



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
MATURIN/ MONAGAS/ VENEZUELA**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL,
MEDIANTE LA METODOLOGÍA DEL MODELO ADKAR
EN FUNDAUDO MONAGAS.**

**AUTOR:
Prof. MSc. Luis Centeno Cova
C. I: V- 11.969.384**

**Trabajo de Investigación presentado como requisito parcial, para
Ascender a la categoría de Profesor Titular.**

Maturín, Febrero de 2023.

RESOLUCIÓN

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009):

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.”

DEDICATORIA

Este trabajo de ascenso, con el cual consigo llegar hasta lo más alto del escalafón universitario como PROFESOR TITULAR de la Universidad de Oriente se lo dedico a mis padres Eulides Nicolasa Cova y Jesús Ramón Centeno, porque siempre fueron mi principal motivación para ser un hombre mejor.

Luis Centeno Cova

AGRADECIMIENTO

Ante todo, doy gracias a Dios y a la Virgen del Valle por las bendiciones recibidas a lo largo de mi vida, por darme unos padres que confiaron y apostaron a mí para tener un mejor futuro, nunca tendré como retribuirles todo su amor, cariño y motivación para que me convirtiera en un hombre de bien.

A mi esposa y compañera de vida Mayrin Coronado, por ser esa persona comprensiva que me ama y a quien amo, gracias por tu apoyo incondicional, este logro también es tuyo.

A mis Compadres y hermanos que me regalo la vida universitaria Jesús Cabrera y Guillermo Carreño, por siempre estar allí de manera solidaria, son un gran apoyo y sé que cuento con ustedes al igual que ustedes conmigo.

A todos los buenos compañeros de trabajo y amigos, tanto en la UDO como en FUNDAUDO que con su buen ánimo y energías positivas hacen que el camino universitario sea más agradable.

Luis Centeno Cova

ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	v
INDICE DE CUADROS	vii
INDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.1.1 Delimitación del Problema.....	6
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.2.1 Objetivo general.....	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.4 DEFINICION DE TERMINOS.....	8
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	13
2.2. BASES TEÓRICAS.....	16
2.2.1 Cambio.....	16
2.2.2 El Proceso de Cambio.....	19
2.2.3 Cambio Organizacional.....	20
2.2.4 Factores que propician un cambio.....	20
2.2.5 Causas de cambio en las organizaciones.....	21
2.2.5.1 Fuerzas internas y fuerzas externas.....	23
2.2.6 Gestión Del Cambio.....	25
2.2.7 El Modelo de Lewin.....	26
2.2.8 Modelo de Kotter.....	27
2.2.9 Modelo de Greiner.....	29
2.2.10 Modelo ADKAR.....	30
2.2.11 Planes de Trabajo del modelo ADKAR.....	34
2.2.12 Resistencia al Cambio.....	36
2.2.12.1 Resistencia individual al cambio.....	37
2.2.12.2 Resistencia Organizacional al Cambio.....	39
2.2.13 Superación de la Resistencia al Cambio.....	41
2.2.13.1 Empatía y apoyo.....	42
2.2.13.2 Comunicación.....	42

2.2.13.3 Participación e inclusión	42
2.3 BASES INSTITUCIONALES.....	42
2.3.1 Nombre o Denominación Social	42
2.3.2 Ubicación.....	43
2.3.3 Reseña Histórica	43
2.3.4 Misión	44
2.3.5 Visión.....	44
2.3.6 Objetivo Principal de Fundaudo.....	45
2.3.7 Objetivos Específicos de Fundaudo	45
2.3.8 Estructura Organizativa	46
CAPÍTULO III.....	47
MARCO METODOLÓGICO.....	47
3.1 TIPO INVESTIGACIÓN	47
3.2 NIVEL INVESTIGACIÓN	47
3.3 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....	48
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	48
3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	49
3.5.1 Observación Directa y Participativa	50
3.5.2 Entrevista No Estructurada.....	51
3.5.3 Entrevista Semi-Estructurada	51
3.5.4 Revisión Documental.....	52
CAPÍTULO IV	53
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	53
4.1 FUNCIONAMIENTO OPERATIVO DE FUNDAUDO MONAGAS DURANTE LOS MESES DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2022	53
4.2 ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO, INDICANDO EL SUJETO DEL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN.	64
Habilidad	69
Refuerzo	70
4.3 CAUSAS DE RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN FUNDAUDO MONAGAS.....	72
CAPITULO V	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
5.1 CONCLUSIONES	77
5.2 RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA	79
HOJAS METADATOS.....	81

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Operacionalización de Variables	49
Cuadro N° 2. Funcionamiento Operativo de Fundaudo Monagas.....	57
Cuadro N° 3. Registro Contable para el Pago de Nómina Fija.	61
Cuadro N° 4. Registro Contable para pago de Honorarios Profesionales. ...	62
Cuadro N° 5. Registro Contable para la adquisición artículos de oficina y limpieza.	63
Cuadro N° 6. Registro Contable de Ingresos.	63
Cuadro N° 7. Registro Contable del pago de publicidad.....	64
Cuadro N° 8. Etapas del Cambio	68
Cuadro N° 9. Resistencia al cambio	75

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Proceso de Cambio	20
Figura N° 2. Modelo ADKAR.....	31
Figura N° 3. Organigrama de FUNDAUDO Monagas	46
Figura N° 4. Organigrama de FUNDAUDO Monagas 2022.	55
Figura N° 5. Diagrama de Flujo del Procedimiento Administrativo para el registro de nómina.	62
Figura N° 6. Etapas del Cambio Organizacional.....	65
Figura N° 7. Formas de Participación en el Cambio Organizacional	66
Figura N° 8. Aspectos Psicológicos y de conducta que fundamentan la resistencia al cambio	73



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURIN/ MONAGAS/ VENEZUELA**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL,
MEDIANTE LA METODOLOGÍA DEL MODELO ADKAR
EN FUNDAUDO MONAGAS.**

**Autor:
Prof. MSc. Luis Centeno Cova
C. I: V- 11.969.384
Fecha: febrero, 2023.**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental analizar la Gestión del Cambio Organizacional, mediante la metodología del Modelo ADKAR en FUNDAUDO Monagas, durante el año 2022. Para ello, se focalizo en la gestión administrativa de los meses de enero a diciembre del 2022, entendiendo que el cambio organizacional se produjo a raíz de un cambio de estructura, lo cual da paso a un cambio en los procesos internos de la fundación y cambios de estrategias para afrontar los nuevos retos del año 2022. En este orden de ideas se ejecutó una investigación de campo, de carácter descriptivo, donde se contó con una población de diez (10) personas, que son los que trabajan como nomina fija de la fundación, se aplicaron técnicas de recolección de datos como la entrevista no estructurada y el cuestionario, así mismo se aplicaron otras técnicas como la revisión bibliográfica y observación directa y participativa por parte del investigador. Concluyendo que la Gestión del Cambio Organizacional, se efectuó de la manera menos traumática posible para efectos del funcionamiento interno de la institución, por lo cual se decide trabajar con el personal existente hasta diciembre del 2021, para luego ejecutar un proceso de reingeniería, donde se liquida al personal asociado a la antigua gerencia, seguidamente el asueto navideño para retomar actividades en el año 2022, donde se contrata nuevo personal para iniciar operaciones, con un nuevo equipo de trabajo a partir del 15 de enero del 2022.

Descriptores: Análisis, Gestión, Cambio Organizacional, Modelo ADKAR.

INTRODUCCIÓN

El cambio es un patrón aceptado y normal en la sociedad actual, aunque puede ser que sus efectos sean o no reconocidos o experimentados inmediatamente. Sin embargo se puede decir que el cambio de la índole que sea afecta a cada individuo, ya sea directa o indirectamente. Básicamente los patrones de cambio y respuestas al mismo (si es que existen) están influidos por la cultura individual, de grupo y de forma organizacional y colectiva que se desarrollan durante la vida personal y profesional de cualquier individuo.

Los cambios son de naturaleza dinámica, no existe un cambio estático, por lo cual se debe establecer una gestión del cambio que lleve una planificación de estrategias motivados por diversos factores lo que garantice un resultado positivo de acuerdo con los objetivos establecidos para la organización, grupo o individuo que haga frente a los requerimientos del cambio.

En este orden de ideas surge la inquietud por parte del investigador de ejecutar un trabajo de investigación bajo la modalidad de campo, donde se ejecute un análisis de la gestión del cambio organizacional, mediante la metodología del Modelo ADKAR en la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Universidad de Oriente (Fundado), específicamente en el Núcleo de Monagas, donde a finales del año 2021 se produce un cambio organizacional impuesto.

Hay que considerar que el cambio implica evaluar el presente y determinar un futuro que sea relevante y satisfaga los objetivos planteados

presentes, por lo que se puede decir que el mismo implica una visión, y esto es precisamente lo que da origen al cambio de estructura de la fundación, un cambio que viene a nivel central, y obedece a la poca o nula rentabilidad presentada por la fundación en los últimos años antes y durante la pandemia a cargo de una gerencia ineficiente que no demostró estrategias para remediar la brecha existente entre sostenibilidad y rentabilidad de las actividades operativas de la fundación.

Por tal motivo, para la incorporación de una nueva gerencia a la fundación viene acompañada de modificaciones que generan consecuencias lógicas y resistencia al cambio, por lo cual es interesante describir las etapas de este proceso y cómo fue su evolución durante todo el año 2022, a la vez de ir analizando los factores, elementos y aspectos que esta situación de cambio género en Fundaudo Monagas. De igual manera el desarrollo la presente investigación se estructura para una mejor y mayor comprensión del lector en capítulos que son descritos a continuación:

Capítulo I. El problema y sus generalidades. Se integra por factores generales como: planteamiento y delimitación del problema, los objetivos de la investigación (generales y específicos), la justificación de la investigación y la definición de términos básicos.

Capítulo II. Marco Teórico, en el cual se establecieron los antecedentes de la investigación, las bases teóricas e institucionales y legales.

Capítulo III. Marco Metodológico, donde se da a conocer el tipo y nivel de investigación, población, operacionalización de variables y técnicas de recolección de información.

Capítulo IV. Presentación y Análisis de Resultados, en él se presentan los hallazgos de la investigación en orden lógico a la descripción de los objetivos planteados en el primer capítulo.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones, el mismo contempla las consideraciones finales a las cuales se llegaron una vez se termina el análisis cuali-cuantitativo de los resultados obtenidos en el capítulo anterior.

Finalmente se encuentra las referencias bibliográficas consultadas, los anexos respectivos y las hojas de metadatos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Cuando se habla de cambios organizacionales se está refiriendo a aquellos que tienen un impacto significativo en la organización como un todo. De allí se pueden mencionar como los cambios organizacionales los ocurrientes cuando existe un movimiento del personal, cambios bruscos en el direccionamiento estratégico de la organización o en las ofertas de servicios y las operaciones, así como también en su estructura, considerándose esto diferentes formas de cambio organizacional. Al respecto Zea y otros (2000) señalan que debe existir: “un cambio sustancial en los roles que juegan los estudiantes y profesores en el proceso. El estudiante se vuelve gestor de su propio aprendizaje; el profesor se convierte en facilitador, colaborador y orientador de ese proceso” (pág. 22).

Por lo cual lo que ocurrió en la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Universidad de Oriente (FUNDAUDO), específicamente en Fundaudo Monagas para finales del año 2021 donde por nombramiento fue cambiado el Gerente Regional para el Estado Monagas, lo cual dio pie a una estructuración y modificación significativa de su estructura organizativa interna en este estado, al ver que existían una serie de anomalías en cuando al funcionamiento operativo de la fundación, donde no se reportaba productividad a FUNDAUDO Central escudándose en los tiempos de pandemia y la baja publicidad, al punto que parecía que FUNDAUDO Monagas no existía en el mercado y no estaba activo en la oferta de sus Talleres, Cursos y Diplomados, cosa que para nada era cierta y los fondos

obtenidos no fueron registrados ni reportados, por lo cual no se puede a ciencia cierta estimar la perdida en los ingresos percibidos durante los años 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021.

En los años anteriores a la actual gerencia Fundaudo Monagas fue víctima de robos (no documentados) con pérdidas no calculadas, también sufrió un incendio donde se perdió gran parte del material archivado, libros de actas y de entrega de certificados. A traves de un diagnostico preliminar se pudo evidenciar este descontrol administrativo, que afectaba directamente la operatividad e imagen de la fundación, con los años se vinieron acumulando deudas de servicios básicos como: agua, luz, teléfono, internet, y además se pudo apreciar un significativo descuido y daños estructurales físicos en el mantenimiento de las instalaciones, por lo cual era necesario tomar acciones y en octubre del 2021, específicamente el 25 de octubre se nombra al profesor Luis Centeno Cova como Gerente Regional de esta fundación a nivel de Monagas, cuyo único objetivo era el rescate de la fundación y retomar la gestión para la cual fue creada.

Por consiguiente, a partir de su nombramiento el nuevo gerente regional empieza las gestiones para poner orden en todo lo que se le estaba entregando como responsabilidad, destacando que la fundación estaba en muy mal estado físico y con condiciones físicas poco adecuadas para su funcionamiento. Los salones de clase tenían múltiples filtraciones, el 40 % del mobiliario estaba roto, los aires acondicionados dañados y con falta de mantenimiento preventivo y correctivo, solo una computadora de escritorio y en muy malas condiciones y una laptop (funcional con el cargador y pila mala) de las diez que se suponen que habían en la institución, los baños totalmente clausurados de los cuatro existente solo uno estaba operativo, y no tenían servicio de agua en las oficinas o salones por falta de pago al

condominio del edificio, para ser más preciso se determinó que tenían mas de un año de deudas en el condominio, así como con el servicio telefónico y el agua. Por consiguiente no fue nada fácil esos primeros meses de funcionamiento, donde noviembre y diciembre sirvieron para subsanar parte de las deudas acumuladas por la antigua gerencia cerrando un año 2021 con cero ganancias y una reingeniería en puerta para el 2022.

En virtud de lo expuesto, el investigador tiene como finalidad analizar la Gestión del Cambio Organizacional, mediante la metodología del Modelo ADKAR en Fundaudo Monagas, durante el año 2022, para logran visualizar estrategias que permitan la mejora continua y la adaptación más provechosa al cambio que por orden jerárquico se considera como un cambio impuesto. Por lo cual con este análisis se estima describir lo que está sucediendo al respecto y poder dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo es el funcionamiento operativo de Fundaudo Monagas durante los meses de enero a diciembre del 2022?
- ¿Cuáles son las etapas del proceso de cambio?
- ¿Quién es el sujeto del cambio en la organización?
- ¿Cuáles son las causas de resistencia al cambio organizacional en Fundaudo Monagas?

