



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

GESTIÓN DEL CAMBIO Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA G4S PERÚ, SAN
ISIDRO - 2020

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA

EVELIN MILAGROS HUANCAHUARI HUANCAHUARI

ASESOR

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

DESARROLLO EMPRESARIAL

LIMA, PERÚ, MAYO DE 2021

DEDICATORIA

A mis padres y a mi hermana por su apoyo incondicional durante mi desarrollo profesional y la elaboración de la presente investigación.

AGRADECIMIENTOS

Para la realización de la presente investigación se requirió del apoyo y la contribución de las personas mencionadas a continuación, sin su fundamental apoyo hubiese sido complicado culminar la investigación:

A Martin Robles, gerente de Administración y finanzas de la empresa G4S Perú S.A.C. por brindarme la autorización para la aplicación de los instrumentos de los variables y brindarme la información necesaria para la investigación.

AL Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe, asesor de taller de tesis por brindarme las indicaciones y recomendaciones necesarias a lo largo de la investigación y su apoyo para culminarla.

A todos mis compañeros de la empresa G4S Perú S.A.C que participaron en la recolección de datos al completar los instrumentos de las variables lo cual fue indispensable para el análisis e interpretación de los resultados de la investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Justificación e importancia de la investigación	19
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico	21
1.4 Limitaciones de la investigación	21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudios	24
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	32
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada	75
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación	79
3.2 Población y muestra	81
3.3 Hipótesis	82
3.4 Variables – Operacionalización	83
3.5 Métodos y técnicas de investigación	85
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados	85
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos	88
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento	90
4.1.1 Análisis de fiabilidad	91
4.2 Resultados descriptivos de las variables	92
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones	94
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas	102
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio	103
4.6 Procedimientos correlacionales	104

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones	111
5.2	Conclusiones	114
5.3	Recomendaciones	115

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Ejemplo de evaluación de desempeño con el método de escalas gráficas	54
Tabla 2	Ejemplo de evaluación de desempeño con el método de elección forzada	56
Tabla 3	Ejemplo de método de frases descriptivas	60
Tabla 4	Ejemplo de método escalas de puntuación	64
Tabla 5	Ejemplo de lista de verificación	65
Tabla 6	Ejemplo de método de selección forzada	65
Tabla 7	Ejemplo de método de registro de acontecimientos notable	66
Tabla 8	Ejemplo de método de distribución forzosa a 10 colaboradores	67
Tabla 9	Ejemplo de método de comparaciones pareadas	68
Tabla 10	Población de colaboradores de la empresa G4S Perú S.A.C sede San Isidro	81
Tabla 11	Operacionalización de la variable gestión del cambio	83
Tabla 12	Operacionalización de la variable desempeño laboral	84
Tabla 13	Ficha técnica del instrumento de la variable gestión del cambio ...	86
Tabla 14	Ficha técnica del instrumento de la variable desempeño laboral ...	87
Tabla 15	Escala de alfa de Cronbach	88
Tabla 16	Resultados de la validación del cuestionario de gestión del cambio	90
Tabla 17	Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral	90
Tabla 18	Fiabilidad del instrumento de la variable gestión del cambio	91
Tabla 19	Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral	91
Tabla 20	Análisis descriptivo de la variable gestión del cambio	92
Tabla 21	Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral	93
Tabla 22	Análisis descriptivo de la dimensión aceptación del cambio	94
Tabla 23	Análisis descriptivo de la dimensión resistencia al cambio	95
Tabla 24	Análisis descriptivo de la dimensión logro de objetivos	96
Tabla 25	Análisis descriptivo de la dimensión logro de objetivos	97
Tabla 26	Análisis descriptivo de la dimensión competencias laborales	98

Tabla 27	Análisis descriptivo de la dimensión estrategias	99
Tabla 28	Análisis descriptivo de la dimensión retroalimentación	100
Tabla 29	Análisis descriptivo de la dimensión evaluación de desempeño ...	101
Tabla 30	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre gestión del cambio y desempeño laboral	102
Tabla 31	Resultados de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral	103
Tabla 32	Resultados de la correlación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral	104
Tabla 33	Resultados de la correlación entre aceptación del cambio y desempeño laboral	106
Tabla 34	Resultados de la correlación entre logro de objetivos y desempeño laboral	107
Tabla 35	Resultados de la correlación entre resistencia al cambio y desempeño laboral	108
Tabla 36	Resultados de la correlación entre control y desempeño laboral ...	109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Implementación del cambio	34
Figura 2	Cambio gestionado	37
Figura 3	Pasos para evitar la resistencia al cambio	44
Figura 4	Dimensiones empleadas para la gestión del cambio	45
Figura 5	Ejes para el desempeño exitoso	46
Figura 6	Representación de los incidentes críticos o excepcionales	58
Figura 7	Dinámica de evaluación vertical	74
Figura 8	Dinámica de evaluación 180°	74
Figura 9	Dinámica de evaluación 360°	75
Figura 10	Análisis descriptivo de la variable gestión del cambio	92
Figura 11	Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral	93
Figura 12	Análisis descriptivo de la dimensión aceptación del cambio	94
Figura 13	Análisis descriptivo de la dimensión resistencia cambio	95
Figura 14	Análisis descriptivo de la dimensión logro de objetivos	96
Figura 15	Análisis descriptivo de la dimensión control	97
Figura 16	Análisis descriptivo de la dimensión competencias laborales ...	98
Figura 17	Análisis descriptivo de la dimensión estrategias	99
Figura 18	Análisis descriptivo de la dimensión retroalimentación	100
Figura 19	Análisis descriptivo de la dimensión evaluación de desempeño	101
Figura 20	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre gestión del cambio y desempeño laboral	102
Figura 21	Gráfico de dispersión de las variables gestión del cambio y desempeño laboral	105

GESTIÓN DEL CAMBIO Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA G4S PERÚ, SAN ISIDRO - 2020

EVELIN MILAGROS HUANCAHUARI HUANCAHUARI

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa G4S Perú, San Isidro. El tipo de investigación es descriptiva de nivel correlacional, con un diseño no experimental, de enfoque cuantitativo y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 78 colaboradores. Los instrumentos utilizados estaban conformados por 35 ítems de la variable gestión del cambio y 36 ítems de la variable desempeño laboral, ambos cuestionarios fueron validados por criterio de jueces expertos en las variables de investigación. La confiabilidad se realizó con los datos obteniendo un alto nivel de confiabilidad mediante el estadístico alfa de Cronbach, que dio como resultado 0,830 para la variable gestión del cambio y 0,824 para la variable desempeño laboral, los cuales fueron aplicados mediante el formulario de Google Forms. Asimismo, se encontró que las variables de estudio tienen una correlación positiva moderada, mediante el estadístico R de Pearson que asciende a 0,652, a un nivel de significancia menor al 0,002. Por lo cual se puede concluir que existe una correlación positiva moderada entre las variables gestión del cambio y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa G4S Perú, San Isidro. La principal recomendación es realizar una evaluación interna de la empresa con el fin de identificar cuáles serán las estrategias para emplear de acuerdo con las necesidades específicas de los colaborados.

Palabras clave: gestión, cambio, desempeño, laboral, colaboradores.

