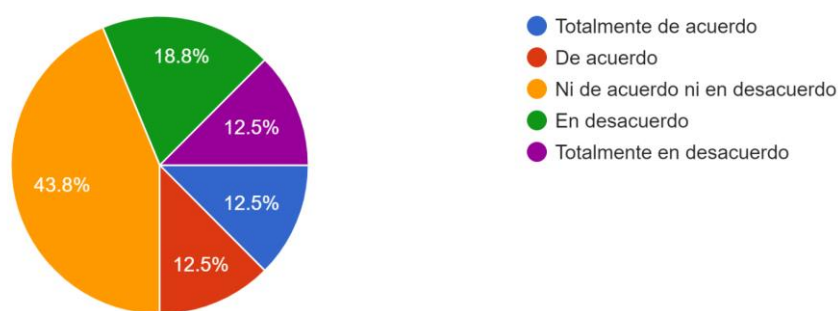


En línea con la respuesta anterior.

El proyecto de cambio tiene un plan de trabajo general
16 respuestas

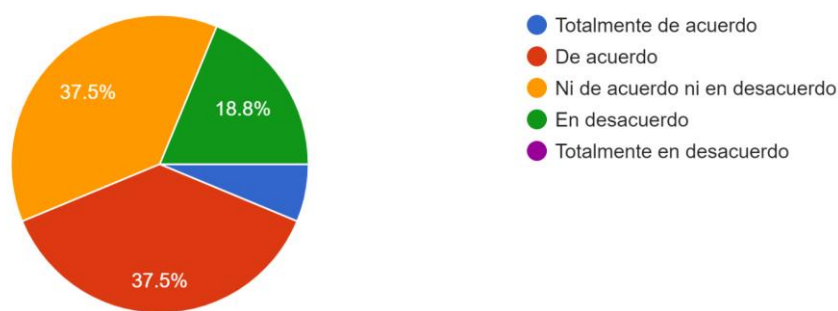


Se me han comunicado los roles y responsabilidades para operar este proyecto
16 respuestas



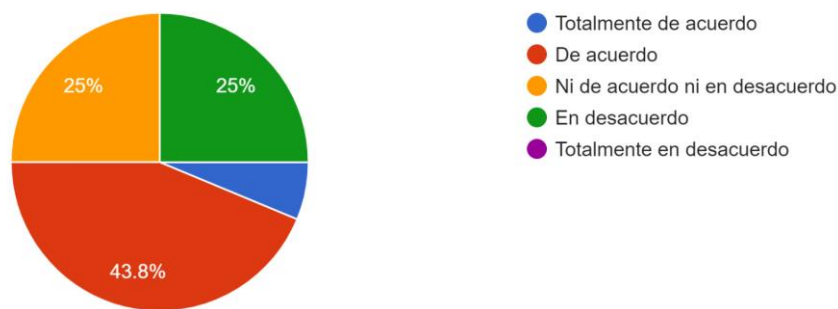
Esto se vincula con la comunicación deficiente ya mencionada.

Soy muy consciente del ajuste a la carga de trabajo tras el cambio
16 respuestas



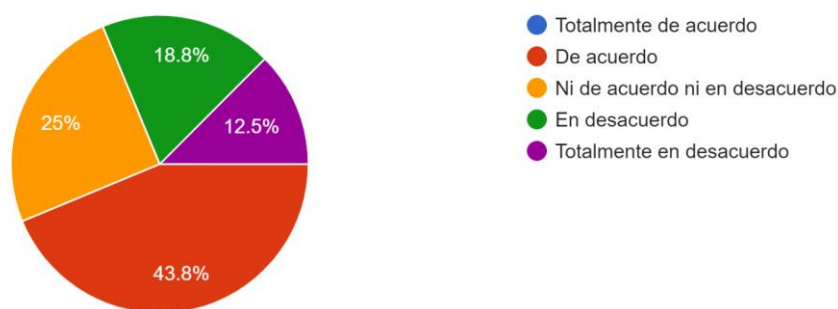
Luego de la certificación el proyecto quedó claro tras sucesivas reuniones y auditorías, así como modificaciones en los procedimientos en la que se le dio participación al personal.

Conozco los deberes y funciones de mis compañeros
16 respuestas



Las áreas tenían una gran colaboración entre sí, básicamente esto se generaba por el descontento con los superiores que generaba una mayor unión entre compañeros.

Existe cooperación entre áreas relacionadas con el proyecto de cambio.
16 respuestas

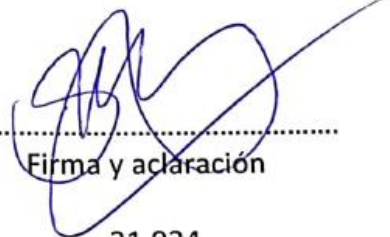


Relacionado con lo anterior.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 14 de octubre de 2024


.....
Firma y aclaración

.....21.924.....
Número de registro

.....29.373.074.....
DNI