1.1.1 Delimitación del Problema

Esta investigación estuvo enmarcada en el análisis de la Gestión del Cambio Organizacional, mediante la metodología del Modelo ADKAR en la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Universidad de Oriente (FUNDAUDO), específicamente en el Núcleo de Monagas, cuya sede se

encuentra ubicada en la Avenida las Palmeras, edificio Don Pedro, planta baja. La investigación estuvo dirigida al análisis crítico de la gestión operativa producto de un cambio organizacional que sufrió la institución a finales del 2021, por lo cual se centra su desarrollo en el manejo de dicho cambio durante el año 2022.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Analizar la Gestión del Cambio Organizacional, mediante la metodología del Modelo ADKAR en FUNDAUDO Monagas, durante el año 2022.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el funcionamiento operativo de FUNDAUDO Monagas durante los meses de enero a diciembre del 2022.
2. Describir las etapas del proceso de cambio, indicando el sujeto del cambio en la organización.
3. Establecer las causas de resistencia al cambio organizacional en Fundaudo Monagas.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Todo cambio conlleva la negociación de nuevos acuerdos. En la actualidad el que no cambia no crece, no avanza. La velocidad con la que se cambia debe ser mayor de la velocidad con la que surge una necesidad. Por lo tanto surge la inquietud del investigador por presentar esta investigación

que muestra su relevancia en el análisis crítico de la metodología del Modelo ADKAR con el fin de estudiar la Gestión del Cambio Organizacional que vive Fundaudo Monagas, durante el año 2022 y por ello se justifica desde diversos puntos de vista, descritos a continuación:

A nivel social, proporciona información relevante acerca de la Gestión del Cambio Organizacional, para mejorar la gestión de tareas y la cadena de producción de valor dentro de cualquier organización, sin importar si es pública o privada, su naturaleza o actividad económica.

A nivel institucional, servirá de guía para orientar a futuros investigadores que deseen abordar este tema de estudio, en relación al uso de la metodología del Modelo ADKAR, tomando como referencia la gestión operativa y funcional de FUNDAUDO Monagas, después de ocurrido del cambio organizacional.

A nivel personal, es un requisito parcial para el ascenso en el escalafón universitario de la carrera como docente y permite formar criterios para un mejor desempeño profesional, y de esta manera poder tener un conocimiento previo para analizar el impacto actual y futuro del Cambio Organizacional en la administración universitaria.

1.4 DEFINICION DE TERMINOS

Actividad: es una suma de tareas. Pueden agruparse en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función. (Etkin y Schvartein 1996, p. 74)

Alternativa: Es la acción existente entre dos o más cuestiones y sobre las cuales se puede elegir, optar por una o por otra, según la creencia personal o el consejo de alguien, que tal o cual será la mejor a la hora de cumplir un objetivo o de desarrollar una tarea. (Florencia Ucha. Definición ABC)

Ambiente: grupo de factores externos capaces de influir sobre un organismo. (Salvat: p 5)

Ambiente de trabajo: condiciones exteriores a la persona del trabajador, en relación al espacio y demás condiciones en las cuales desarrolle su labor. (Vivas, p 32)

Calidad del Servicio: es Una filosofía, un proceso de pensamiento como un conjunto de valores, actitudes, motivaciones y un conjunto de métodos encaminados al mejoramiento continuo de los productos y los servicios ofrecidos, que redundan en la obtención de la lealtad del cliente y en la consecución de un beneficio económico para la empresa. Albrecht y Bradford (2004, p. 84).

Capacidad de respuesta: es la actitud, la voluntad que muestra la organización de ayudar y ofrecer soluciones a las necesidades del cliente y para suministrar un servicio rápido y oportuno. (Berry 1996, p 93).

Condiciones de Trabajo: Se entiende por condiciones de trabajo, las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas; los aspectos organizativos y funcionales de las empresas, centro de trabajo, explotación, faena, establecimiento; así como de otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio en general. (Reglamento de la LOPCYMAT, 2007).

Condición y Medio Ambiente de Trabajo. A los efectos de la protección de los trabajadores, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas. (LOPCYMAT, art. 59).

Comunicación: Es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas. La comunicación en general toma lugar entre tres categorías de sujetos principales: los seres humanos (lenguaje), los organismos vivos (biosemiótica) y los dispositivos de comunicación habilitados (cibernética). (<https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>)

Control: Significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También hace referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema. (Julián Pérez Porto y Ana Gardey)

Eficacia: medida del grado de realización de los resultados obtenidos y planificados. (Etkin y Schvartein 1996, p. 22)

Eficiencia: relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados. (Etkin y Schvartein 1996, p. 72)

Empatía: es la atención personalizada o el contacto directo entre el cliente y la organización considerando que en la prestación del servicio existe una comunicación cliente- empleado, la cual debe ser personalizada. (Berry 1996, p 93).

Entornos: conjunto de variables físicas, sociales, políticas, económicas, etc. que rodean, interrelacionan y afectan a una persona u organización y con las que se constituye un sistema. (Etkin y Schvartein 1996, p. 56)

Estrés: Estado provocado por situaciones agobiantes que originan reacciones psicosomáticas o trastornos psicológicos a veces graves. (Diccionario de la Lengua Española, p. 680)

Estructura Organizativa: Es el sistema jerárquico escogido para organizar a los trabajadores en un organigrama de una empresa. Gracias a ella se abordan las formas de la organización internas y administrativas. (Robbins y Olga Álamos)

Excelencia: prácticas sobresalientes en la gestión y resultados de una organización. La excelencia es el máximo nivel de calidad al que puede llegar una organización. (Etkin y Schvartein 1996, p. 23)

Objetivo: metas, en términos de rendimiento, que una organización se fija para ser alcanzados y que deberán ser cuantificables, en la medida de lo posible. (Etkin y Schvartein 1996, p. 102)

Organización: conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades, relaciones y actividades de transformación de unos bienes en otros de mayor valor. (Etkin y Schvartein 1996, p. 72)

Percepción: define cuánto vende un producto o servicio y cómo se percibe la empresa. Cuando los clientes tienen una mala experiencia respecto a un producto dañado, mala atención, servicio no entregado a tiempo, sin servicio post venta, etc., los clientes se generan una percepción negativa sobre la marca. <https://www.google.com/search>

Proceso: se entiende por proceso toda secuencia de actividades que añaden valor a un producto o varias entradas para producir una salida deseada. (Etkin y Schvartein 1996, p. 82)

Gestión: Acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 1985, p. 25). Es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (Rementeria, p. 1).

Normas: Es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades. (Julián Pérez Y Ana Gardey)

Satisfacción Laboral: La satisfacción laboral es un estado emocional placentero o positivo resultante de la evaluación del trabajo o las experiencias laborales. La satisfacción laboral juega un papel importante para el personal y la empresa, pues cuando los trabajadores son felices, hay mayor productividad. (Locke 1976, p.1304)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Los antecedentes están relacionados con la consulta y revisión de autores e investigaciones que abordaron situaciones similares con anterioridad. Según, Tamayo y Tamayo (2008) señalan que en los antecedentes “se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación”. (p. 146). Por consiguiente para elaborar la presente investigación se realizó una revisión a diferentes trabajos y estudios relacionados con el tema y que fueron de interés porque describen situaciones relacionadas con la Gestión del Cambio Organizacional y la metodología del Modelo Adkar. A continuación se mencionan:

Meneses, E. y Pantoja, A. (2022) realizaron un trabajo de grado, modalidad tesis, titulada “TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC’S), COMO ESTRATEGIA PARA PROMOCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE FUNDAUDO MONAGAS”, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad de Oriente- Núcleo de Monagas. El objetivo general de este trabajo de investigación fue analizar las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC’S), como estrategia para promoción y consolidación de la imagen corporativa de Fundaudo Monagas, se desarrolló como una investigación de campo, bajo un nivel descriptivo y en ella se concluye que: Fundaudo Monagas cuenta con el equipamiento necesario para trabajar con

TIC'S, como Internet, enseñanza asistida mediante Teléfonos Inteligentes y ordenadores, Clases por Classroom, compartir información mediante Video Beam, Correo electrónico y WhatsApp, así mismo se observó el uso alternativo de equipos tecnológicos personales, como teléfonos móvil, tables, computadoras, pendrive, entre otros.

El Gerente Regional de Fundaudo Monagas reconoce la importancia del uso de las TIC's, estableciendo como prioritario la disposición del internet tanto para los empleados como para la comunidad que allí convergen (instructores y estudiantes). Así mismo se hace énfasis en los planes a corto, mediano y largo plazo para el crecimiento y fortalecimiento de la Fundación, en pro de contribuir de manera efectiva al presupuesto de la Universidad de Oriente.

La investigación citada es fundamental para establecer la realidad actual de institución en la cual se desarrolló la presente investigación, pudiéndose notar cambios asociados y favorables a el cambio organizacional que dio origen a la temática estudiada.

León, N y otros (2021) realizaron un trabajo de grado, modalidad tesis, titulada “GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA METODOLOGÍA DEL MODELO ADKAR PARA LA ADAPTACIÓN AL TRABAJO REMOTO COMO CONTINGENCIA POR LA PANDEMIA PRODUCTO DEL VIRUS COVID-19.”, para optar al título de Psicólogo, en la Universidad Cooperativa de Colombia. El objetivo general de este trabajo de investigación fue analizar la gestión del cambio organizacional para la adaptación al trabajo remoto, como contingencia por la pandemia producto del virus covid-190, en el cual se identificaron las etapas del cambio organizacional y las barreras o resistencia al mismo.

Se desarrolló como un trabajo de campo en modo descriptivo y con el mismo se concluye que: para la adaptación al trabajo remoto son necesarios diversos elementos tecnológicos externos, para que la comunicación entre las partes pueda efectuarse de manera efectiva y en tiempo real. Además los participantes en este programa deben estar preparados para la contingencia por la pandemia producto del virus covid-19, por lo que es necesario que se adapten a los cambios en la forma de la transmisión del mensaje y los nuevos medios para hacerlo.

Por consiguiente se evidencia claramente la relación con la presente investigación ya que la investigación antes citada hace énfasis en la gestión del cambio aunque por motivos diferentes, pero también estudian y aplican la metodología del modelo Adkar para la adaptación al trabajo en el proceso educativo a nivel universitario.

Castañeda Gómez, Roel (2011) realizó una investigación titulada “EL PROCESO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES” para optar al título de Magister en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales, en la Universidad Autónoma de Nuevo León. El objetivo fundamental de esta investigación fue estudiar el proceso de cambio en las organizaciones. Este trabajo se basó en una investigación de campo, de tipo descriptiva.

El autor concluye que el proceso de cambio se ha convertido en una constante en todas las organizaciones, siempre están cambiando por diversas razones y si no lo hacen perecen, ya que se vuelven obsoletas y son incapaces de adaptarse a las exigencias del demandante mercado. En este trabajo de investigación se pone de manifiesto la importancia de conocer los tipos de cambios organizacionales, y como subsanar las brechas

presentes en las organización con la aparición de la resistencia al cambio por parte de los trabajadores.

2.2. BASES TEÓRICAS

Según Fidias, A (2012), “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p. 108). Por lo cual la presente investigación estuvo enmarcada bajo las siguientes bases conceptuales:

2.2.1 Cambio

Existen diversas definiciones de cambio ya que dependen del contenido del mismo y del proceso usado. Un significado actual del cambio: Implica la cristalización de nuevas posibilidades de acción (políticas, comportamientos, modelos, metodologías, productos o ideas de mercado), basadas en la recapitulación de los modelos de la organización.

Una arquitectura del cambio implica el diseño y construcción de nuevos modelos, o la reconceptualización de los viejos, para crear nuevas alternativas, que se espera sean más productivas. En un entorno dinámico, el cambio es inevitable. La velocidad del cambio ha llegado a ser tan rápida en la actualidad, que es difícil ajustar o compensar un cambio antes de que sea necesario otro.

El entorno tecnológico, social y económico cambia rápidamente, esto implica que una organización será capaz de sobrevivir si es capaz de responder efectivamente a estas demandas cambiantes.

Otras definiciones establecidas desde la perspectiva del individuo como agente del cambio señalan que en un cambio real hay una pérdida, ansiedad y lucha, proponiendo que el cambio puede resultar ser doloroso, si es un cambio real ya que puede ser impuesto o voluntario.

El cambio impuesto puede resultar de eventos naturales o reformas deliberadas, y el cambio generado voluntariamente es porque se encuentra insatisfacción, inconsistencia o intolerancia de la situación actual.

Ante estas formas de cambio (impuesto o voluntario) existe la realidad subjetiva y objetiva del mismo que se da en el individuo ya que éste es quien representa la raíz del proceso de cambio en una organización.

La realidad subjetiva y su construcción por el individuo proporciona el mundo internamente aislado del individuo; donde mecanismos ocultos, resisten o apoyan los cambios objetivos que ocurren fuera del individuo. Un cambio real debe estar dirigido hacia esta realidad interna del individuo para asegurar la eficacia y larga duración de los resultados del cambio.

Sin embargo según Stoner (1992), el cambio planeado ha sido definido como “el diseño premeditado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo”. Por supuesto, todas las organizaciones realizan adaptaciones estructurales menores como reacción a los cambios en sus entornos de acción directa y acción indirecta.

Lo que distingue los cambios planeados de estos cambios reactivos es su alcance y magnitud. El cambio planeado aspira a preparar a la

organización total, o a la mayor parte de ella, a adaptarse a los cambios significativos en las metas y dirección de la organización.

Las organizaciones emprenden un programa de cambio en base a tres razones primordiales:

1. Los cambios del medio ambiente amenazan la sobrevivencia de la organización. Como en cualquier sistema, las organizaciones necesitan y deben interactuar con sus entornos externos. Si una organización pierde contacto con su entorno, se podría encontrar ofreciendo productos o servicios a poca gente que quiera comprarlos, mientras más competidores más ágiles gana su segmento en el mercado. A menudo el mejor camino para volverse más sensible es la reestructuración.
2. Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar. Un cambio en el entorno puede representar ya sea un problema o una oportunidad, dependiendo de la perspectiva de cada quien. En realidad, el encontrar las oportunidades es el sello de buena calidad del empresario emprendedor de éxito y tiene mucho que ver con el éxito continuo de organizaciones establecidas.
3. La estructura de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno. Esta es la fuerza impulsora detrás de muchos cambios planeados hoy en día, a medida que las organizaciones luchan para responder a un entorno externo complejo y cambiante. Algunas de las empresas más grandes, más exitosas, y prestigiadas son víctimas de su propio éxito. Con el paso de los años han construido estructuras organizacionales muy estables, burocráticas y grandes que son muy eficientes para alcanzar determinadas metas en un ambiente específico. Si bien, la toma de decisiones es metódica, incluso lenta, y

las nuevas ideas y ventajas competitivas tienden a quedar paralizadas por la rutina organizacional.