**CHANGE MANAGEMENT AND LABOR PERFORMANCE IN THE
ADMINISTRATIVE PERSONNEL OF THE COMPANY G4S PERÚ, SAN ISIDRO -
2020**

EVELIN MILAGROS HUANCAHUARI HUANCAHUARI

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between change management and job performance of the employees of the company G4S PERÚ, San Isidro. The type of research is descriptive at the correlational level, with a non-experimental design, with a quantitative and cross-sectional approach. The sample consisted of 78 collaborators. The instruments used consisted of 35 items from the change management variable and 36 items from the job performance variable, both questionnaires were validated by expert judges in the research variables. Reliability was performed with the data, obtaining a high level of reliability through Cronbach's alpha statistic, which resulted in 0.830 for the change management variable and 0.824 for the job performance variable, which were applied using the Google Forms form. Likewise, it was found that the study variables have a low positive correlation, by means of Pearson's R statistic, which amounts to 0.652, at a significance level of moderate than 0.002. Therefore, it can be concluded that there is a moderate positive correlation between the change management variables and the work performance of the employees of the company G4S Perú, San Isidro. The main recommendation is to carry out an internal evaluation of the company in order to identify the strategies to be used according to the specific needs of the collaborators.

Keywords: management, change, performance, labor, collaborators.

INTRODUCCIÓN

En la tesis titulada “Gestión del cambio y desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020” se tiene como situación problemática las deficiencias encontradas en la gestión del cambio y el impacto que genera en el desempeño laboral. Las deficiencias se encuentran en la indiferencia que muestran los colaboradores respecto al logro de objetivos y planes estratégicos de la empresa. Para solucionar estos problemas se tienen que conocer la percepción de los colaboradores de la organización y sus necesidades en cada proceso, con esta información la empresa podrá desarrollar estrategias de gestión de cambio lo cual traerá como consecuencia que los colaboradores acepten los cambios establecidos, se comprometan en el logro de los objetivos, reducir la resistencia al cambio y elaborar una herramienta de control en la empresa.

En esta investigación el problema general es: ¿Qué relación existe entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro - 2020?

El objetivo general de la investigación es determinar la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro, 2020.

La hipótesis alterna esta formulada en función de la existencia de la relación significativa entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro, 2020.

De acuerdo con los resultados de la investigación se comprobó la hipótesis que existe relación positiva, directa y significativa entre las variables gestión del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro, 2020.

El trabajo de investigación ha sido estructurado en cinco capítulos, los cuales se dividen del siguiente modo:

En el capítulo I, se formuló el problema de la investigación, la realidad problemática, la justificación e importancia de la investigación, objetivos y se establecieron las limitaciones que se presentaron durante la investigación.

En el capítulo II, se elaboró el marco teórico, se planteó los antecedentes de estudio nacionales e internacionales, se desarrolló la temática correspondiente al tema investigado y se detalló las definiciones conceptuales de la terminología empleada.

En el capítulo III, se desarrolló el marco metodológico, en base al tipo y diseño de la investigación, donde se estableció la población, muestra, hipótesis, se determinó la operacionalización de las variables, se indicaron los métodos y técnicas de investigación, descripción de los instrumentos utilizados.

En el capítulo IV, se desarrolló el análisis e interpretación de los datos obtenidos, se presenta la validación de los instrumentos, análisis de fiabilidad, resultados descriptivos de ambas variables y dimensiones, se determinó la prueba de normalidad y se determinó los procedimientos correlacionales.

En el capítulo V, se explican las discusiones, conclusiones y recomendaciones que son planteados en base a los objetivos de la investigación.

Finalmente, se colocaron las referencias bibliográficas que se han empleado a lo largo de la investigación y también los anexos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad muchas empresas necesitan adaptarse a un mundo globalizado donde cada día se deben implementar nuevos métodos que les permiten sobrevivir a la demanda de un mercado cambiante, a la implementación de nueva tecnología, las exigencias de los clientes, entre otros, por lo cual resulta obligatorio prestar mayor atención a las necesidades y competencias de cada uno de sus colaboradores, ya que están obligadas a adaptarse o desaparecer del mercado, muchas veces esto los obliga a replantearse el modelo de negocio que vienen aplicando actualmente desde las estrategias que utilizan para el incremento de sus ventas e ingresos hasta el perfil de cada uno de sus colaboradores motivo por el cual esto debe ser realizado de manera cuidadosa y meticulosa, ya que mucho de ellos están acostumbrados a realizar las cosas de cierto modo durante mucho tiempo, siendo muchas veces no la mejor opción para la supervivencia de la empresa del mercado, ya que lo más conveniente es que los colaboradores salgan de su zona confort y colaboren con la implementación de nuevos proyectos obteniendo resultados favorables tanto a nivel organizacional como a niveles personales.

Debido a esto, muchas empresas han optado por realizar una evaluación exhaustiva en cada uno de sus colaboradores midiendo su desempeño laboral, ya que esto permite obtener diversas ventajas tales como aumento de la productividad, optimizar perfiles de puesto de trabajo, identificar las principales fortalezas de su equipo de trabajo y cuáles son los puntos a mejorar, de igual manera la empresa puede aprovechar en implementar un plan de compensaciones al personal que destaque más, en el cumplimiento de los objetivos propuestos y en la participación de un plan de cambio aportando nuevas ideas, ya que los colaboradores deben tener claro que aceptar un cambio en la organización no representa una amenaza para ellos, todo lo contrario representa una nueva oportunidad para adquirir mayores conocimientos y experiencia en diversos rubros lo que los hace más competitivos frente a un mercado moderno y cambiante. Otro punto a favor es que mejoraría las políticas de ascenso, ya que al tener claro los perfiles y

capacidades se tendrá al personal adecuado en el puesto que resulte más idóneo, de igual manera esto resulta conveniente para la organización ya que le permitirá reconocer posibles errores en el diseño del puesto del colaborador, posibles tareas para las cuales tal vez no está preparado, además una correcta evaluación de desempeño ayuda a mitigar posibles problemas externos tales como problemas familiares, de dinero entre otros que resultan importantes para el colaborador, que si bien es cierto son ajenas a la empresa estos problemas representan una disminución en el desempeño de sus funciones y ponen en el cumplimiento de los objetivos laborales, de esta manera la empresa puede identificar estos tipos de elementos y generar alguna ayuda a sus colaboradores.

Para la implementación de un plan de cambio es necesario mantener siempre informados a todo el personal involucrado en la gestión, ya que caso contrario se podrían generar un vacío en la información lo cual aumentaría la resistencia al cambio y a la nueva forma de trabajo. La gestión del cambio resulta siempre necesaria ya que nos permite innovar, modificar y hacer cosas nuevas para satisfacer nuevas demandas en un mundo globalizado.

Es importante mencionar que la manera óptima de lograr que todos los colaboradores se sientan comprometidos con la nueva de gestión de cambio dentro de una organización es hacerlos parte de la toma de decisiones, lo cual ayuda a minimizar la incertidumbre y anticipar el cambio, es sumamente importante destacar cada uno de los logros que se obtengan ya que esto ayuda a mantener la motivación y el entusiasmo en cada uno de los colaboradores. Diversas investigaciones han demostrado que una de las necesidades más grande del ser humano es sentirse importante es decir saber que formamos parte de un cambio dentro de un proceso, más aún cuando esta mejora nuestras posibilidades profesionales y a nivel personal.

Toda evaluación de desempeño debe estar fundamentada por KPI para que analicen información y datos relevantes para el puesto de trabajo y en colaborador a evaluar, de esta manera los colaboradores tendrán claro cuáles son los objetivos que se medirán en la evaluación, asimismo la persona

encargada de realizar la evaluación debe ser también un mentor que los ayude en los puntos a mejorar, para esto existen varios métodos estandarizados para la evaluación de cada uno de los colaboradores.