2.2.2 El Proceso de Cambio

Para superar los obstáculos de este tipo, Lewin elaboró un modelo secuencial de tres pasos para el proceso de cambio. El modelo, perfeccionado después por Edgar H. Schein y otros, es igualmente aplicable a individuos, grupos u organizaciones en su totalidad. Entre otras cosas, requiere “descongelar” el patrón actual de comportamiento, “cambiar” o crear un nuevo patrón y luego “recongelar” o reforzar la nueva conducta.

- Descongelar es hacer tan ostensible la necesidad del cambio, que el individuo, grupo o empresa la vean fácilmente y la acepten.
- El cambio implica designar un agente de cambio preparado, quién dirigirá a los individuos, grupos o a la organización en su totalidad a través del proceso. Durante este proceso, el agente de cambio que promueva nuevos valores, actitudes y comportamiento mediante el proceso de identificación e internalización. Los miembros de la organización se identifican con los valores, actitudes y comportamiento del agente, internalizándolos una vez que advierten su eficacia en el desempeño.
- Recongelar significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o reforzamiento, de manera que se convierta en la norma vigente.

Figura N° 1. Proceso de Cambio



Fuente: Edgar H. Schein y otros

2.2.3 Cambio Organizacional

El Cambio Organizacional es un proceso por el que las organizaciones se mueven del estado presente a un estado futuro y diferente para incrementar su eficacia. Por consiguiente el Cambio Organizacional se define como: La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo.

También puede considerarse como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

2.2.4 Factores que propician un cambio

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

1. El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.

2. El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.
3. Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

2.2.5 Causas de cambio en las organizaciones

Las nuevas tendencias de cambio en una organización consideran los incrementos de la tecnología, la llamada revolución tecnológica y la globalización. Estas dos variables conforman el nuevo ambiente competitivo dentro del cual las organizaciones deben participar en un maratón con la competencia, para así poder lograr la excelencia.

De acuerdo a expertos en el tema del cambio las tendencias que las organizaciones deben tener presentes para orientar correctamente los cambios necesarios en la empresa se consideran las siguientes: - Como primera macro tendencia es la de las tecnologías de la información y comunicación. Ésta marca la transición de una sociedad industrial a una sociedad de información tecnológica, como puede ser las computadoras, el internet, intranet y todos los avances en las comunicaciones. Se puede decir que está relacionada con la velocidad de los cambios en la sociedad y de ello depende la velocidad de la información.

La tendencia mundial hacia la implantación de la small office, home office, office móvil que conlleva el manejo de los bancos de datos a distancia

acortando al necesidad de estar físicamente en el hecho o situación que implique dar resultados inmediatos.

La tendencia global de una economía nacional a una economía mundial, donde las decisiones que puede tomar una persona o estado tendrán repercusiones en los demás.

Un punto importante es la planeación a largo plazo, que se ha convertido en algo familiarizado ya que implica hacerlo de forma estratégica (planeación estratégica).

La tendencia que va de la centralización a la descentralización. El camino a la descentralización lo emprenderán las sociedades que estén perfectamente inmersas en la era de la información, donde la gente pueda desarrollar sus actividades sin acudir a sus centros laborales.

Se está pasando de ser una sociedad administrativa a ser una sociedad empresarial, donde las personas inician sus propias empresas con sus ahorros o apoyos gubernamentales como las PYMES.

Por lo cual se pasa de la democracia representativa a la democracia participativa. Participación ciudadana.

El cambio de estructuras piramidales y rígidas, a estructuras planas y matriciales desde el punto de vista organizacional.

La tendencia denominada del norte al sur que se refiere a la reorganización de las zonas económicas, es decir, la oportunidad de desarrollo de la economía del tercer mundo.

La alternativa a la opción múltiple, es decir, de la elección forzada a la opción múltiple, porque los consumidores que somos todos tenemos la posibilidad de elección. Se ha pasado del concepto de crisol de las razas a la celebración de una diversidad cultural.

La revolución eco industrial ya que el medio ambiente proporcionará una de las mayores oportunidades para la innovación tecnológica y administrativa que el mundo industrial haya tenido jamás.

Considerando estas y otras tendencias que se dan día con día conllevan a la necesidad del proceso de implantación del cambio que se requiera hacer según la época que se esté viviendo.

2.2.5.1 Fuerzas internas y fuerzas externas

Como toda interacción existen fuerzas ya sea en el cambio impuesto o voluntario, que son derivadas desde dentro y fuera de la organización. Un análisis SWOT puede prescribir alguna de las fuerzas que ejerce esta forma de presión como pueden ser: organizaciones que se están fusionando continuamente, creciendo o disminuyendo sus posiciones en el mercado a través de la modificación de sus productos, cambios en su localización, reaccionando a cambios legales y a la presión política, reaccionando a desarrollos tecnológicos y a cambios en el lugar de trabajo a través del incremento de demandas para manejar una fuerza de trabajo multicultural.

Muchos de estos aspectos ejercen una presión creciente por el aumento de las restricciones del tiempo como puede ser para sacar un producto al mercado, el tiempo de formación o capacitación del factor humano para operar con una tecnología nueva, el tiempo para reaccionar a

los cambios en una estructura de mercado así como pueden ser otras fuerzas como la reducción de distancias de mercados extranjeros (considerando el tiempo de transporte y comunicación a través de las telecomunicaciones) y a la reducción de barreras permitiendo el aumento de la competitividad.

La existencia de éstas fuerzas o presiones internas o externas pueden determinar las causas de cambio. Las fuerzas internas del cambio pueden venir por parte de cualquiera de los públicos internos de una organización.

Estos incluyen clientes y sus reacciones a los productos y servicios suministrados (razón por la cual es necesario estudios continuos de mercado e información de marketing), del factor humano y de los proveedores. Estas fuerzas podrían también incluir directivos o consultores de marketing comprometidos con el propósito de desarrollar estrategias de mejora de la gestión, el análisis SWOT mencionado anteriormente que es muy útil para estos casos.

Las fuerzas externas del cambio vienen de cualquier agente externo que incluye a políticos, grupos de presión, tribunales, competidores ya sea de productos o servicios, el benchmarking y la manera en que los competidores tratan a los proveedores y a su personal y en particular como la apertura de mercados debido al TLC para México. Se puede decir que independientemente de las fuerzas, las internas representan una mayor importancia para el cambio ya que las fuerzas externas no todas tienen aplicación o significado a menos que están asimiladas en la organización. Dichas fuerzas solo provocarán una reacción si la dirección o uno de los públicos internos tratan de implementar un cambio en el estado establecido. Debido a lo expuesto anteriormente las organizaciones deben reciclarse y

actualizarse día a día y no dejar pasar el tiempo sin renovarse, sin 9 cambiar sus hábitos, su estructura, sus procesos, porque en muy poco tiempo quedarían obsoletas y serían rebasadas por el cambio y la modernidad.

2.2.6 Gestión Del Cambio

La globalización de las herramientas tecnológicas y telemáticas ha ido en exponencial aumento desde ya hace dos décadas (Valdovinos, 2020), la tecnificación de las TIC ha tenido gran impacto en todos los contextos de la civilización humana que pasó rápidamente de enviar cartas de papel para comunicarse, a estar híper-conectada a través de una pantalla; allí se destacan las organizaciones empresariales que buscan constantemente estar a la vanguardia en un mercado competitivo y voraz, esto las invita a replantearse sus dinámicas estructurales con el fin de darle mejora continua a sus procesos; tras la llegada de la pandemia, quien no se encontraba preparado para un desafío logístico de tal magnitud, estaba destinado al fracaso como proyecto mercantil; afortunadamente se han desarrollado herramientas teóricas y metodológicas como la gestión del cambio que contribuyen a la adaptación en una realidad permutante.

Con el fin de entender la definición de cambio en las organizaciones es preciso mencionar diferentes perspectivas, según Contreras (2018) “La Gestión del Cambio Organizacional puede ser entendida como un proceso en el cual se involucran factores de cambio externos e internos que afectan a la compañía. Este proceso de cambio va dirigido a todo el personal de la empresa, el mismo, debe ser tomado como referencia para incluir nuevas formas de trabajo que logren empoderar a todos los empleados, con el fin de que puedan realizar sus actividades laborales con la mejor calidad y eficiencia posible...” (p. 2),

Por otro lado, Parker y Ford, (2012) citados por Carranza y Yuptan (2019) indican que “la gestión del cambio es un proceso planificado y continuo de la transición de un estado a otro a través de un enfoque, en la generación de la aceptación y el compromiso de los individuos sometidos al cambio.”(p.11).

Para implementar un proyecto de gestión del cambio es necesario llevar a cabo un procedimiento sistemático que circunda las siguientes fases planteadas por Rendon, Monterroza. (2019), identificación, donde se caracterizan las dinámicas que deben ser sometidas a un cambio para mejorar los procesos, valoración de las causas y consecuencias de generar el cambio, planeación de las actividades, presupuesto, recursos físicos y humanos necesarios para la implementación del proyecto, por último, evaluar la sostenibilidad en el tiempo con respecto a la oferta y demanda del mercado.

2.2.7 El Modelo de Lewin

“Este modelo consiste, básicamente, en que un sistema es estable porque las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas lo mantienen de esa forma; por lo tanto, la modificación de dichas fuerzas traerá consigo cambios al sistema”. (Rubiano, Rojas, & Díaz, (2011).

Para Castro (2019), este modelo sigue estando dentro de los favoritos pese a que lleva tiempo implementarlo y a haber sido creado en la década del `50. Fue el psicólogo y filósofo Kurt Lewin quien detectó y analizó que la mayoría de la gente suele preferir manejarse dentro de “zonas de seguridad”.

Martínez, Carrasco, & Bull. (2018). En este escenario, planteó tres niveles de cambio haciendo una analogía con bloques de hielo:

Nivel 1 de descongelamiento.

Dado que para Lewin –mayormente- los individuos se resisten inicialmente a los cambios, para lograr vencer (descongelar) esa resistencia primero hay que preparar el terreno. Y esto se logra a través de la motivación y una adecuada comunicación de porqué es necesario dejar atrás la forma en que se venía trabajando para hacerlo de otra manera y los beneficios de ella. (Castro, 2019).

Nivel 2 de transición.

Es la etapa del verdadero cambio que durará un cierto tiempo dependiendo del caso. Un buen liderazgo, brindar seguridad y calma ante la propia incertidumbre que genera todo cambio es clave para que este proceso sea exitoso. La comunicación y el manejo de los tiempos es clave en este nivel. (Castro, 2019).

Nivel 3 de recongelamiento.

Luego de que el cambio ha sido aceptado e implementado con éxito, es decir, cuando todo vuelve a la normalidad pero bajo el nuevo marco de trabajo que introdujo el cambio en cuestión. En esta etapa la colaboración del personal es determinante. (Castro, 2019).

2.2.8 Modelo de Kotter

Este modelo ha sido creado por el profesor de la Universidad de Harvard John Kotter. Se basa en un convencimiento promovido por los

líderes de la organización y aceptado por los colaboradores, de que es necesario que un cambio urgente ocurra.

Este convencimiento es casi más importante que el cambio en sí porque si esto no sucede la transformación no tendrá éxito. (Castro, 2019).

Los 8 pasos del modelo:

- Incrementar la urgencia de cambio: se trata de crear una atmósfera, una sensación de urgencia entre los miembros de la empresa para motivarlos de esta forma hacia los objetivos. (Castro, 2019).
- Constituir un equipo que esté afectado a gestionar el cambio: este paso se refiere a conseguir las personas correctas para guiar la transición, aquellas que cuenten con habilidades y conocimientos diversos y, fundamentalmente, que estén altamente comprometidos. (Pérez, 2013).
- Crear la visión para el cambio considerando la estrategia, los objetivos a alcanzar, etc. (Castro, 2019).
- Comunicar la necesidad de cambio a aquellos que se van a ver directamente afectados por éste sobre el cambio en sí y sus necesidades para lograr buy-in, aceptación. (Castro, 2019).
- Empoderar al staff dándole soporte, para derribar barreras y conseguir un feedback constructivo. (Castro, 2019).
- Crear objetivos de corto plazo y dividir el último objetivo en pequeñas y alcanzables partes para descomprimir la presión. (Pérez, 2013).
- Ser persistente, no bajar los brazos durante el proceso porque ésta es la clave del éxito. (Castro, 2019).
- Hacer que el cambio sea permanente: más allá de haber sido exitoso el resultado final, es necesario reforzarlo y lograr que se incorpore como parte de la cultura organizacional. (Castro, 2019).

2.2.9 Modelo de Greiner

De acuerdo con Ruiz, (2018) citado por Carvajal, Peña & Peña (2020) este modelo se basa en cuatro factores: la edad de la empresa, el tamaño de la organización, las fases de evolución y la tasa de crecimiento de la organización

Edad de la empresa.

El tiempo hace que se vayan institucionalizando la forma de administrar una empresa. Aunque con el tiempo, lo habitual es que tanto las prácticas corporativas como gerenciales cambien para facilitar el desarrollo y crecimiento del negocio. (Ruiz, 2018).

Tamaño de la organización.

Éste se calcula en función del número de empleados y nivel de ventas. Cuanto más número de personal y ventas hay, surgen nuevas jerarquías. En general, se piensa que al llegar a determinado umbral, las prácticas se convierten en rutinas y las decisiones pasan por un protocolo. (Ruiz, 2018).

Fases de evolución.

Períodos en los que ocurren cambios en la organización. Es decir, los periodos de tranquilidad y los de crisis. En otras palabras, etapas en las que el crecimiento se mantiene sin grandes problemas e incluso llega a crecer (periodo evolucionario). Pero se dan etapas de crisis en las que las formas de gestión y dirección ya no sirven (etapas de revolución). (Ruiz, 2018).

Tasa de crecimiento de la organización.

Para ello se tendrá en cuenta el contexto competitivo de su respectivo mercado. Es decir, la velocidad en las que la empresa experimentará etapas de evolución y revolución dependerá en buena parte del ambiente y el mercado en el que esté integrada la empresa. (Ruiz, 2018).