En España la evaluación de desempeño laboral es una de las estrategias que realiza la empresa para analizar el cumplimiento de los objetivos de sus trabajadores, ya que este les permite lograr que la empresa sea más competitiva y eficaz a través del cumplimiento individual de objetivos y les permite realizar una toma de decisiones de manera eficaz frente a un plan de cambio a implementar. Además, menciona que una correcta evaluación permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional de cada uno de sus colaboradores y del rendimiento de cada uno de ellos. Estas evaluaciones deben realizarse de manera periódica, por lo que se recomienda que sea cada 6 o 12 meses, esto para garantizar que la organización este en constante evolución y procesos de mejora junto con sus colaboradores, además es necesario garantizar la implementación de una evaluación estandarizada para cada una de las personas que llevaran a cabo la medición del rendimiento.

De igual manera en esta evaluación es necesario tomar en cuenta una serie de factores individuales tales como, cualidades del sujeto, contribución del sujeto, potencial, estos aspectos ayudaran al moderador a realizar una correcta evaluación.

El cambio organizacional, siempre fue considerado como una necesidad personal, social y grupal, motivos por el cual las organizaciones son sistemas abierto deben estar en constante adaptación al cambio con una elevada capacidad de respuesta, este entorno puede ser promovido por una serie de variables asociadas al microentorno o al entorno competitivo el cual está integrado por los proveedores, los clientes entre otras amenazadas del mercado. Además, menciona que el principal factor para que se introduzcan cambio en el proceso es la inestabilidad en el entorno, ya que todas las organizaciones deben ser proactivas y reactivos frente a las nuevas exigencias de sus consumidores, por lo cual es importante mencionar que una rápida

capacidad de reacción y adaptación las va a asegurar su permanencia frente a sus competidores. Asimismo, menciona que el principal obstáculo para la implementación de un cambio se basa en la cultura de la organización por lo cual se debe asegurar que el liderazgo y la estructura de poder para la gestión e implementación se realice de manera efectiva.

Según, Quiroga (1 de mayo del 2016), Director de Escuela de Posgrado de Administración - UPC, menciona que actualmente las empresas se enfocan a un nuevo y desafiante entorno, donde si desean seguir existiendo deben someterse al cambio, ya que constantemente aparecen productos o servicios sustitutos esto debido a la utilización de la tecnología en procesos de innovación, a su vez nos menciona que las estrategias clásicas cada vez son más limitadas ya que se enfrentan a un consumidor más exigente y demandante por lo cual señalo que las empresas al someterse al cambio deben tener en cuenta algunos principios para su supervivencia tales como la capacidad distintiva, la eficiencia y el manejo de intangibles.

En el contexto local la empresa G4S Perú S.A.C ubicada en el distrito de San Isidro, dedicada a brindar el servicio de seguridad física y electrónica. La empresa en los últimos años ha visto una disminución en sus estados de resultados, lo que se ve reflejado en la disminución considerable del PBITA siendo su principal indicador de rentabilidad. Por lo cual ha decidido realizar una serie de cambios en el Plan Anual 2020 tales como la implementación del home office, talleres de inglés, cursos de finanzas, cursos virtuales de desarrollo personal, seguimiento más detallado del cumplimiento de los objetivos por cada área, de forma paralela se realizó una reestructuración a nivel organizacional, de cultura, perfiles de puesto y capacidades de cada uno de sus colaboradores. Sin embargo, se han identificado las siguientes problemáticas:

Respecto a la aceptación del cambio, los colaboradores de la empresa durante mucho tiempo han realizado sus funciones de forma mecánica, por lo cual es necesario realizar un cambio en sus procesos para el logro de los nuevos objetivos.

Respecto al logro de objetivos, la empresa cuenta con procesos mecánicos y manuales que dificultan la obtención de información frente a una auditoría, supervisión o cualquier requerimiento de información fuera del canal regular, lo cual retrasa en el cumplimiento de los objetivos por área.

Respecto a la resistencia al cambio, muchos de los colaboradores no conocen los beneficios de un plan de mejora en sus funciones, motivo por el cual no existe el compromiso necesario para su aplicación y perduración esto debido a que existe una falta de comunicación por parte de su jefe directo.

Respecto al control, actualmente existen algunos colaboradores que no tienen claro cuál es la situación actual de la empresa, por lo cual no son conscientes del impacto que tiene sus objetivos individuales con el crecimiento organización y en los estados de resultados.

Respecto a las competencias laborales, actualmente existe una carencia de iniciativa frente a nuevas situaciones, lo que genera un vacío respecto a la solución de problemas, además es importante mencionar que falta reforzar el compromiso del colaborador frente al crecimiento de la organización.

Respecto al estrategia, cada colaborador está más enfocado en el cumplimiento de sus objetivos individuales, dejando lado el objetivo global de la organización, ocasionando una deficiencia en su desempeño y por consecuencia en el desempeño de otras áreas, ya que todos los procesos funcionan en cadena.

Respecto a la retroalimentación, existe una deficiencia en ese aspecto, ya que muchos colaboradores no tienen conocimiento de cuáles son sus puntos para mejorar, esto debido a una falta de comunicación asertiva por parte de sus jefes directos, ya sea por motivos de tiempo o por falta de habilidades blandas.

Respecto a la evaluación de desempeño, actualmente no brinda retroalimentación por lo cual los colaboradores ignoran los resultados de estas y por ende no existe una mejora en sus capacidades, de igual manera esta

evaluación es realizada de manera masiva donde no está considerado el perfil de cada colaborador y de su puesto de trabajo.

La investigación fue realizada para determinar la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú S.A.C. y contribuir con el desarrollo de cada uno de sus colaboradores para el logro de los objetivos en la empresa.

Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S PERÚ, San Isidro - 2020?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la aceptación del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S PERÚ, San Isidro - 2020?

¿Qué relación existe entre el logro de objetivos y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S PERÚ, San Isidro - 2020?

¿Qué relación existe entre resistencia al cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S PERÚ, San Isidro - 2020?

¿Qué relación existe entre el control y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S PERÚ, San Isidro - 2020?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

En la presente investigación se evidencia la necesidad de la empresa G4S Perú a someterse a un cambio en la gestión que viene realizando durante muchos años. En la actualidad muchas empresas tienen marcados sus procedimientos internos lo que facilita la capacitación a personal nuevo; si bien

es cierto, esto agiliza ese proceso, pero a su vez hace la gestión de cada colaborador se vuelva mecánica, es importante para la empresa la aplicación de una evaluación de desempeño. De igual manera se podrá identificar la capacidad de los colaboradores de asumir nuevos retos y promover la motivación al indicarle que tienen un buen desempeño.

Justificación teórica. La presente investigación tiene como fin contribuir al conocimiento teórico existente sobre la gestión del cambio y el desempeño laboral, por lo cual se espera que los resultados obtenidos sean valiosos para futuras investigaciones. Los teóricos considerados para obtener información son de fuentes primarias, ya que están enfocados en el desarrollo de la organización usando diferentes estrategias, estas teorías son constantemente aplicadas por diversas empresas. Asimismo, la variable gestión del cambio se basa en los aportes de Chiavenato (2017) y para la variable desempeño laboral se basa en los aportes de Chiavenato (2017)

Justificación práctica. La presente investigación ayuda a contribuir con el desarrollo de la empresa G4S Perú, al brindar información relevante para la eliminación de las deficiencias encontradas tanto en sus procesos administrativos como operativos; ya que ayudará a la implementación de nuevas políticas y estrategias dentro de la organización. De igual manera la investigación aporta un análisis de la situación actual de la empresa. Esta investigación resulta relevante porque permite el desarrollo personal y profesional de cada uno de sus colaboradores y una mejora permanente en los resultados de la organización. Además de un correcto aprovechamiento de todos los recursos con los que cuenta la organización. Los resultados de esta evaluación la empresa pondrá en marcha una gestión del cambio para la mejora de sus colaboradores y por ende de la organización, ya que en la actualidad las empresas necesitan liderar el cambio para mantenerse vigentes.

Justificación metodológica. En esta investigación, propone dos instrumentos de recolección de datos para las variables gestión del cambio y desempeño laboral, ambos instrumentos fueron sometidos a validación por criterio de jueces respecto a su contenido, criterio y desarrollo. Asimismo, se

usó el estadístico de alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad de ambos instrumentos.

1.3. Objetivos de la investigación: General y específicos

Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S PERÚ, San Isidro – 2020

Objetivos específicos

Determinar la relación entre la aceptación del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S PERÚ, San Isidro – 2020

Determinar la relación entre el logro de objetivos y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S PERÚ, San Isidro – 2020

Determinar la relación la resistencia al cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S PERÚ, San Isidro – 2020

Determinar la relación entre el control y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S PERÚ, San Isidro - 2020

1.4. Limitaciones de la investigación

En la presente investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

Limitaciones relacionadas a antecedentes

La bibliografía es escasa, ya que no fue posible encontrar investigaciones con fecha de antigüedad no mayor a 5 años, que permitan analizar las variables de manera más efectiva. Incluso se buscó artículos

científicos en revistas de gestión, pero sus fechas de emisión son del 2015 hacia atrás. Por otro lado, tampoco se encontró antecedentes de investigaciones que tengan ambas variables y que sean del mismo rubro de seguridad fija como es el caso de esta investigación.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

Contreras (2018) en su tesis: “La gestión del cambio organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas” realizada en la Universidad de Buenos Aires, para la especialización en dirección de pequeñas empresa y Pymes. El objetivo fue analizar la importancia de la gestión del cambio organización en pequeñas empresas. La tesis tiene un diseño no experimental, con una muestra de 13 colaboradores; concluye:

Los factores principales para poder implementar un proceso de cambio son la comunicación efectiva, honesta y transparente en todo el proceso, ya que los cambios siempre van a generar temor en el personal de la empresa, debido a que se generan problemáticas de poder, conocimiento y habilidades. Sin embargo, es importante crear un ambiente óptimo para informar al personal del plan que se desea ejecutar y siempre buscar el mayor beneficio tanto para el empleado como para la empresa.

En relación con el compromiso de los colaboradores frente a los procesos de cambio, se pudo establecer que la mayoría del personal tiene total predisposición y empoderamiento frente a los cambios propuestos. Además, existe gran expectativa ya que, adquirieron nuevas herramientas que les permiten realizar su trabajo de una manera más segura y profesional.

En cuanto al tipo de liderazgo y feedback se estableció la importancia de ejecutarlo de una manera óptima y que pueda aportarles mayores herramientas a los empleados, para poder tener una mejora continua.

Esta investigación es importante porque demuestra que la gestión del cambio es una herramienta muy útil para el desarrollo de pequeñas y mediana empresa que se encuentren atravesando por circunstancias en las cuales necesiten realizar una mejora y plantearse un desafío.

Guzmán de la Rosa (2018) en su tesis: “Adaptabilidad y proceso del cambio organizacional” realizada en la Universidad Rafael Landívar, para la licenciatura en psicología industrial y organización. El objetivo fue determinar el nivel de adaptabilidad que producen los procesos de cambio organizacional en los colaboradores de la empresa Cooperativa Salcajá. La tesis tiene un diseño descriptivo tipo cuantitativo, con una muestra de 70 individuos; concluye:

El nivel de adaptabilidad que se refleja en los colaboradores es bajo frente a un proceso de cambio, ya que les ocasiona un desequilibrio al desempeñar sus funciones dentro de la empresa, además esto se ve reflejado en sus actitudes personales provocando una resistencia al cambio.

Respecto a la capacitación concluye que es de suma importancia ya que se evita crear problemas de comunicación por lo que si un colaborador es instruido plenamente durante el proceso de cambio será capaz de desarrollar todas sus funciones con éxito.

Esta investigación es importante porque demuestra las etapas por las que pasa un proceso de cambio organizacional, desde la capacidad de adaptabilidad que tienen los colaboradores ya que ellos son el principal factor para que la estrategia funcione.

Zans (2017) en su tesis: “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016.” realizada en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua para obtener el máster en gerencia empresarial. El objetivo fue analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes. La tesis tiene un diseño no experimental. La muestra está conformada por 88 trabajadores; concluye:

Respecto al desempeño laboral, que se desarrolla en la organización, es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones se realiza en gran medida de manera individual, careciendo

de un plan de capacitación.

De igual manera nos menciona que una mejora en el clima laboral tendría una clara consecuencia en el desempeño de sus colaboradores y sus relaciones interpersonales, ya que al sentirse bien en sus puestos de trabajo incrementa su compromiso frente a los objetivos de la organización.

Esta investigación es importante porque evidencia que el desempeño laboral se ve ampliamente relacionada con diversos factores de los colaboradores ya sea clima laboral, su percepción personal de la empresa, factores externos lo cual genera un claro impacto en el desempeño de sus funciones.

Mazariegos (2015) en su tesis: "Motivación y desempeño laboral" realizada en la Universidad Rafael Landívar, para la licenciatura en psicología industrial y organización. El objetivo fue establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La tesis tiene un diseño descriptivo, con una muestra de 34 individuos; concluye:

Respecto a la motivación en el personal administrativo de la empresa produce que los colaboradores realicen sus funciones con buen entusiasmo, ya que ellos se sienten satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.

Respecto al desempeño laboral de los colaboradores se logró observar una mejora considerable en su desempeño laboral, cuando sus jefes directos realizan una retroalimentación en sus funciones, ya que ellos tienen claro cuál es el camino para seguir y por ende se sienten parte de la cadena en el logro de objetivos de la organización, generando un sentido de compromiso frente a la empresa.

Esta investigación es importante porque realiza una investigación sobre la motivación y el impacto que tiene en el desempeño laboral de los

colaboradores, poniendo en evidencia que las capacidades del colaborador muchas veces están relacionadas con sus factores internos como el reconocimiento de su labor y el logro de sus objetivos.

Montaña y Torres (2015) en su tesis: "Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones." realizada en la Universidad del Rosario, para obtener la maestría en dirección y gerencia de empresas. Cuyo objetivo fue caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector financiero en Colombia mediante la aplicación de la metodología para describir cultura organizacional en Colombia, propuesta y desarrollada en la investigación del Doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, con el fin de evaluar si ella es o no pertinente para el proceso de cambio que ha sido planeado para dicha organización. La tesis tiene un diseño inductivo deductivo, con una muestra de 143 individuos; concluye:

Todo estudio en el ámbito organizacional, que pretende cambios o desarrollo debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa la cultura organizacional. Además, nos menciona que la experiencia ha indicado que las personas solo llegan a desarrollar todas sus capacidades cuando creen en lo que hacen, y que esto les sirve a su vez en su realización personal y en los objetivos de la organización.

Para que una organización conozca sus potencialidades y pueda decidir qué alternativa estratégica debe estar basada un análisis realista, deberá estudiar y comprender su propia cultura lo que, por supuesto no es sencillo, y requiere esfuerzos y paciencia de forma muy minuciosa.

Respecto a la gestión del cambio este debe ser realizado de forma planeada para que pueda ser duradero y permanente dentro de la organización, de esta manera de lograr un impacto y podrá ser gestionado dentro de todos los nuevos procesos que sean planteados.

Esta investigación es importante porque analiza la organización desde el punto de vista de la cultura de sus colaboradores, de esta manera se puede analizar cuáles son sus actitudes frente al cambio y frente a nuevos retos en sus funciones, de igual manera identifican cual es la estrategia para utilizar en base a diversos aspectos de acuerdo al perfil de cada colaborador.