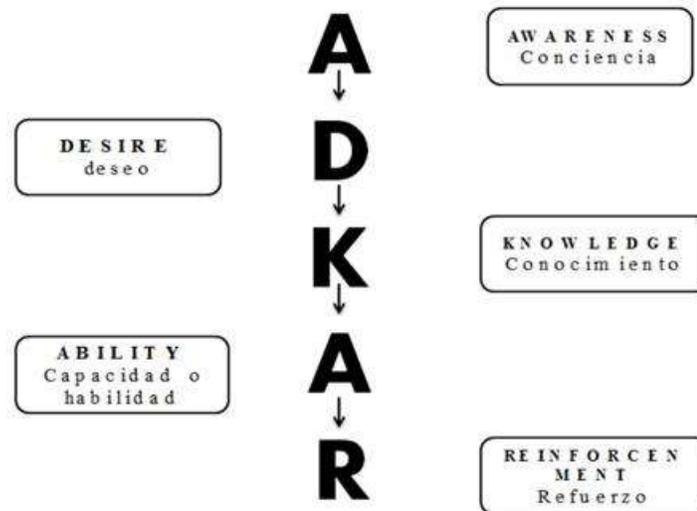
2.2.10 Modelo ADKAR

Dentro del marco teórico de la gestión del cambio, se encuentra el modelo creado por Jeff Hiatt, llamado ADKAR, que consta de cinco fases de implementación que deben ser desarrolladas de manera sistemática para su correcta aplicación. (Prosci, 2016), así lo explica el mismo Hiatt (2006) citado por Arias y Larrota (2019).

El modelo ADKAR fue creado con el fin de contribuir en las organizaciones a llevar a cabo con éxito la gestión del cambio, ya sea un cambio que desarrolla la organización para mejorar sus procesos o por alguna situación interna o externa que requiera implementar cambios para continuar con la operación y/o actividad de la compañía. Este modelo cuenta con cinco etapas: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo, las cuales se enfocan en el personal y se deben desarrollar en el orden establecido para lograr con éxito el cambio y minimizar el riesgo a la resistencia por parte del personal, que se puede presentar por diversos factores, entre ellos el tipo de personas frente al cambio, temor a lo desconocido, entre otros. (Morales, 2020).

ADKAR es un acrónimo que describe las fases que debe llevar a cabo el área encargada de la gestión del cambio para generar una transformación específica.

Figura N° 2. Modelo ADKAR



Fuente: Información tomada del libro ADKAR (Hiatt, 2006)

El grafico anterior expone las fases por la cuales debe atravesar el proceso de cambio según el modelo ADKAR, estas deben seguirse en orden (Hiatt, 2006) citado por (Martin, 2015) para que el resultado sea el esperado y los colaboradores acepten el cambio sin oponer resistencia al mismo, (Rubiano, Rojas & Díaz. 2011); la resistencia se entiende como:

...una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente (suprasistema) o malfuncionamiento interno (entropía) que produce inestabilidad o pérdida de equilibrio (homeostasis) a lo cual hay que responder, pero el estado de confort producido por el equilibrio en el que se encontraba el sistema, actúa como un obstáculo, una fuerza inversa que impide el reajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar la nueva homeostasis que exige el medio ambiente. (Macluf, Delfin & Arana, 2014, p. 5).

Con el fin de facilitar a los colaboradores la adaptación al cambio y hacer frente a la posible resistencia, “el modelo establece claramente cómo un individuo se mueve a través del proceso de cambio, desde su estado actual a su estado futuro, y proporciona la información necesaria para un cambio organizacional exitoso”. (PROCI, 2016). Las fases del modelo son:

Conciencia

Se trata de crear un sentido de alerta a través de una advertencia sobre las consecuencias negativas de no adoptar el cambio propuesto, generando en los colaboradores y la empresa una necesidad intrínseca, de esto habla Morales (2020) cuando asegura que:

el objetivo de esta etapa es crear conciencia en el personal sobre la necesidad del cambio y que riesgos puede traer tanto personalmente como en la organización no realizarlo, es decir, en esta etapa el personal debería entender el origen del cambio y por qué es necesario” (p.23).

Ningún cambio será posible si el trabajador no comprende y está convencido de que es necesario cambiar, explicar a los colaboradores que es lo que va a cambiar, porque está sucediendo el cambio, y cuáles son los riesgos de no hacerlo, es una forma de generar conciencia sobre la necesidad de cambio, bajo ninguna circunstancia se puede avanzar en el proceso de cambio si todos los partícipes impactados por este no están convencidos de que cambiar es necesario, de lo contrario el cambio no será genuino y regresaran las formas de trabajo anteriores o no podrán adaptarse a ellos con facilidad, generando factores de riesgo psicosociales. (Rondón, et al, 2020).

Deseo

Consiste en generar la motivación por participar en el proceso de cambio, buscando que el colaborador tome la decisión de contribuir a convicción con el proceso de cambio, haciendo explícitos los beneficios y ganancias puntuales que obtendrá la empresa, los diferentes equipos de trabajo y cada persona, un colaborador va a cambiar solamente cuando perciba que es más beneficioso cambiar que seguir desarrollando sus actividades de la manera como convencionalmente las estaba ejecutando.

Morales (2020) parafraseando a (Hiatt, 2006), asegura que en esta etapa se pueden presentar cuatro factores que influyen en el deseo de apoyar y participar en cambio a nivel personal o grupal, los cuales son: Naturaleza del cambio, contexto organizacional, situación personal y motivación personal. Estos son factores determinantes en la determinación que tendrán los colaboradores para participar activa y positivamente en el cambio.

Conocimiento

Para cambiar no solo se requiere estar convencido que debe hacerse o tener la disposición para contribuir en el proceso, también se necesita desarrollar los conocimientos específicos para poder lograrlo, así pues, identificar los conocimientos y requerimientos específicos de cargo antes, durante y después de la transición, desarrollarlos en el tiempo oportuno y con las metodologías apropiadas, ayuda a superar esta fase.

Habilidad

Ser conscientes de la necesidad de cambio, estar motivados y tener el conocimiento no es suficiente para cambiar, desarrollar las conductas y habilidades es parte fundamental del proceso, y esto se logra cuando se identifican las que se requieren por cada cargo y se da la oportunidad, primero, en ambientes controlados, de practicar una y otra vez las conductas nuevas que se quieren implementar.

“El término “desarrollar la capacidad” hace referencia a que el empleado aprenda una forma diferente de trabajar. De manera que, debe desenvolverse mediante nuevas capacidades físicas (fuerza, coordinación, etc.), enfocando el trabajo de una manera diferente a través de nuevos métodos de trabajo, teniendo en cuenta la capacidad cognitiva (la experiencia, la memoria, el miedo al fracaso, etc.) e interactuar con los compañeros de trabajo de una nueva forma (los hábitos, por ejemplo).”

Refuerzo

Es un aspecto clave, permite unir y mantener los efectos de la conciencia, motivación, conocimientos y habilidades, consiste en implementar mecanismos que mantengan el cambio; el reconocimiento, incentivos o casos de éxito temprano, son ejemplo de estrategias que pueden usarse para reforzar.

2.2.11 Planes de Trabajo del modelo ADKAR

El modelo ADKAR propone que para ayudar a un trabajador a transitar por las fases de conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo, se deben implementar cinco (5) planes de trabajo.

Comunicación.

Consiste en transmitir a los colaboradores toda la información que necesitan para poder cambiar, incluye mensajes sobre, que se va a hacer, porque, para que, como, cuando y donde.

Patrocinio.

Es ejecutado por los líderes formales e informales de la empresa, patrocinadores, que respaldan y apoyan los cambios con acciones concretas, como retroalimentación a los colaboradores, reconocimiento, recompensas o premios; todas las acciones que lleve a cabo un líder son consideradas como acciones de patrocinio.

Entrenamiento

Se compone de las actividades realizadas para alcanzar el conocimiento que los trabajadores requieren para poder cambiar, junto con el de comunicación es el más usual de los planes, pero entrenar, es decir, transmitirle a una persona el conocimiento que se requiere para cambiar es insuficiente para generar una verdadera transformación.

Acompañamiento

Brindar espacios a los colaboradores, para que en condiciones controladas desarrollen las conductas y habilidades que se necesitan para cambiar, se pueden acompañar a los trabajadores uno a uno, grupalmente, presencial o virtual, no importa la modalidad, el aspecto más importante, es

que el trabajador cuente con espacios y condiciones óptimas para practicar y desarrollarlas nuevas conductas y habilidades que se les solicita.

Manejo de la Resistencia

Se compone de todas las acciones pertinentes que se implementen para intervenir las objeciones que se puedan presentar frente al cambio; la resistencia al cambio es un proceso natural, que se generan por un principio de economía cognitiva, dado esto, es importante preverlo y general estrategias y acciones concretas para despejarla cuando se presente e inclusive llegar a prevenirla.

Los planes tienen una estrecha relación con las fases que propone el modelo ADKAR, aunque cualquier fase podría ser impactada por alguna de los planes, no tienen el mismo efecto sobre todas, por ejemplo, el plan de comunicación impacta más sobre la conciencia y el conocimiento, el de patrocinio sobre la conciencia y el deseo, entrenamiento para el conocimiento y la habilidad, el acompañamiento sobre la motivación, el conocimiento, la habilidad, y el refuerzo, por último, el manejo de la resistencia, según sea el caso, puede impactar sobre todas las fases. (Haitt, 2006).

2.2.12 Resistencia al Cambio

Según Amorós (2007), es inevitable que exista resistencia al cambio; es desconcertarse por la gran cantidad de formas que adopta. La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje.

La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renunciaciones, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas.

Una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, hasta cuando tienen oportunidades de participar. La necesidad al cambio proviene de fuentes diversas:

2.2.12.1 Resistencia individual al cambio

La resistencia individual al cambio viene marcada de aspectos personales propios del individuo por lo que son predecibles pero no controlables, más si se pueden manejar los factores que los afectan para encontrar un equilibrio en la adaptación y hacer del proceso algo menos traumático. Al respecto se presentan los elementos incidentes en la resistencia:

Percepciones

Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez establecida una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla. Las personas se resistirán a los posibles impactos del cambio sobre sus vidas.

Personalidad

Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio tales como:

- El dogmatismo es la rigidez de las creencias de una persona. La gente muy dogmática posee un pensamiento cerrado y se resistirá con mayor probabilidad al cambio que una persona menos dogmática.
- La dependencia si se lleva a extremos puede conducir a la resistencia al cambio. Las personas muy dependientes de los demás suelen carecer de autoestima. Quizá se resistan al cambio hasta que las personas de las que dependen lo acepten y lo incorporen a su comportamiento.
- Las personas tienden a “culpar” de la resistencia al cambio en el lugar de trabajo de las personalidades individuales. Aunque la personalidad tal vez sea un factor, pocas veces representa la dinámica más importante de la situación.

Hábitos

A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales.

Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente, brinda comodidad y seguridad. Que se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende si las personas perciben ventajas en cambiarlo.

Puede que amenazas al poder y la influencia

Algunas personas de las organizaciones contemplan el cambio como amenaza a su poder o influencia. Una vez que se estableció una posición de

poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben reducen su poder e influencia.

Temor a lo desconocido

Enfrentarse a los desconocidos hace que la gran parte de personas se angustien, cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. En ciertas situaciones la incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste. Para evitar el temor a lo desconocido y a la toma de decisiones difíciles, algunos empleados rechazarán ascensos que exijan reubicarse o cambios importantes en los deberes y responsabilidades del empleo.

Razones Económicas

Es lógico que los individuos que se resistan a los cambios que podrían reducir sus ingresos. Los cambios en las rutinas de trabajo establecidas o en las tareas amenazan la seguridad económica. Los empleados temen que, luego de aplicados los cambios, no se desempeñarán tan bien y, no serán tan valiosos para la organización, los supervisores o los compañeros de trabajo.

2.2.12.2 Resistencia Organizacional al Cambio

Hasta cierto grado la naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Para asegurarse la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y daña ciertos derechos territoriales

o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a los largo del tiempo.

Diseño de la organización: Las organizaciones requieren estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. Esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. El uso de un diseño rígido y el apego a la jerarquía de autoridad, por lo general ocasiona que los empleados sólo recurran a canales de comunicación específicos y centren la atención sólo en sus propios deberes y responsabilidades. Cuanto más mecánica sea la organización mayor el número de niveles a través de los que debe pasar una idea.

Por lo tanto, este diseño organizacional aumenta la probabilidad que cualquier idea nueva se elimine. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

Cultura organizacional

La cultura organizacional desempeña un papel esencial en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizá se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio necesario. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio.

Limitaciones de recursos

El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. Los directivos y empleados de una organización pueden haber identificado cambios que se

podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos.

Inversiones fijas

Las limitaciones de recursos no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Organizaciones ricas no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad.

Convenios interorganizacionales

Generalmente los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos.

2.2.13 Superación de la Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio nunca cesará por completo. Sin embargo, los directivos, y empleados pueden aprender a identificar y minimizar la resistencia y, de esta forma convertirse en agentes de cambio más efectivos.

Kurt Lewin, uno de los primeros psicólogos sociales, desarrolló una forma de observar el cambio que ha demostrado su utilidad para directivos y empleados orientados hacia la acción. Su enfoque, denominado análisis de campos de fuerza, señala que cualquier situación puede considerarse en un estado de equilibrio resultante del equilibrio de fuerza que se empujan entre sí sin cesar. Los métodos exitosos para enfrentar la resistencia al cambio incluyen los siguientes componentes:

2.2.13.1 Empatía y apoyo

Cuando los empleados sienten que los que administran el cambio están atentos a sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información, esto contribuye a establecer soluciones de problemas en colaboración, lo cual tal vez supere las barreras al cambio.

2.2.13.2 Comunicación

La comunicación eficaz reduce los chismes y los temores infundados. La información adecuada ayuda a los empleados a prepararse para el cambio.

2.2.13.3 Participación e inclusión

La estrategia individual quizá más efectiva para superar la resistencia al cambio radica en incluir a los empleados de manera directa en la planeación y la puesta en práctica del cambio. La inclusión en la planeación del cambio aumenta la probabilidad de que los intereses del empleado se tomen en cuenta y disminuya la resistencia. Los empleados participantes están más comprometidos para poner en práctica los cambios planeados y con mayor certeza se asegurarán de que operen.

2.3 BASES INSTITUCIONALES

2.3.1 Nombre o Denominación Social

La empresa se identifica con la razón social: Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Universidad de Oriente (FUNDAUDO) y la

presente investigación se desarrolla específicamente en Fundaudo Monagas, Rif. J-400209056

2.3.2 Ubicación

Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Universidad de Oriente (FUNDAUDO Monagas) se encuentra ubicada en la Avenida las Palmeras, Edificio Don Pedro, Planta baja, local 2, Maturín - Estado Monagas.

2.3.3 Reseña Histórica

Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Universidad de Oriente constituida originalmente por la Universidad de Oriente en el año 1964 como Fundación de la Universidad de Oriente y posteriormente se cambió de nombre a Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Universidad de Oriente. Uno de los grandes proyectos del rector fundador Dr. Luis M Peñalver esto con el propósito de que la fundación contribuya en parte con el presupuesto de la Universidad, debido a que el gasto universitario era cada vez más elevado; y administrara los bienes que la Universidad adquiriera por donaciones o por compras; propiedades como la haciendas Las Acacias en Caripe estado Monagas y un centenar de inmuebles representados por edificios, casas y terrenos. Los cuales se entregaron a la Universidad en el gobierno del presidente Raúl Leoni por expropiaciones a personas acusadas de peculado durante la dictadura de Marcos Pérez Jiménez. Todas esas propiedades constituyen los “réntales” de la Universidad de Oriente; los cuales en la actualidad se está haciendo un estudio de la administración de esos bienes para lograr mejores resultados económicos.

Tiene su sede principal en el Estado Anzoátegui (Puerto La Cruz), así mismo opera en la región Capital (Caracas) y en los demás Estados que conforman la Universidad de Oriente: Sucre, Monagas, Nueva Esparta, Bolívar con una extensión en Puerto Ordaz. En el estado Monagas funciono en el Centro Comercial Fiorca en la Avenida Libertador a mediados de los años 2000 a 2002 y de allí se mudan a la calle Monagas Edificio Eliana. Actualmente se encuentra ubicados en la Avenida las Palmeras, Edificio Don Pedro, planta baja, oficina N° 2, ocupando espacios propios de la Universidad de Oriente, los cuales fueron reacondicionados para contar con dos salones y un área administrativa.

2.3.4 Misión

Impulsar las actividades de docencia, investigación y extensión a través de sus relaciones con las industrias, para lograr optima utilización de su recurso humano y mejorar el funcionamiento del sector público y privado, prestando servicios técnicos de asesoramiento, apoyo y consulta a las instituciones que así lo requieran.

2.3.5 Visión

Promover, proyectar y generar ingresos a la Universidad de Oriente, utilizando sus recursos humanos y su infraestructura de investigación, con miras a insertarla en el desarrollo integral, armónico y sustentable de la nación y de las entidades regionales donde la Universidad de Oriente tiene área de influencia; contribuyendo así al aporte de soluciones que exige la globalización y los cambios que se generan en nuestra sociedad.

2.3.6 Objetivo Principal de Fundaudo

Fomentar e incrementar los conocimientos en materia de educación a toda la comunidad estudiantil y profesional, y aquellas personas que requieran tener enriquecimiento en cualquier área, e incentivar a la investigación para los avances tecnológicos y financieros.

2.3.7 Objetivos Específicos de Fundaudo

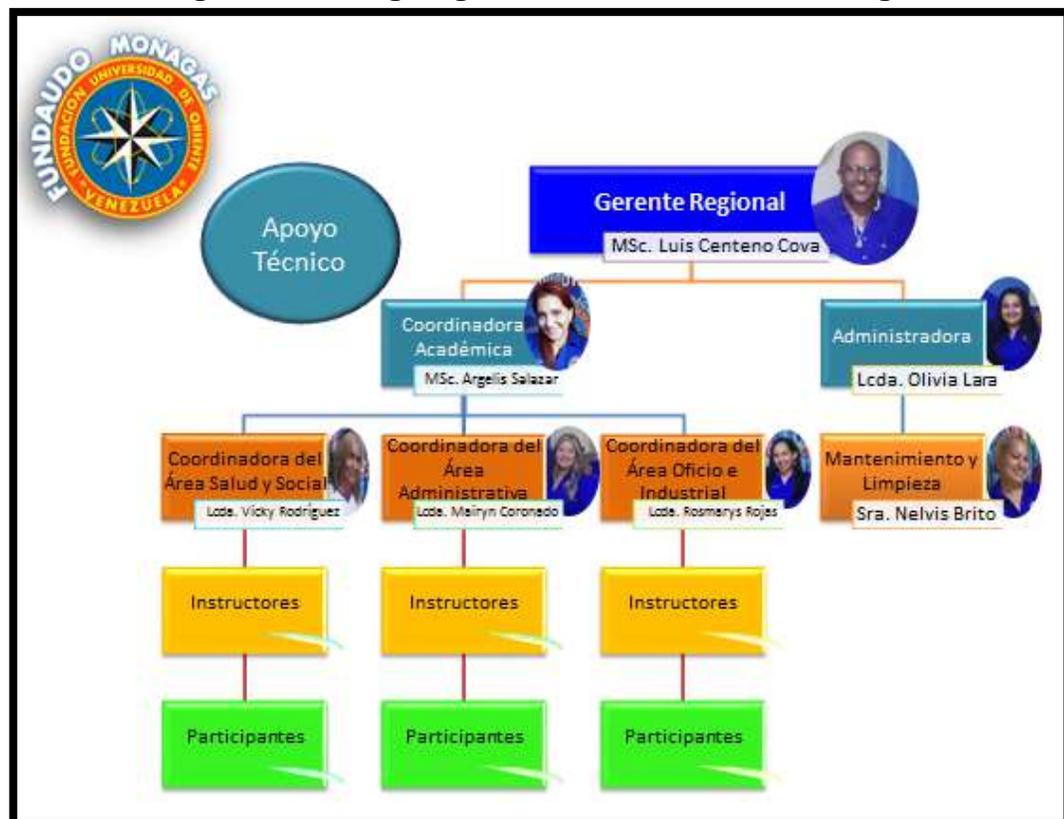
1. Generar ingresos a fin de contribuir al sostenimiento y desarrollo de nuestra Alma Mater, incrementando su patrimonio mediante el aporte de los beneficios netos que obtenga, derivados de las diversas actividades que desarrolla en los sectores Petrolero, Agro-Ambiental, Ciencias de la Salud, Ingeniería, Economía, Ciencias Sociales y Otras.
2. Prestar Servicios Técnicos de asesoramiento, apoyo y consultas a la pequeña y mediana empresa y a quien lo solicite.
3. Generar Proyectos, planes de investigación y gerencia estratégica, que sirvan de base para la instalación de nuevas empresas y el fortalecimiento de las ya existentes.
4. Obtener ingresos propios que puedan ser canalizados hacia la docencia, investigación y extensión universitaria.
5. Formar a nivel técnico y profesional a todo el recurso humano que se encuentra en nuestras áreas de competencia, en cuanto a: desarrollo de sus capacidades e intereses motivacionales, convirtiéndolo en el capital intelectual clave para el avance tecnológico y gerencial que el país tanto requiere.
6. Promocionar las actividades de docencia e investigación por medio de relaciones con la industria, para lograr una óptima utilización de los

recursos humanos y el mejor funcionamiento del sector público y privado.

2.3.8 Estructura Organizativa

La estructura organizativa de Fundaudo Monagas se encuentra representada a través de un organigrama vertical, el cual refleja el tramo de control y cinco niveles jerárquicos. A continuación organigrama de FUNDAUDO Monagas

Figura N° 3. Organigrama de FUNDAUDO Monagas



Fuente: Fundaudo Monagas, octubre 2021

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Fidias G. Arias (2012) establece que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado” (pág. 110). A continuación se presentan los aspectos metodológicos:

3.1 TIPO INVESTIGACIÓN

Esta investigación es considerada de campo, por cuanto se recogen los datos directamente de la realidad objeto de estudio. Al respecto Fidias G. Arias (2012) define la investigación de campo como: “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos Investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (Datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no alterar las condiciones existentes. (p. 31)

3.2 NIVEL INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se considera como descriptiva, pues en ella se analiza y caracteriza la Gestión del Cambio Organizacional, mediante la metodología del Modelo ADKAR en FUNDAUDO Monagas, es de considerar que esta investigación no se limitó a la recolección de datos, pues en ella además se identifican, conocen y estudian las diversas etapas del cambio organizacional a través del modelo seleccionado. Al respecto Fidias G. Arias (2012) indica que la investigación descriptiva: “consiste en la

caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. (p. 24)

3.3 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

La población objeto de estudio estuvo formada por el conjunto de elementos que presentan características comunes, observables en un momento y lugar determinado. Según Fideas G. Arias (2012) define la población como: “el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (p. 81)

En relación a lo antes citado, en la realización de esta investigación se tomó como población a los trabajadores de Fundaudo Monagas contratados para el año 2022, debido a que todos están involucrados en la Gestión del Cambio Organizacional y la metodología del Modelo aplicado considera la importancia de la integración del personal para la mejor comprensión del cambio. Por lo cual se contó con una población que estuvo compuesta por un total de 10 personas, todos ellos laboran en la institución objeto de estudio.

Para este trabajo no fue necesario utilizar técnicas de muestreo, ya que se considera la población como suficiente y manejable.

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Fideas G. Arias (2012) establece que una variable es: “una característica o cualidad, magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”. (pág. 57). Por consiguiente, la operacionalización de las variables va a respaldar un

mejor desarrollo en el proceso de investigación, basado en una mejor visión de las dimensiones e indicadores inmersos en la variable a estudiar. A continuación, se presenta:

Cuadro N° 1. Operacionalización de Variables

Objetivo General: Analizar la Gestión del Cambio Organizacional, mediante la metodología del Modelo ADKAR en Fundaudo Monagas, durante el año 2022.			
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores
Diagnosticar el funcionamiento operativo de Fundaudo Monagas durante los meses de enero a diciembre del 2022.	Funcionamiento operativo	Procesos: - Estratégicos - Operacionales - Tácticos o de soporte	Planificación Organización Dirección Control
Describir las etapas del proceso cambio, indicando el sujeto del cambio en una organización.	Etapas de Proceso de Cambio	Descongelamiento de la conducta Moverla hacia un nuevo nivel de conducta Volver a Congelar la conducta en el nuevo nivel	Conciencia Deseo Conocimiento Habilidad Refuerzo
Determinar las causas de resistencia al cambio organizacional en Fundaudo Monagas.	Causas de la resistencia al cambio	<u>Internas</u> <u>Externas</u>	Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas
Establecer estrategias que fomenten el proceso de cambio organizacional en la institución.	Estrategias	Perspectiva personal (individuo)	

Fuente: El Investigador (2022)

3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se entiende por técnica de recolección de información, el procedimiento o métodos utilizados por el investigador para recolectar la información sobre la Gestión del Cambio Organizacional y la metodología del Modelo ADKAR. Al respecto, Urbano, C y Yuni, J. (2006) indican que:

La dimensión de las técnicas de recolección de información confronta al investigador a un proceso de toma de decisiones para optar por aquellas técnicas que sean más apropiadas a los fines de la investigación. Dicha decisión guarda estrecha relación con la naturaleza del objeto de estudio, con los modelos teóricos empleados para construirlo y con la lógica paradigmática de la que el investigador parte. (p. 28).

Para efectos de esta investigación, los datos se obtuvieron a través de las siguientes técnicas:

3.5.1 Observación Directa y Participativa.

Con respecto a esta técnica de investigación, Fidias G. Arias (2012), señala que:

La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos (pág. 69).

Permite conocer la realidad objetivamente, la percepción directa del objeto, tales como las actividades que involucren a los trabajadores de Fundaudo Monagas y que están inmerso en este proceso de cambio. Todo esto se hace sin necesidad de intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelve el objeto. Según Jiménez (2011) es la técnica de recogida de la información que consiste básicamente, en observar y recoger las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas, tal y como las realizan habitualmente. (pág. 4).

3.5.2 Entrevista No Estructurada

La entrevista, según Jiménez (2011) se trata de una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta, (pág. 2). Para este tipo de entrevista no se requiere la realización de ningún tipo de guion previo a la entrevista, sino que en conversaciones se introducirán preguntas sobre el tema del que se requiera información.

La entrevista se ejecutó para aclarar dudas en base a la ejecución y desarrollo del trabajo de investigación, se realizaron conversaciones con los trabajadores de Fundaudo. Según, Arias F (2012) dice que:

En esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista. Es por eso que el entrevistador debe tener una gran habilidad para formular interrogantes sin perder coherencia. Por tanto, la entrevista no estructurada es más que un simple interrogatorio es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (P. 74).

3.5.3 Entrevista Semi-Estructurada

Esta técnica permitió que el investigador desarrollara una conversación con una serie de preguntas prediseñadas donde el entrevistado (trabajadores) tuvo la oportunidad de expresarse y a la vez preguntar las dudas en cuanto a las preguntas que le fueron realizando. Permitiendo la interacción, comunicación bidireccional, a través de la conversación libre, abierta, espontánea y con un formato previo.

Al respecto de lo antes planteado en la página web [[https://www.povertyactionlab.org- Indicadores y Medici3n](https://www.povertyactionlab.org-Indicadores-y-Medici3n)], se establece que entrevista semiestructurada es aquella donde:

El entrevistador lleva una pauta o guía con los temas a cubrir, los términos a usar y el orden de las preguntas. Frecuentemente, los términos usados y el orden de los temas cambian en el curso de la entrevista, y surgen nuevas preguntas en funci3n de lo que dice el entrevistado. A diferencia de los cuestionarios, se basa en preguntas abiertas, aportando flexibilidad. (Diapositiva. 47)

Así mismo, según lo indica Sabino (1992) una entrevista semiestructurada es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas (pág. 18). Por lo cual este tipo de entrevista fue importante en el desarrollo de esta investigaci3n, la cual tuvo como meta aclarar dudas en relaci3n al tema conversado en la entrevista.

3.5.4 Revisi3n Documental

Es un método que sirve de guía para la realizaci3n de los basamentos te3ricos y de esta manera poder llevar a cabo el desarrollo de la investigaci3n, siendo esta técnica donde se obtiene mayor cantidad de informaci3n puesto que permite recopilar informaci3n vinculada al problema objeto de estudio. Al respecto Arias F (2012) plantea que: “la revisi3n documental es una etapa ineludible en todo proceso investigativo, a trav3s de la cual se obtendrán las fuentes y los datos necesarios para abordar el tema planteado”. (p. 202).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados con su respectivo análisis, el cual se desglosa de acuerdo a los objetivos específicos que dan respuesta al tema de investigación: “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, MEDIANTE LA METODOLOGÍA DEL MODELO ADKAR EN FUNDAUDO MONAGAS”.

4.1 FUNCIONAMIENTO OPERATIVO DE FUNDAUDO MONAGAS DURANTE LOS MESES DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2022

La Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Universidad de Oriente (Fundauo), es una Institución creada con la finalidad de dar apoyo financiero general de la Universidad de Oriente, coadyuvando al presupuesto universitario al impulsar las actividades de docencia, investigación y extensión a través de las relaciones interinstitucionales, industriales y empresariales, para lograr la óptima utilización del recurso humano.