Antecedentes nacionales

Ortega (2015) en su tesis: “La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna, en el año 2013” Realizada en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, para obtención del grado académico maestro en ciencias con mención de gestión empresarial. El objetivo es determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, que permita identificar alguna alternativa para la mejora del servicio edil. La tesis tiene un diseño no experimental de corte transversal, con una muestra de 102 personas; concluye:

Respecto a la gestión del cambio el personal considera que presentaría un nivel alto de resistencia frente a situaciones de cambio organizacional, al analizar por dimensión, los aspectos más preocupantes fueron los factores individuales asociados al hacer, y los factores individuales asociados al saber y conocer; el personal considera que su nivel de desempeño y cumplimiento de las tareas encargadas es adecuado, al analizar por dimensión, el aspecto a fortalecer es el crecimiento personal.

Esta investigación es importante, ya que evidencia la clara relación entre la resistencia al cambio de los colaboradores y su desempeño, ya que ambas variables con consecuencia de diversos factores individuales que representan una mejora o deterioro en las capacidades y competencias de los colaboradores frente al desempeño de sus tareas.

Boada (2019) en su tesis: “Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de trabajadores operativos en una pyme de servicios de

seguridad peruana en 2018” realizada en la Universidad San Ignacio de Loyola, para obtención del título profesional de licenciado en administración. El objetivo es determinar si la satisfacción laboral está relacionada con el desempeño de los agentes de seguridad de una PyME del sector de servicios de vigilancia y seguridad en Lima Metropolitana en 2018. La tesis tiene un diseño descriptivo de análisis cuantitativo, con una muestra de 124 personas; concluye:

La satisfacción y el desempeño laboral, sí se encuentran relacionadas en el puesto agente de seguridad de la empresa de estudio. En base a ello, un incremento en su satisfacción laboral se vería acompañado de una mejora en su desempeño laboral. Asimismo, una pobre satisfacción laboral traería consigo un peor desempeño laboral ya que ambas variables están ampliamente relacionadas.

Existe un moderado grado de correlación positiva entre la satisfacción y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa. Frente a ello, un incremento de la satisfacción laboral se vería acompañado de un aumento moderado en el desempeño laboral del trabajador y por consecuencia una mejora en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Esta investigación es importante porque evidencia la clara relación entre la satisfacción y el desempeño laboral, ya que en sus resultados manifiestan que un gran porcentaje de los colaboradores al sentirse respaldados por la empresa realiza sus funciones de una forma más efectiva y segura con el fin de garantizar los objetivos de la empresa.

Ybañez (2017) en su tesis: “Gestión de cambio y desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2016” realizada en la Universidad Cesar Vallejo, para obtención del título profesional de maestro en gestión pública. El objetivo es identificar la relación entre la gestión de cambio y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao. La tesis tiene un diseño descriptivo correlacional de enfoque cuantitativo, con una muestra de 170 unidades de análisis; concluye:

La gestión de cambio tiene una moderada relación con el desempeño laboral de manera directa; sin embargo, existen evidencias para afirmar que ciertas actividades relacionadas a la variable al aplicarlas de manera correcta en la institución podrían mejorar dicha relación.

De igual manera hay evidencias para afirmar que las jefaturas encargadas de gestionar cambios en sus áreas deben emprender algunas acciones para lograr mejorar dicha relación entre las variables.

Esta investigación es importante ya muestra de forma clara la relación entre las dos variables de gestión del cambio y desempeño laboral, al demostrar que al aplicar una estrategia diferente en sus funciones aparece una variación en el cumplimiento de las funciones ya que de forma favorable o de forma deficiente.

Alva de la Rosa y Chávez (2019) en su tesis: "Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores en las empresas del Sector Retail en el 2019" realizada en la Universidad peruana de Ciencias Aplicadas, para obtención del título profesional de licenciado en recursos humanos. El objetivo es determinar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral del sector Retail en el 2019. La tesis tiene un diseño no experimental de corte transversal, con una muestra de 300 trabajadores; concluye:

La inteligencia emocional tiene una relación positiva con el desempeño laboral de los trabajadores. La primera hipótesis específica de investigación, plantea que, a mayor inteligencia emocional mediante el conocimiento de nuestras emociones, mejor será el desempeño laboral de los trabajadores. Podemos decir que las personas que identifican sus emociones y analizan el ¿por qué? y ¿para qué? de las mismas, aumentan su rendimiento personal, el cual se refleja en el desempeño.

Además, se concluye que, a mayor inteligencia emocional mediante el manejo de las emociones, mejor será el desempeño laboral de los trabajadores. Con ello podemos notar que las personas que logren direccionar sus

emociones a acciones que favorezcan su crecimiento personal y profesional logran obtener mejores resultados a comparación de las personas que no adquieren la capacidad del manejo de emociones.

Respecto al trabajo en equipo se concluye que los colaboradores necesitan sentirse parte de un equipo para mejorar su desempeño laboral.

Esta investigación es importante porque relaciona el desempeño laboral con los factores internos del colaborador y el manejo de sus emociones frente a un conflicto o una nueva situación dentro de la organización.

Rojas (2018) en su tesis: "Gestión del cambio y desarrollo del potencial humano. Ayacucho 2017" realizada en la Universidad Cesar Vallejo, para obtención del título profesional de maestro en gestión de los servicios de salud. El objetivo es analizar cómo la gestión del cambio se relaciona con el desarrollo del potencial humano en el Centro de Salud de Tambo. Ayacucho 2017. La tesis tiene un diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 46 trabajadores; concluye:

Existen suficientes argumentos estadísticos e investigativos que nos permiten afirmar que, la gestión del cambio se relaciona con el desarrollo del potencial humano, lo que significa que la asociación entre las variables es directa y moderada.

Por lo cual se determina que la gestión de cambio impacta de manera directa con las reacciones del colaborador y por ende en sus actitudes ya que en forma proactiva o reactiva frente a las nuevas políticas de la organización.

Esta investigación es importante ya que evidencia la clara relación entre el desempeño laboral y las reacciones de los colaboradores de la empresa, uno de sus principales factores son las actitudes de los mismo y cómo reacciona frente a un nuevo escenario en su puesto de trabajo, de igual manera se relaciona con los temores que puede tener el colaborador al considerar en riesgo su puesto laboral dentro de la empresa.

2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de la gestión del cambio

2.2.1.1. Definición del cambio

Chiavenato (2017) menciona que:

El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización, teniendo como pilares el centrarse en los clientes y en la satisfacción de sus necesidades, en el cual busca la participación total del personal y, fundamentalmente, la mejora continua de los procesos para elevar la calidad de productos y servicios. (p. 326)

Romain (2019) menciona que la gestión del cambio abarca la parte humana y cultural de las organizaciones, por lo cual para gestionar el cambio cada proyecto es único porque cada organización tiene diferente cultura y diferentes colaboradores por lo cual se debe adoptar una visión de firme convicción de que no es posible separar el proyecto del cambio del factor humano, ya que esto nos garantiza una mayor probabilidad de éxito en la transformación en la organización y se mantenga duradera.

Jiménez (2013) menciona que: “El cambio es modificar lo que hace mejorando su actuación, siendo más productiva o generando más valor a sus clientes a través de diversas herramientas como tecnología, procesos y nuevas herramientas de gestión” (p. 3).

La gestión es cambio es realizar una modificación en los procesos de la empresa, en sus estrategias y políticas con el fin de tener una mejora en sus resultados corporativos, partiendo desde sus colaboradores, por cual este proyecto debe ser realizado de manera minuciosa ya que cada colaborador tiene una realidad diferente.