Esta fundación se encarga de prestar servicios técnicos de asesoramiento, apoyo y consulta a las instituciones públicas y privadas, en ella se ofertan Talleres, Cursos y Diplomados que van en pro del fortalecimiento, actualización y capacitación profesional de la comunidad. Cabe destacar que Fundauo tiene sedes en los cinco núcleos donde se encuentra la Universidad de Oriente, es decir Anzoátegui, Sucre, Bolívar, Nueva Esparta y Monagas, con un Gerente General y Directores o Gerentes Regionales por cada estado, además también posee sedes en extensiones como por ejemplo en Carúpano y Puerto Ordaz.

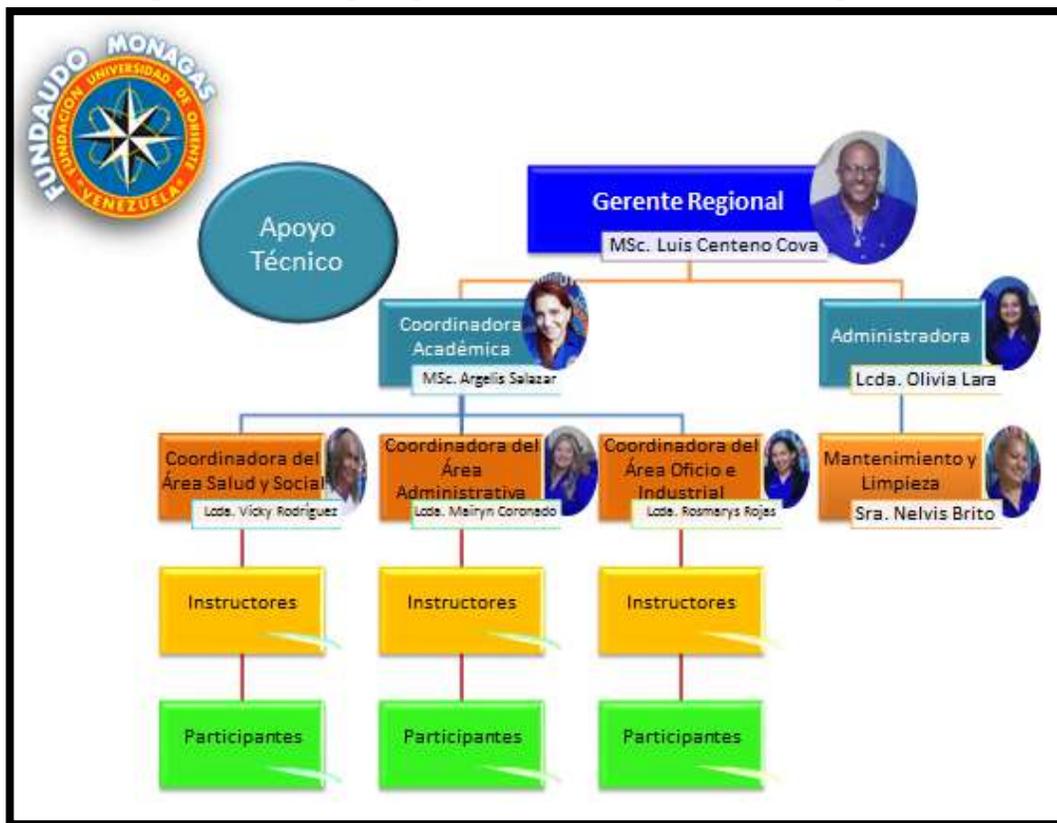
En la actualidad, Fundaudo Monagas se encuentra administrada por el Profesor MSc. Luis Centeno Cova, quien esta comisionado por la Rectora de la Universidad de Oriente, para el rescate y fortalecimiento de la institución en el estado Monagas, pues la Fundación viene de un largo periodo improductivo, valga la destacar, donde no se reportaba actividad operativa ni se rendían cuentas a FUNDAUDO Central y sus instalaciones estaban deterioradas y tendientes al abandono producto de la decadencia en los servicios, el bajo nivel de productividad y una mala administración de los ingresos.

El actual gerente regional de Monagas, asume la Dirección Regional de Fundaudo a finales de octubre del 2021, por consiguiente los dos últimos meses del año fueron para reingeniería y adaptación a los procesos, para poder poner en marcha nuevamente la operatividad de la institución para el año 2022.

En este orden de ideas, siguiendo una línea de acontecimientos en el funcionamiento operativo de la institución, en el año 2021 la fundación se declara en cero para el cierre de su ejercicio fiscal, donde los ingresos obtenidos a duras penas alcanzaban para cubrir algunas de las deudas heredadas de la gerencia anterior y liquidar el personal que se encontraba trabajando en la institución.

En enero del 2022 el Gerente arranca actividades operativas con el nombramiento de un nuevo equipo de trabajo, ver figura N° 4. Cabe destacar que el objetivo a corto plazo seguía siendo salir de las deudas de servicios básicos (condominio, agua, luz, teléfono, internet) que venía acumulando a través de los años la gerencia anterior. A continuación se presenta la estructura Organizativa de FUNDAUDO Monagas 2022:

Figura N° 4. Organigrama de FUNDAUDO Monagas 2022.



Fuente: Fundaudo Monagas, febrero 2022.

Transcurrieron solo pocos meses desde que se produjo el cambio en la estructura organizativa, y con el vinieron una serie de cambios en políticas de funcionamiento, normas para la atención al cliente y una campaña agresiva de publicidad para la reactivación de las redes sociales y el lanzamiento al mercado de los servicios ofertados, en pro de hacer del conocimiento público de la comunidad en general la existencia y funcionamiento actual de la institución.

Se pueden evidenciar avances significativos en el funcionamiento operativo, pues se reactivaron las redes sociales para la promoción de los

Talleres, Cursos y Diplomados ofertados por la institución, existe mayor publicidad, por lo que se espera el aumento de la demanda en proporción ascendente con el devenir de los meses.

Se incorpora al equipo de trabajo la figura externa del Apoyo Técnico, el cual entre sus funciones tiene ser el encargado de diseño publicitario de los flyer, página Web y demás sitios en redes sociales que oficialmente pertenezcan a la fundación. Se comienza entonces a dar un mayor y mejor uso a las tecnologías de información y comunicación, se hace la apertura del correo institucional y comienzan a llevarse archivos digitales para información de cursos e instructores.

A continuación cuadro resumen de los aspectos que inciden en el funcionamiento operacional, lo cual comprende elementos de orden administrativo, contable, gerencial y legal:

Cuadro N° 2. Funcionamiento Operativo de Fundaudo Monagas

Funcionamiento Operativo			Año 2022
Procesos	Funciones	Aspectos	
Procesos Estratégicos Extensión: Alianzas Convenios Asesorías	Dirección	Liderazgo	Existe un líder Estilo de liderazgo aplicado: Liderazgo Situacional
		Motivación	Bonos de responsabilidad y Confianza. Bonificación por ventas. Se reactiva la figura del promotor de ventas.
		Comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Interna • Externa 	Comunicación activa entre los empleados. Existencia de un grupo de WhatsApp. Reuniones semanales con los empleados. Solicitud, y puesta en funcionamiento de una nueva línea CANTV.
			Se contrata servicio publicitario de radial. Se gestiona la donación de una valla publicitaria, la cual se coloca en la entrada de las oficinas y se aprecia desde la calle.
Procesos operacionales Docencia: Talleres Cursos Diplomados	Planificación	Cronogramas de Trabajo	Establecimiento de cronogramas de trabajo mensuales y se revisa la ejecución semanal.
		Planificación Académica	La Planificación Académica se establece de manera mensual
		Planificación de Cobros	Cuentas por cobrar: Se establece cronograma de pagos para los participantes, con pagos fraccionados.
		Planificación de pagos de nómina	Se paga de acuerdo a la LOTTT el día hábil más cercano al día de la quincena, con frecuencia quincenal los 15 o 30 de cada mes.
		Liquidación de bonificaciones para coordinadoras	Al cierre de cada curso / modulo o diplomado según sea el caso.
		Selección del Personal	Existe un stock digital de instructores por áreas y especialidades. Los cuales son seleccionados por

			credenciales y posterior a una entrevista de trabajo donde se hace un convencimiento de pago.
		Pagos de servicios básicos	Se establecen mensualmente las fechas de corte y la fundación actualmente se encuentra solvente con los pagos. (teléfono, internet, agua, luz, condominio, entre otros)
	Organización	Estructura organizativa	Organigrama vertical, ajustado y actualizado a los cargos existentes realmente.
		Salones disponibles para dictar clases	Tres salones
		Baños disponibles para ser usados por los trabajadores, instructores y participantes.	Los cuatro (4) existentes, todos operativos.
Procesos de soporte Investigación: Publicidad Mercadeo Procedimientos administrativos y contables	Control	Horarios	Distribución de los horarios. Verificación y control de asistencia de los instructores y participantes, a través de lista de asistencia.
		Pagos nominales y de honorarios	Verificación que se cumpla de manera adecuada y a tiempo el pago de empleados e instructores.
		Compras	Se designa a un empleado (se realiza la compra con soporte de factura fiscal a nombre de Fundaudo Monagas)
		Registros contables	La administradora realiza registros diarios de las operaciones ejecutadas y la información es auditada mensualmente por el gerente.
		Declaración de impuestos	Declara conforme a lo establecido en la ley

Fuente: El investigador, 2022.

En el cuadro anterior se muestra de manera resumida y ordenada del funcionamiento operativo de la empresa objeto de estudio, en él se puede apreciar la recolección de la información para el año 2022 y los avances operacionales que se demuestran al mantener una filosofía de actuación gerencial totalmente distinta a la antigua gerencia.

Por lo cual es de destacar en relación al funcionamiento de la institución que existen tres tipos de procedimientos, los cuales se discriminan entre estratégicos, operativos y de soporte o tácticos, tomando como base para el análisis las funciones administrativas de la planificación, organización, dirección y control en concordancia con los tres pilares fundamentales de la institución objeto de estudio que pertenece a la universidad de oriente, donde se establecen como pilares: la docencia, extensión e investigación.

Posteriormente con el cambio de gerencia se pudieron apreciar cambios rápidos a corto plazo como el movimiento en el personal, la asignación y distribución de tareas, además se recuperaron espacios físicos y virtuales, se pagaron deudas acumuladas de servicios básicos, se retomaron las clases presenciales, entre otros.

Entre los servicios básicos para la institución está el servicio telefónico y de internet, pues con el pago de la deuda también se retomó la publicidad a través de las redes sociales (Instagram y la página oficial en Facebook), se adquirieron y recuperaron equipos electrónicos como laptop, impresora y CPU, video beam, lo cual facilita el trabajo diario de la institución. Es de considerar que todos estos cambios han sido beneficiosos para potenciar el funcionamiento operativo de la fundación lo que permite con esta inversión de recursos obtener mayor alcance para el incremento de la productividad, es decir bajo una filosofía conservadora de bajos gastos, más inversión, para

ganar a futuro. Lo cual repercutió positivamente en la imagen corporativa de la fundación, y se evidenció un aumento significativo en la matrícula estudiantil y aun cuando todavía se considera que no es óptima pues aun es baja, se proyecta en crecimiento constante.

No obstante estos cambios no hubiesen sido posibles sin la presencia de una gerencia adecuada y la entrada de ingresos, pues una gerencia eficiente permite la inversión positiva de los mismos, ya que la fundación es una institución autosustentable que se mantiene a sí misma, además de generar aportes significativos para la Universidad de Oriente.

Así mismo, el funcionamiento operativo actual, en relación a las políticas de financiamiento matricular de los talleres, cursos y diplomados en Fundaudo Monagas ha sido satisfactorio pues se aumentó la matrícula de estudiantes en el año 2022 en relación a la muy baja productividad que se tuvo años pasados con la gerencia inmediata anterior, y aunque es evidente la falta de dichas políticas de manera escrita a través de un manual, se pudo apreciar que si existen y que cada coordinación de área las aplica según sus propios requerimientos, evidenciando a la vez una falta de unificación de criterios entre las tres áreas de coordinación.

En este orden de ideas y considerando la importancia que tiene el registro contable de las operaciones se detalla a continuación los registros contables que son parte de los procesos de apoyo para el proceso de soporte en la función de control. Al respecto, Rosemberg (1989) define: "Procedimientos Contables como: Todos aquellos procesos, secuencias de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad". (Pág. 32)

De allí que se considere que los procedimientos contables engloban todas aquellas técnicas y prácticas aplicadas en el registro y control de las transacciones en libros auxiliares y libros principales; y, formulación y presentación de los estados financieros. Seguidamente los cuadros N° 2, 3, 4, 5 y 6, correspondiente a los asientos contables de las diferentes operaciones que se generan en la empresa.

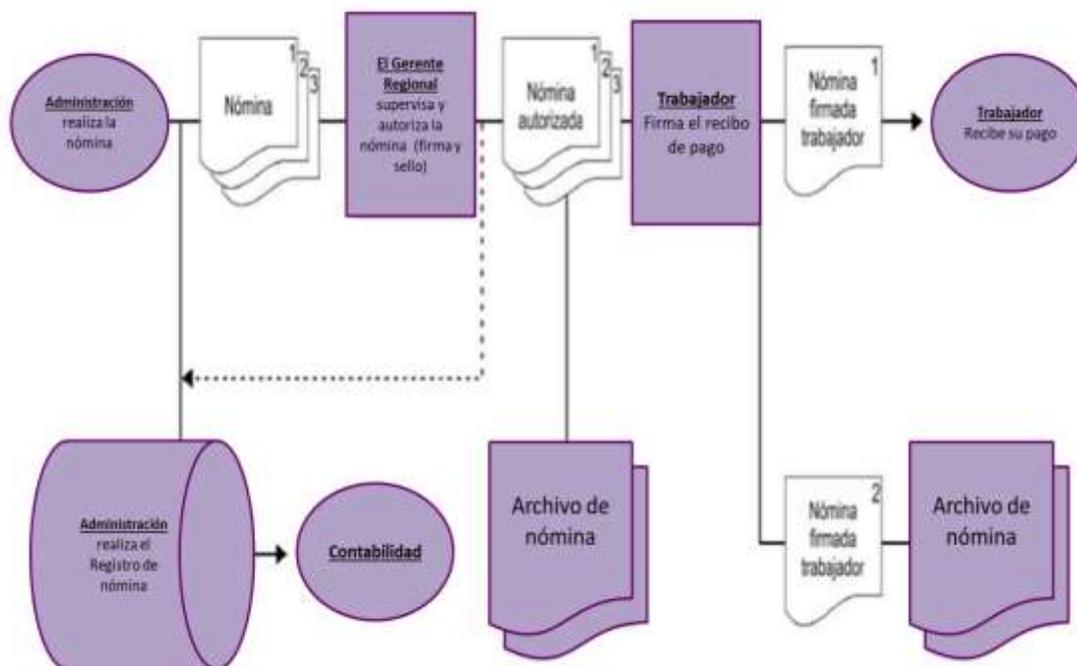
Cuadro N° 3. Registro Contable para el Pago de Nómina Fija.

Fecha	Descripción	Debe	Haber
XX/XX/XX	Sueldos y Salarios	xxx	
	Bono de Alimentación	xxx	
	Banco		xxx
	Retención SSO		xxx
	Retención FAOV		xxx
	Retención RPE		xxx
Para registrar el pago de sueldos, salarios y retenciones de Ley.			

Fuente: Fundaudo 2022

La fundación paga a través de transferencias bancarias del Banco de Venezuela. Solo en casos especiales con efectivo previa notificación del trabajador y en ambos casos los mismos deben firmar el comprobante de pago que es archivado en la empresa en las carpetas de egreso por nómina. Y se efectúa a través del siguiente procedimiento administrativo, reflejado en el siguiente diagrama de flujo:

Figura N° 5. Diagrama de Flujo del Procedimiento Administrativo para el registro de nómina.



Fuente: Elaborado por Gleidis Estefanía Maurera, durante la ejecución de sus pasantías como Asistente Administrativo-Contable, 2022.

Cuadro N° 4. Registro Contable para pago de Honorarios Profesionales.

Fecha	Descripción	Debe	Haber
XX/XX/XX	Honorarios Profesionales	xxx	
	Banco		xxx
Para registrar el pago de honorarios profesionales			

Fuente: Fundaudo 2022

Al momento en que se compra los artículos de oficina y limpieza, son cargados al sistema administrativo se genera automáticamente el siguiente asiento contable:

Cuadro N° 5. Registro Contable para la adquisición artículos de oficina y limpieza.

Fecha	Cuenta y Explicaciones	Debe	Haber
00/00/000 0	-x-		
	Inventario de artículos de oficina y limpieza	xxx	
	IVA Crédito fiscal	xxx	
	Banco		xxx
	P/R Compra de artículos + Iva 16%, según factura xxx		

Fuente: Fundaudo 2022

Para el registro contable de los ingresos del día, productos de la cancelación de inscripciones o abonos de cursos y diplomados, se realiza el siguiente asiento contable:

Cuadro N° 6. Registro Contable de Ingresos.

Fecha	Cuenta y Explicaciones	Debe	Haber
00/00/0000	-x-		
	Banco	xxx	
	IVA Débito fiscal		xxx
	Ingresos por Talleres/Cursos/ Diplomados		xxx
	P/R Venta de los talleres/cursos/diplomados más Iva 16%, según factura xxx		

Es importante destacar que todas las ventas que realiza la fundación se registran una vez son canceladas es decir no se contabilizan cuentas por cobrar.

Para el registro contable del pago de publicidad, se realiza el siguiente asiento contable:

Cuadro N° 7. Registro Contable del pago de publicidad.

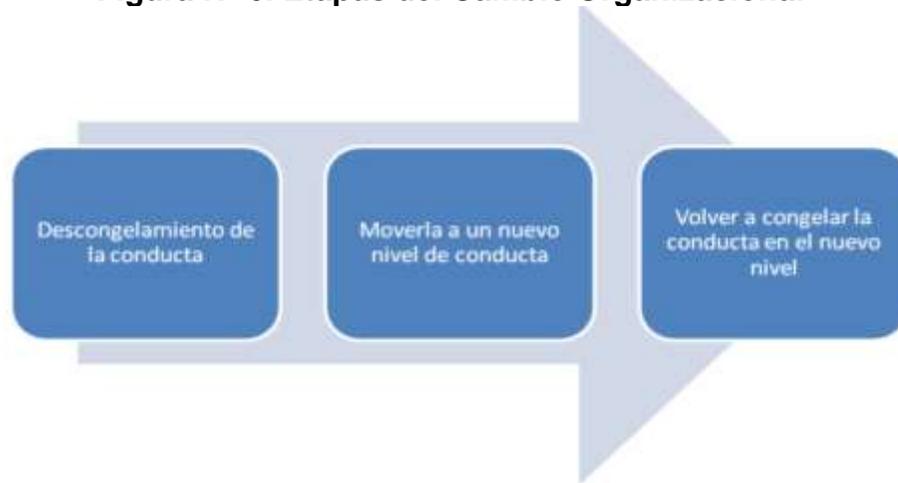
Fecha	Cuenta y Explicaciones	Debe	Haber
00/00/0000	-x-		
	Publicidad	xxx	
	IVA crédito fiscal	xxx	
	Banco		xxx
	P/R el pago de publicidad más Iva 16%, según factura xxx		

Cabe destacar que todas las ventas que realiza la fundación se registran una vez son canceladas, es decir no se contabilizan cuentas por cobrar.

4.2 ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO, INDICANDO EL SUJETO DEL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN.

Al hablar del proceso de cambio es preciso iniciar conceptualizando el cambio para tener un contexto claro de lo que se está estudiando, pues muchos autores discriminan entre el cambio planificado que puede ser voluntario o impuesto y por otra parte está el cambio imprevisto, que puede ser producto de un trauma, tragedia natural o cualquier otra eventualidad. Por lo cual se dice que un Cambio Organizacional es un proceso por el cual las organizaciones se mueven del estado presente a un estado futuro, tratando de con esta acción mejorar o incrementar su eficacia. Entonces, el Cambio Organizacional puede definirse como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, en el cual se identifican la existencia de tres etapas, como lo menciona el experto Kurt Lewin:

Figura N° 6. Etapas del Cambio Organizacional



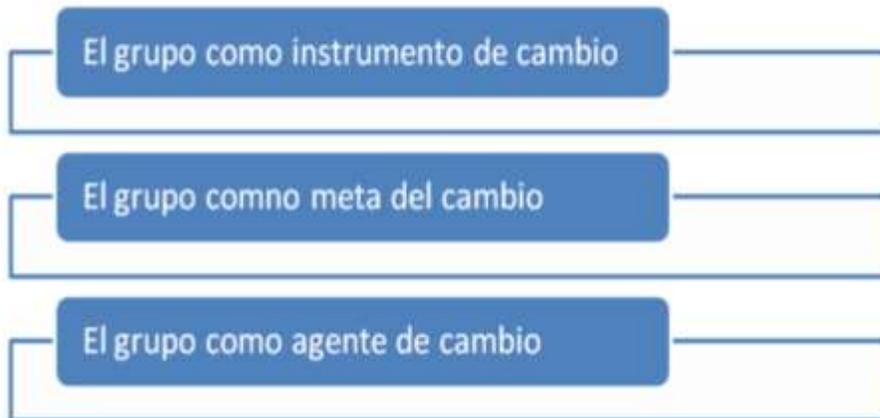
Fuente: Kurt Lewin

Cabe destacar que aun cuando no se puede considerar que el cambio se dé como una receta de cocina, este implica moverse de un punto de equilibrio a otro punto de equilibrio. Este modelo Kurt Lewin de tres etapas es un poderoso instrumento cognoscitivo para comprender las situaciones de cambio y es por muchos autores considerado como la base para los modelos de que explican el cambio en años sucesivos a Lewin.

Una tendencia más propuesta por el autor antes mencionado, es el cambio a través de la dinámica de grupos. Esta dinámica desarrolla una proposición general de que “el comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores del individuo se basan en los grupos a los cuales pertenece.

El grado de agresividad o de cooperación de una persona, su energía y su productividad en el trabajo, son características propias de los grupos y de las relaciones entre las personas. Desde esta perspectiva el autor considera que los grupos pueden participar en el proceso de cambio en por lo menos de tres formas:

Figura N° 7. Formas de Participación en el Cambio Organizacional



Fuente: Kurt Lewin

Esta sería en una forma colectivista donde la interacción con el entorno o ambiente de trabajo marcarían la diferencia entre el éxito o fracaso de dicha implementación del cambio.

Razón por la cual los clientes internos de las organizaciones, es decir, sus empleados, son los más importantes, ya que en ellos está el poder del cambio. Si el elemento humano no está de acuerdo con el cambio y muestra una fuerte resistencia, será muy difícil lograrlo.

Considerando lo antes descrito y basándose esta investigación en el modelo ADKAR el cual fue creado por Jeff Hiatt y consta de cinco fases o etapas de implementación que deben ser desarrolladas de manera sistemática para su correcta aplicación. Al respecto:

El modelo ADKAR cuenta con cinco etapas: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo, las cuales se enfocan en el personal y se deben desarrollar en el orden establecido para lograr con éxito el cambio y minimizar el riesgo a la resistencia por parte del personal, que se puede presentar por diversos factores, entre ellos el tipo de personas frente al cambio, temor a lo desconocido, entre otros. (Morales, 2020).

Las etapas por la cuales debe atravesar el proceso de cambio según el modelo ADKAR, estas deben seguirse en orden (Haite, 2006 citado por Martin, 2015) para que el resultado sea el esperado y los colaboradores acepten el cambio sin oponer resistencia al mismo.

Con el fin de facilitar a los colaboradores la adaptación al cambio y hacer frente a la posible resistencia, “el modelo establece claramente cómo un individuo se mueve a través del proceso de cambio, desde su estado actual a su estado futuro, y proporciona la información necesaria para un cambio organizacional exitoso”. (PROCI, 2016). A continuación un cuadro resumen de las etapas del cambio en la institución:

Cuadro Nº 8. Etapas del Cambio

Etapas de Kurt Lewin	Modelo ADKAR			Resumen
	Fases	Descripción Teórica	Aspectos a considerar	
Nivel 1 Descongelamiento.	Conciencia	Se trata de crear un sentido de alerta a través de una advertencia sobre las consecuencias negativas de no adoptar el cambio propuesto, generando en los colaboradores y la empresa una necesidad intrínseca.	Necesidad del cambio	Para el 2021 se evidencia la necesidad de un Líder comprometido con el rendimiento y rentabilidad de la fundación
			Riesgos <ul style="list-style-type: none"> • Personalmente • Organizacional 	Se crea conciencia en el personal de los riesgos de cierre definitivo que puede tener la fundación de continuar con la mala práctica administrativa.
	Deseo	Consiste en generar la motivación por participar en el proceso de cambio, buscando que el colaborador tome la decisión de contribuir a convicción con el proceso de cambio, haciendo explícitos los beneficios y ganancias puntuales que obtendrá la empresa, los diferentes equipos de trabajo y cada persona.	Naturaleza del Cambio	Cambio Impuesto, Orden Jerárquica.
			Contexto Organizacional	La fundación obedece a una estructura jerárquica y fue creada para un fin específico, si este no se cumple su razón de ser y funcionamiento cae en entredicho.
			Situación Personal	Los nuevos empleados confían plenamente en el renacer de la fundación y están dispuestos a trabajar para lograrlo de manera efectiva y eficazmente.
			Motivación Personal	La fundación proporciona empleos, y a la vez es autosustentable, por lo cual mientras más productiva sea mayor ganancia y más ingresos en el porcentaje por ventas obtendrán sus empleados.

Nivel 2 Transición	Conocimiento	Para cambiar no solo se requiere estar convencido que debe hacerse o tener la disposición para contribuir en el proceso, también se necesita desarrollar los conocimientos específicos para poder lograrlo, así pues, identificar los conocimientos y requerimientos específicos de cargo antes, durante y después de la transición.	Conocer cognitivamente	Se le explica a los trabajadores nuevos y viejos en que y porque se lleva a cabo este cambio.
		Comprender el porqué de la necesidad del cambio	Se les explica que la decisión es irreversible y que está tomada de manera jerárquica por el bien de la institución.	
		Disposición para contribuir	Las trabajadoras viejas que demostraron su capacidad de adaptación en los dos meses para finalizar el 2021, fueron recontratadas para el año 2022 y hasta la actual fecha continúan laborando en la institución. Sin embargo las demás que se vio un comportamiento hostil e inadecuado, demostrando su incapacidad de adaptación, fueron liquidadas y sin derecho a recontratación para el próximo ejercicio económico.	
	Habilidad	Ser conscientes de la necesidad de cambio, estar motivados y tener el conocimiento no es suficiente para cambiar, desarrollar las conductas y habilidades es parte fundamental del proceso, y esto se logra cuando se identifican las que se requieren por cada cargo y se da la oportunidad, primero, en ambientes controlados, de practicar una y otra vez las conductas nuevas que se quieren implementar.	<p>Desarrollar la Capacidad</p> <p>Capacidad cognitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia, • Memoria, • Miedo Al Fracaso <p>Interactuar con los compañeros de trabajo de una nueva forma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dejando de lado viejos hábitos 	Los nuevos trabajadores y las dos empleadas que se quedan laborando para la fundación en el año 2022 aprendieron a trabajar bajo un mismo esquema, aprendiendo una forma nueva de trabajar en pro del beneficio colectivo y no solo por el bien individual.

Nivel 3 Recongelamiento.	Refuerzo	Es un aspecto clave, permite unir y mantener los efectos de la conciencia, motivación, conocimientos y habilidades, consiste en implementar mecanismos que mantengan el cambio para su posterior recogelamiento	Reconocimientos	Hacer del ambiente laboral un ambiente sano, armónico y familiar, dando el reconocimiento e importancia que cada trabajador tiene para la institución.
			Incentivos	Asignación de un bono por productividad del 5% de las ventas en el área
			Éxitos temprano	Aumento en la matrícula estudiantil Recuperación de los espacios (habilitar el espacio para comedor de los trabajadores, para lo cual se adquirió un microondas y una cafetera) y ambientes de trabajo más confortables con la adquisición de nuevos equipos, como: computadoras, ratón, laptop, video Beam, impresora a color y reparación de la impresora blanco /negro del área de administración.

Fuente: El investigador, 2022.

El cuadro anterior muestra que ningún cambio será posible si el trabajador no comprende y está convencido de que es necesario cambiar, por lo cual en el proceso de cambio organizacional es necesario explicar a los colaboradores que es lo que va a cambiar, porque está sucediendo el cambio, y cuáles son los riesgos de no hacerlo, es una forma de generar conciencia sobre la necesidad de cambio, bajo ninguna circunstancia se puede avanzar en el proceso de cambio si todos los partícipes impactados por este no están convencidos de que cambiar es necesario, de lo contrario el cambio no será genuino y regresaran las formas de trabajo anteriores o no podrán adaptarse a ellos con facilidad, generando factores de riesgo psicosociales conducentes a estrés, tensión o conflictos en la institución, y esto es lo que se trató de evitar o minimizar al llevar el cambio de manera paulatina y progresiva, partiendo de una reestructuración general en enero con el inicio de un nuevo periodo o ejercicio fiscal.