2.2.1.2. Importancia de la gestión del cambio

Chiavenato (2017) menciona que: “El mundo actual se caracteriza por un ambiente de transformaciones constantes. El ambiente general que envuelve las organizaciones es dinámico y cambiante por cual deben tener una alta capacidad de adaptabilidad al cambio como condición básica para su supervivencia” (p. 359).

Jiménez (2013) menciona que: “Cada día es más evidente que solo aquellas empresas que son capaces de adaptarse al mercado pueden sobrevivir. Solo aquellas empresas que son capaces de cambiar de acuerdo con las demandas externas pueden sobrevivir” (p. 3).

Romain (2019) menciona que:

El éxito de los cambios basados en la implantación de nuevas herramientas o procesos radica principalmente en la correcta adecuación de estos a las necesidades del negocio. De igual manera menciona que su principal objetivo es minimizar la resistencia al cambio, de forma que el proyecto tenga la mayor probabilidad de éxito. (p. 25).

Cabe mencionar que la gestión del cambio es sumamente importante en una organización, ya que le permite prevalecer en un mercado cada vez más dinámico y cambiante, donde deben buscar la manera de diferenciarse frente sus competidores, con el fin de brindar un mejor producto o servicio a sus clientes, aumentado de esta manera su rentabilidad.

2.2.1.3. Consideraciones para implementar el cambio

Jiménez (2013) menciona que para la implementación de la gestión de cambio se debe seguir los siguientes pasos:

- Concretar y definir los objetivos, consensuando un nuevo modelo estratégico con los principales directivos en base a la realidad de la organización.
- Conocer en detalle la situación actual de la organización, respecto a estrategias, procesos, tecnología y personas.
- Analizar las diferencias entre la gestión actual y la gestión de cambio propuesta.
- Determinar objetivos específicos, definiendo hitos en cada etapa de la gestión, lo cuales van de la mano al objetivo general de la organización.
- Definir indicadores de gestión que permitan medir el avance en el logro de los objetivos, garantizando el éxito en la implementación de la gestión.
- Realizar una estructura para la toma de decisiones frente a situación fortuitas.
- Definir las funciones de cada una de las personas que participaran en la gestión del cambio.
- Implantar una estructura de supervisión frente al logro de los objetivos.



Figura 1. Implementación del cambio

Romain (2019) menciona que para la implementación es necesario considerar 4 factores principales:

- A. Brindar toda la información pertinente sobre el cambio, es importante mencionar algunos impactos menos positivos ya que nos generara una tarea más ardua hasta su consolidación. Es cierto que de esta manera se puede minimizar el riesgo del fracaso, pero con el tiempo esto puede generar desconfianza y una serie de incertidumbre con los colaboradores. De igual manera menciona que frente a una estrategia de cambio la confianza es uno de los pilares más fundamentales, ya que genera mayor compromiso en sus colaboradores.

- B. Practicar la escucha activa; esta es una habilidad que requiere de tres habilidades principales como la disponibilidad, el interés real y la sensibilidad. Una escucha activa significa prestar atención a las opiniones de sus colaboradores, lo cual se ve reflejado en el estado anímico, el desempeño de sus funciones lo cual tendrá alto impacto en la aceptación del cambio. también, es importante mencionar que ayudará en la mejora de clima organización durante los proyectos de cambio, ya que los colaboradores se sienten importantes dentro de la organización, lo cual genera una alineación de los intereses personales con los intereses de la organización.

- C. Considerar todas las ideas como valiosas. Una de las mayores muestras de respeto es que el colaborador sienta que sus ideas son consideradas potencialmente validas, lo cual resulta muy beneficioso para ampliar la visión del gestor del cambio y maximizar el enfoque. Lo cual fomenta un empoderamiento en los colaboradores, lo cual tendrá como consecuencia llevar al colaborador a fomentar iniciativas de cambio, ya que se le dará la oportunidad de expresarse dentro de la organización y fomentar el sentido de pertenencia. Para lo cual el gestor del cambio debe tener en cuenta los siguientes principios: La apertura de mente, la disponibilidad, la capacidad analítica, critica y la habilidad para dar feedback.

- D. Considerar el impacto de nuestras palabras: La palabra puede ser motivadora o destructora según como y cuando se utilicen. En un

proceso de transformación organización, las palabras pronunciadas por los líderes de influencia informal pueden producir un impacto mayor en la organización, que los comunicados oficiales corporativos, ya que estos se producen en contextos ambientales y físicos que influyen en la percepción emocional de quien recibe el mensaje. (p. 43).

Chiavenato (2017) menciona que deben existir las siguientes condiciones básicas para implementar la gestión del cambio:

- Una transformación rápida e inesperada del entorno organización, a nivel de colaboradores hasta la directiva de la empresa.
- Un crecimiento en el tamaño de la organización, lo que provocaría que el volumen de las actividades no pueda ser soportadas en los procesos tradicionales de la organización, por lo cual generaría un impedimento en el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- Una creciente diversificación y el desarrollo de nueva tecnología que sirven para la integración de nuevas actividades y personas especializadas con diferentes capacidades.

Un cambio de comportamiento administrativo debido a:

- Un nuevo concepto del hombre, basado en su creciente capacidad de cambio y de conocimiento de sus necesidades a nivel personal y frente a la organización.
- Un nuevo concepto de poder, el cual está basado en la colaboración y razón el cual reemplaza el modelo de poder basado en coacción y la amenaza.
- Un nuevo concepto de valores organizacionales, los cuales están basados en ideales humanistas y democráticos, que sustituye los

valores represivos y mecánicos frente al cumplimiento de sus funciones en la organización.

Los autores coinciden en que para implementar una nueva estrategia es necesario considerar las actitudes y capacidades de los colaboradores, ya que de alguna manera su percepción personal genera impacto en la aceptación o no de la nueva gestión del cambio.

2.2.1.4. Teorías relacionadas a la gestión del cambio

Jiménez (2013) menciona que:

Todas las empresas, para adaptarse a su entorno tienen que cambiar y asumir nuevas maneras de hacer las cosas, más eficientemente con mayor calidad para hacer cosas nuevas. Algunas veces los cambios tienen que ser radicales y rápidos, otras los cambios pueden ser lentos y prudentes. Algunas veces afectan a muchas cosas al mismo tiempo, otras a una sola área, a un proceso o a un elemento parcial del conjunto de la organización. (p.15)

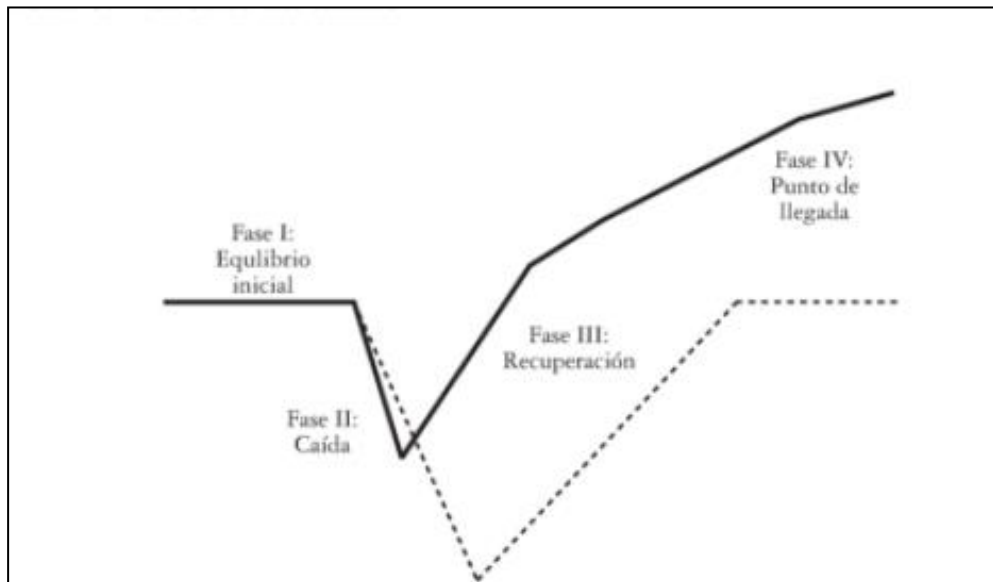


Figura 2. Cambio gestionado.