Morales (2020) parafraseando a (Hiatt, 2006), asegura que se pueden presentar cuatro factores que influyen en el deseo de apoyar y participar en cambio a nivel personal o grupal, los cuales son: Naturaleza del cambio, contexto organizacional, situación personal y motivación personal. Estos son factores determinantes en la determinación que tendrán los colaboradores para participar activa y positivamente en el cambio.

Por lo cual para cambiar no solo se requiere estar convencido que debe hacerse o tener la disposición para contribuir en el proceso, también se necesita desarrollar los conocimientos específicos para poder lograrlo, así pues, identificar los conocimientos y requerimientos específicos de cargo antes, durante y después de la transición, desarrollarlos en el tiempo oportuno y con las metodologías apropiadas, ayuda a superar esta fase.

Por ello, ser conscientes de la necesidad de cambio, estar motivados y tener el conocimiento no es suficiente para cambiar, desarrollar las conductas y habilidades es parte fundamental del proceso, y esto se logra cuando se identifican las que se requieren por cada cargo y se da la oportunidad, primero, en ambientes controlados, de practicar una y otra vez las conductas nuevas que se quieren implementar.

En este orden de ideas es importante tener en cuenta que el refuerzo es un aspecto clave, permite unir y mantener los efectos de la conciencia, motivación, conocimientos y habilidades, consiste en implementar mecanismos que mantengan el cambio; el reconocimiento, incentivos o casos de éxito temprano y esto se usó en la fundación como estrategias para reforzar las conductas adecuadas.

4.3 CAUSAS DE RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN FUNDAUDO MONAGAS.

Macluf, Delfin & Arana, (2014) hablan a cerca de la resistencia y ellos establecen que esta se entiende como:

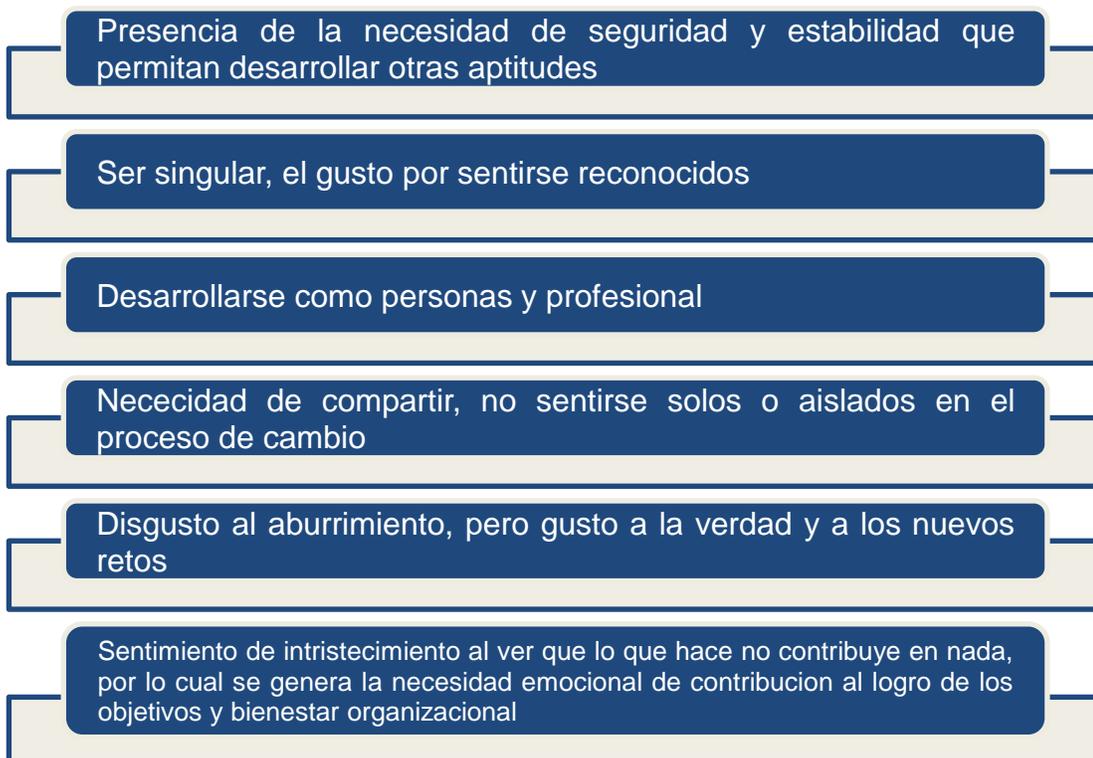
...una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente (suprasistema) o malfuncionamiento interno (entropía) que produce inestabilidad o pérdida de equilibrio (homeostasis) a lo cual hay que responder, pero el estado de confort producido por el equilibrio en el que se encontraba el sistema, actúa como un obstáculo, una fuerza inversa que impide el reajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar la nueva homeostasis que exige el medio ambiente. (pág. 5).

Por consiguiente cuando se habla de cambio conlleva también hablar de resistencia al cambio. Se podría decir que más que resistencia la mayor

parte de las personas tienen predisposición. Lo que estaría ocurriendo generalmente es que se tiene resistencia a la incertidumbre interna y externa lo que resulta en un dilema.

Para que haya avance en la organización se tiene que lograr la adaptación pero esto genera temores de pérdida de status, estabilidad, tranquilidad y sobretodo la dificultad mental de interpretar todos estos nuevos cambios. A continuación se mencionan algunos aspectos psicológicos y de conducta de las personas en los que se fundamenta la resistencia al cambio:

Figura N° 8. Aspectos Psicológicos y de conducta que fundamentan la resistencia al cambio



Fuente: El Investigador 2022.

Por lo cual, cualquier iniciativa de cambio que se pretenda llevar a término, si antes no se han valorado las necesidades emocionales de los individuos puede provocar problemas de adaptación de las personas a esa nueva situación y ahí es donde entra esta resistencia.

Considerando que todo individuo involucrado en el proceso de cambio en la organización perteneciente a algún área o departamento debe estar informado de lo que se pretende hacer, comprender porque se hace, qué implicación va a tener todo esto y sobre todo poder participar en ello.

La reducción de la resistencia al cambio implica la gestión de al menos cuatro formas de resistencia que pueden ser:

- La necesidad de una gestión eficaz de la comunicación
- Aplicar técnicas de formación y educación
- Establecer métodos de gestión de negociaciones de conflictos
- Métodos de gestión del poder político

La resistencia al cambio se puede manifestar de muchas formas, sin embargo, la percepción del poder que tiene un individuo podría ayudar o resistir los avances de un programa de cambio. A continuación se muestran los factores percibidos y como fueron superables que se presentaron como causas de la resistencia al cambio en la organización.

Cuadro N° 9. Resistencia al cambio

Resistencia al cambio	
Aspectos Percibidos	Acciones para superarlos
Desconocimiento de la Estructura Organizativa	Se pone al alcance de todos los empleados el reglamento de Fundaudo y además se construye una cartelera informativa donde se indican aspectos generales y filosofía de gestión de la institución.
Incomprensión del cambio y su origen jerárquico	Se hace una reunión con los empleados para explicar el nombramiento, su origen irreversible y el sujeto de cambio. Se explica que el cambio es de tipo impuesto y no tiene objeción por lo que solo queda trabajar para una mejor adaptación.
Temor a quedar sin empleo	Se ponen los puntos claros, y se plantea una reestructuración, dando un periodo de prueba a los empleados para su adaptación o liquidación.
Temor al cierre de la fundación	Se ataca el temor con comprensión cognitiva del cambio y la necesita del mismo.
Grado de simpatía con el antiguo gerente y desconocimiento de la personalidad e intenciones del nuevo gerente.	Se genera convivencia entre los empleados y el nuevo gerente, se comienzan a poner en prácticas, reconocimientos al mérito, o porcentajes por ventas que antes no estaban por lo cual los trabajadores comienzan a percibir los beneficios económicos del crecimiento y cambio en la fundación.
Falso estatus de confort y estabilidad	Se genera conciencia, deseo de participar de manera activa (sentimiento de integración) en el nuevo proyecto para el relanzamiento funcional de la institución.
Costumbre al trabajo individual y no en equipo	Se cambian también los hábitos de trabajo, haciendo el reforzamiento de la integración y la importancia del trabajo en equipo.

Fuente. El investigador, 2022.

Por lo cual, considerando que la implementación de este cambio organizacional se esperaba que se generaran conflictos, su etapa de transición fue bastante rápida y poco traumática, donde se evidenció la mejora sobre todo para la fundación en el corto tiempo. Propiciando nuevas formas de trabajar, teniendo en cuenta las TIC y llevar a cabo los procesos productivos, por esta razón el modelo ADKAR como herramienta metodológica permite acompañar la transición entre el estado actual y estado futuro, a través de las fases mencionadas durante el desarrollo del objetivo anterior.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis e interpretación de los datos obtenidos de las diferentes técnicas de recolección de datos utilizadas se llegó a las siguientes conclusiones:

- Durante el año 2022 Fundaudo Monagas fue capaz de superar barreras y adaptarse satisfactoriamente al cambio de gerencia.
- Se vivieron momentos de tensión para dar paso a la transición y aplicación efectiva de nuevas formas de trabajar por parte de los empleados que se quedaron.
- Se evidencian en la actualidad un crecimiento y estabilidad funcional de la institución en comparación a la antigua administración.
- Existió resistencia al cambio pero con conocimiento y comprensión de la situación se logró cerrar la brecha que causaba conflictos o inconformidades en el personal.
- Se pusieron en práctica principios administrativos y de gestión del cambio para ayudar en la etapa de transición, tales como: división del trabajo, autoridad – responsabilidad, espíritu de equipo, remuneración, orden, subordinación del interés individual ante el general, entre otros.

5.2 RECOMENDACIONES

- Mantener la comunicación activa entre los empleados y el gerente.
- Hacer reuniones programadas en lapsos no mayor de quince (15) días.

- Brindar a los empleados la información en el momento justo.
- Mantener los incentivos y reconocimientos al mérito o por la actividad productiva realizada.
- Confrontar de manera rápida y oportuna cualquier conflicto entre los empleados y subsanar diferencia para mantener un ambiente de trabajo armónico, sano y estable.
- Mantener la aplicación de técnicas y principios administrativos como: disciplina, jerarquía, unidad de mando, unidad de dirección, división del trabajo, autoridad – responsabilidad, espíritu de equipo, remuneración, orden, subordinación del interés individual ante el general, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

- Alzate Álvarez, A., & Betancur Giraldo, V. (2020). **La gestión del cambio como mecanismo de aseguramiento y mejora de los procesos.** Universidad EAFIT. (26-38).
- Arias Ariza, L. F., & Larrota Rojas, A. J. (2018). **Estrategias para la gestión de cambio organizacional en la empresa Taco Bell.** Universidad cooperativa sede Villavicencio. (8-33)
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica.** Quinta Edición. Editorial Episteme. Caracas - Venezuela.
- Arias, Fidias. (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica (6ª ed).** Editorial Episteme. Caracas - Venezuela.
- Arroyo, J. (2010). **La adaptabilidad al cambio como ideología.** Editorial club universitario.
- Balestrini A., Mirian (2008). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación.** Editorial Consultores Asociados. Caracas - Venezuela.
- Bernal, C. (2006). **Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.** México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Chiavenato, I. (2004). **Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.** México, D.F Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hernández, S. y Otros (2000) **Metodología De La Investigación.** Mc Graw-Hill Interamericana de Editores. México.

- Hurtado, J. (2008). **Metodología de la investigación**. Editorial Quirion: Caracas, Venezuela.
- Méndez A, Carlos E. (1997). **Metodología** 2da Edición. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá. Colombia.
- Meneses, E. y Pantoja, A. (2022), “**Tecnologías De Información Y Comunicación (Tic’S), Como Estrategia Para Promoción Y Consolidación De La Imagen Corporativa De Fundaudo Monagas**”, trabajo de grado, modalidad tesis, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad de Oriente – Núcleo de Mongas. Venezuela.
- Sabino, C. (2007). **Metodología de la investigación**. Mc Graw Hill Interamericana de Venezuela.
- Ramírez, Tulio (2003). **Como Hacer un Proyecto de Investigación** Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- French L, Wendell y H.Bell, Cecil Jr, Desarrollo Organizacional, México D.F., 1996, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	Análisis de la gestión del cambio organizacional, mediante la metodología del modelo adkar en fundado Monagas.
---------------	---

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Centeno Cova Luis Bautista	CVLAC	C.I. V- 11.969.384
	e-mail	Lcenteno.udomonagas@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 Inicial Apellido2., Nombre1 Inicial Nombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

análisis
gestión
cambio organizacional
modelo ADKAR
titular

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Contaduría

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos una subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

RESUMEN (Abstract):

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental analizar la Gestión del Cambio Organizacional, mediante la metodología del Modelo ADKAR en FUNDAUDO Monagas, durante el año 2022. Para ello, se focalizó en la gestión administrativa de los meses de enero a diciembre del 2022, entendiendo que el cambio organizacional se produjo a raíz de un cambio de estructura, lo cual da paso a un cambio en los procesos internos de la fundación y cambios de estrategias para afrontar los nuevos retos del año 2022. En este orden de ideas se ejecutó una investigación de campo, de carácter descriptivo, donde se contó con una población de diez (10) personas, que son los que trabajan como nomina fija de la fundación, se aplicaron técnicas de recolección de datos como la entrevista no estructurada y el cuestionario, así mismo se aplicaron otras técnicas como la revisión bibliográfica y observación directa y participativa por parte del investigador. Concluyendo que la Gestión del Cambio Organizacional, se efectuó de la manera menos traumática posible para efectos del funcionamiento interno de la institución, por lo cual se decide trabajar con el personal existente hasta diciembre del 2021, para luego ejecutar un proceso de reingeniería, donde se liquida al personal asociado a la antigua gerencia, seguidamente el asueto navideño para retomar actividades en el año 2022, donde se contrata nuevo personal para iniciar operaciones, con un nuevo equipo de trabajo a partir del 15 de enero del 2022.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Juan Escobar	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I:
	e-mail	Jescobar.udomonagas@gmail.com
Eugenia Astudillo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I:
	e-mail	eastudillo.udomonagas@gmail.com
Ysafary Hidalgo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I:
	e-mail	Yhidalgo.udomonagas@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2023	02	17

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para inglés es en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOATI_CCLB2023

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)
Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Profesor Titular

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc.

Nivel Asociado con el trabajo: Trabajo de Ascenso

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria, celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. **Abul K. Bashirullah**, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CURELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manuja

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6

Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del III semestre 2009, según comunicado CU- 34-2009) los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la universidad, y solo podrán ser usados a otros fines, con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al consejo universitario, para su autorización.



MSc. Luis B. Centeno Cova
Tutor