Por lo cual menciona las siguientes dimensiones para la aplicación de la gestión del cambio:

A. Establecer claramente la necesidad de cambio y desarrollar una visión de este. Es preciso determinar lo intangible de la cultura en el conjunto de proceso de la organización, cuya principal función será implantar, asentar y mantener los cambios en el día a día de las organizaciones. Por lo cual es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- Reglas y políticas.
- Objetivos y medidas.
- Costumbres y normas.
- Formación.
- Celebraciones y eventos.
- Comportamiento gerencial.
- Reconocimiento y recompensa.
- Comunicación.
- Entorno físico.
- Estructura organizativa.

Todos estos factores componen el aspecto cultural de la empresa, con lo cual se podrá identificar cual es la necesidad de cambio y cuáles son los puntos para mejorar.

B. Diagnosticar y analizar la situación actual: en este aspecto el moderador en la gestión del cambio debe ser capaz de responder las siguientes preguntas:

¿Cómo se comporta el personal de la compañía?

¿Qué es lo que percibe?

¿Qué es lo que cree?

Para descubrir estos tres elementos se debe realizar estudios donde se solicite la opinión de cada uno de los colaboradores. Esto resulta una herramienta muy eficaz respecto al costo, tiempo y utilidad para obtener el diagnostico actual de la empresa, de igual manera

esto ayuda a fomentar la participación y potenciar la comunicación interna entre los colaboradores.

Se recomienda realizar un cuestionario que analice cada uno de los aspectos, con lo cual se podrá obtener un modelo integrado de medición que permita relacionar la situación actual de la empresa con la gestión del cambio a implementar.

C. Desarrollar un plan de acción: el cual debe ser desarrollado tomando en cuenta diferentes aspectos de la empresa, entre los cuales se deberá definir los siguientes puntos:

- Satisfacción del cliente
- Existencia del negocio
- Efectividad organizativa
- Éxito del colaborador
- Éxito del equipo
- Éxito de la dirección
- Éxito de la cultura

Por lo cual la información de la compañía debe permitir identificar tendencias, oportunidades de mejora y llevar a cabo acciones para el desarrollo en conjunto de la organización.

D. Medir los cambios realizados para reforzar, afinar o redefinir lo conseguido: en esta etapa la organización debe ser capaz de reconocer los objetivos logrados durante la implementación del cambio, de igual manera se debe identificar cuáles son los puntos clave para la durabilidad y permanencia.

En esta etapa también se pueden reformular los objetivos de acuerdo como se presente la situación de la organización frente al cambio.

Romain (2019) menciona que para implementar la gestión del cambio es necesario considerar las siguientes etapas:

- **Incertidumbre:** En esta primera etapa solo existen rumores o actividad observable sobre el próximo cambio a implementar, por lo cual la emoción predominante es la confusión, pues al no existir un comunicado oficial se comienza a presentar cierta resistencia al cambio, es importante que en esta etapa se aborde rápidamente una comunicación clara y transparente por parte de la empresa, con el fin de plantear cuales son los objetivos del proyecto.
- **Shock:** Esta situación aparece en consecuencia al miedo a lo desconocido, se conoce el proceso de cambio, pero se desconoce cuáles serán las implicancias individuales, por lo cual en esta fase también se generan expectativas a niveles personales y de empresa, por lo cual lo más conveniente es que el colaborador considere esta gestión como una oportunidad de mejora en conjunto dentro de la empresa.
- **Resistencia:** Esta etapa aparece cuando ya se conoce ampliamente los lineamientos del proyecto de cambio, por lo cual existirán personas que expresen su negativa al aceptar el cambio. Esto debido a que los colaboradores sienten desestabilizada su seguridad laboral, por lo cual durante esta etapa las organizaciones deben evaluar sus niveles de productividad para determinar cuál será el impacto a generar dentro de la gestión del cambio.
- **Aceptación racional:** En esta etapa los colaboradores comienzan a comprender que a pesar de todas las implicancias el cambio es necesario y beneficioso, esto resulta sumamente beneficioso para la organización ya que la gestión de cambio comienza a implementarse con éxito.

- Aceptación emocional: En esta etapa se tiene más claro las implicancias tanto a nivel global como a nivel individual, por lo cual se genera una mejora progresiva en los hábitos o costumbres anteriores.
- Experimentación: Es aquí cuando los colaboradores aceptan con entusiasmo la gestión del cambio, ya que todos entienden de forma clara y realista los objetivos del cambio, ya que en ese momento se comienza a explorar la nueva realidad. En esta etapa las empresas suelen ser más permisibles con los errores, con el fin de fomentar entre sus profesionales a experimentar nuevos cambios aplicados en el día a día.
- Consolidación: En esta etapa los conocimientos ya están implantados y suponen una mejora frente a los procesos donde se pueden identificar cuáles son los objetivos alcanzados y mitigar los errores identificados. Sin embargo, en esta etapa es importante la retroalimentación constante que ayude en consolidar la mejora continua de las nuevas prácticas.

Chiavenato (2017) menciona que para que el cambio organización suceda es necesario que se brinden las siguientes circunstancias:

- Conseguir que los colaboradores acepten el cambio al identificar las ventajas competitivas de esta manera responderán con rapidez ante la demanda del mercado en un contexto de cambio, por lo cual es necesario que los colaboradores acepten el cambio como una nueva forma de trabajo esto requiere de flexibilidad, adaptabilidad, programaciones flexibles de trabajo, y modificación frecuente de los equipos de trabajo.
- Adoptar nuevas relaciones laborales que sustituyan la supervisión tradicional, las organizaciones deben fomentar la formación de líderes y ya no estructuras organizacionales verticales en virtud de la

velocidad del cambio, por lo cual el liderazgo debe ser uno de los principales pilares dentro de la organización.

- Desarrollar una perspectiva diferente de la carrera, esto respecto a la estructura tradicional de la organización. Para lo cual es necesario agregar un valor adicional a la empresa, donde los colaboradores puedan desarrollar experiencia y generar mayores oportunidades.
- Aprender a sobrellevar la incertidumbre, las estructuras organizacionales horizontales y más simples permiten que las personas trabajen dentro de redes dentro y fuera de la organización por lo cual hace que dominen sus actividades dentro de su puesto de trabajo, de igual manera es importante asignar prioridades y responsabilidades dentro de los colaboradores.
- Aprender a ampliar su red de relaciones, las organizaciones se integran cada vez más, con alianzas o fusiones entre empresas del mismo rubro de esta manera aumentan su participación en el mercado frente a competidores más fuertes, para esto se requiere fomentar las habilidades interpersonales de todos los colaboradores.
- Aprovechar todas las oportunidades de aprendizaje, las organizaciones que se mantengan en mejora continua son las que sobrevivirán en el mercado, por lo cual es necesario generar oportunidades para el aprendizaje y la innovación por lo que se necesita alta participación de los colaboradores.
- Cambiar expectativas respecto al empleo, esto se debe a diversas estrategias de reestructuración como las nuevas formas de contrato laboral como la subcontratación, empleo temporal, el trabajo a distancia, las organizaciones virtuales son algunos cambios que se han dado con el pasar de los años.

- Agregar valor, las organizaciones generan estándares y expectativa para generar una ventaja competitiva frente a sus competidores siendo más atractivos para sus clientes.
- Estar atento a la tecnología, el internet se transforma cada vez con mayor rapidez dentro del mercado global, por lo cual la fuerza de trabajo de la organización necesita desarrollar y mantener su dominio en la tecnología para mantenerse viable.

2.2.1.5. Dimensiones de la gestión del cambio

En base a lo mencionado en las tres teorías se consideró tomar en cuenta las siguientes dimensiones para la elaboración de la investigación, debido a que son las más relacionadas a la realidad de la organización:

- A. Aceptación del cambio: Esta situación ocurre cuando el colaborador ya es consciente de la necesidad del cambio que existe dentro de la organización debido a la ineficiencia que existe en cada uno de procesos y por ende retrasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En esta etapa el colaborador comienza a utilizar las nuevas políticas y estrategias establecidas en la gestión, por lo cual resulta importante prestarle especial atención ya que es la etapa donde aparecerán los primeros conflictos frente al cambio, de esta forma se pondrá a prueba la capacidad de adaptabilidad del colaborador frente a la implementación de nuevos procedimientos en su puesto de trabajo.
- B. Resistencia al cambio: Muchos de los colaboradores han estado en su zona confort desde hace muchos años, por lo cual realizar una variación en sus procesos va a generar una serie de conflictos, de igual manera es importante considerar que muchas personas tienen miedo a lo desconocido.

De igual manera el colaborador implementa sensaciones de incertidumbre, miedo a lo desconocido lo que de alguna manera influye en que el colaborador realice de manera ineficiente todas sus funciones.

Por lo cual el moderador debe tener una fluida comunicación con todas las personas involucradas, de esta manera el proceso del cambio resultara más efectivo, ya que todos tendrán conocimiento del objetivo común y tendrán claro cuál es la razón por lo cual se está implementando la nueva estrategia.

Jiménez (2013) menciona que:

Todo cambio es percibido al menos como una incomodidad, algo que nos saca de la cómoda rutina. Es el momento de la aparición de las resistencias, la falta de apoyo, el desinterés y, a veces el conflicto. Para ello, es preciso hacer un conjunto de acciones que están orientadas a que las personas se identifiquen con el proceso y que trasciendan las metas de acción de comunicación. (p.7).



Figura 3. Pasos para evitar la resistencia al cambio

C. Logro de objetivos: En esta etapa es importante resaltar cada uno de los objetivos que se van logrando hasta llegar a la meta final, de esta manera el colaborador se mantendrá motivado, ya que se evidencia que

su gestión está dando resultados favorables y por ende existirá una mejora considerable dentro de la organización.

En este punto el colaborador se siente una parte importante de la organización y dentro de su estructura es considerado un eje principal, ya que ningún plan de cambio puede gestionarse sin la colaboración de sus empleados.

- D. Control: En esta etapa la gestión del cambio ya está implementada, por lo cual se requiere que la organización logre establecer líderes del cambio, los cuales controlaran la consolidación de la gestión del cambio, de esta manera se evitara que se vuelva a la gestión anterior debido a conflictos que puedan surgir en el camino frente al nuevo proceso establecido.

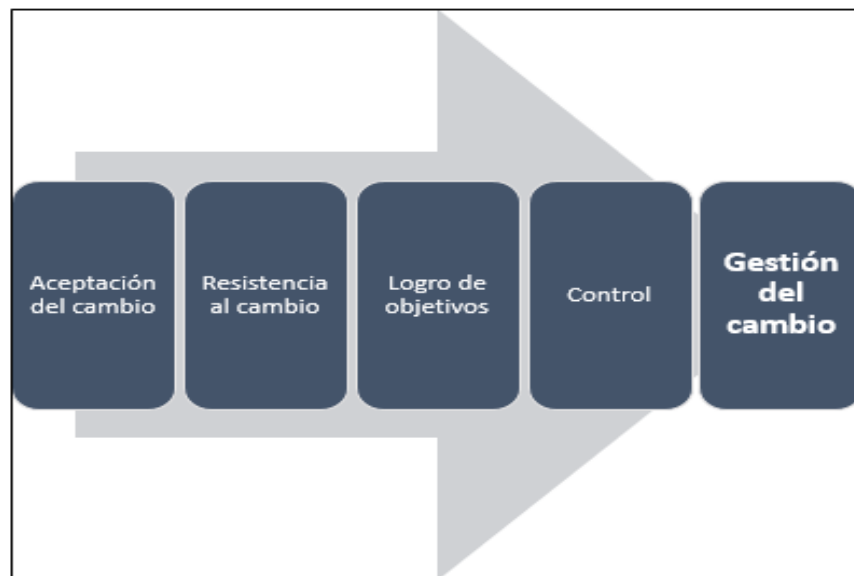


Figura 4. Dimensiones empleadas para la gestión del cambio

En la figura 4 se observa el proceso paso a paso de cómo se va desarrollando la gestión del cambio desde la perspectiva del colaborador.

2.2.2. Bases teóricas del desempeño laboral

2.2.2.1. Definición del desempeño laboral

Chiavenato (2017) menciona que:

El desempeño o performance es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. Es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas, actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados. (p. 206).

Alles (2019) menciona que el termino desempeño, es un concepto integrador del conjunto de actitudes y resultados de un colaborador dentro de un periodo determinado. Para lo cual considera los siguientes factores: los conocimientos son adquiridos a través de estudios formales o informales por parte del colaborador, la experiencia la cual es colaborador va desarrollando a lo largo de su vida profesional y por ultimo las competencias que básicamente son la esencia del colaborador donde se puede considerar los valores, capacidad de desarrollo entre otros que parten netamente de las actitudes del colaborador.

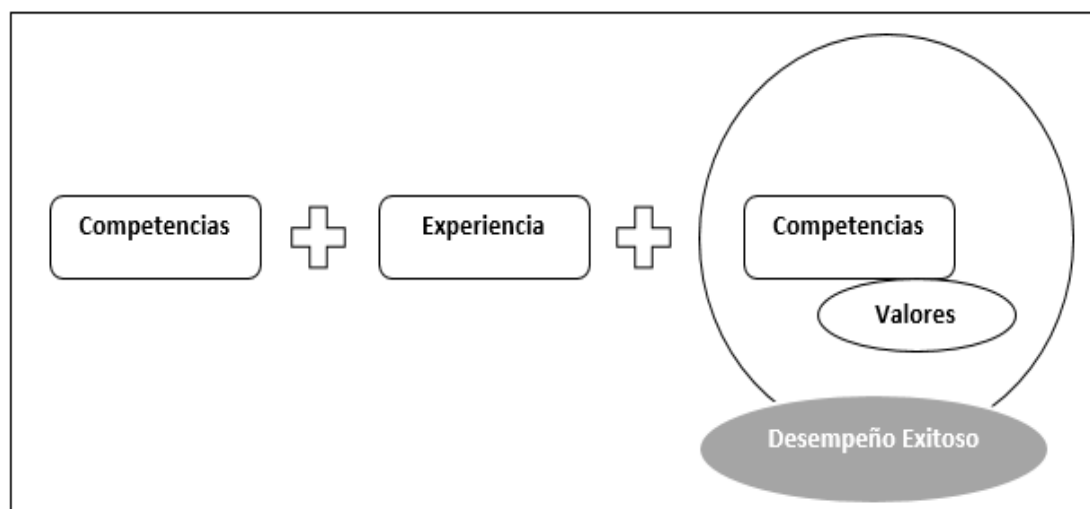


Figura 5. Ejes para el desempeño exitoso

En la figura, se observa los factores que implican que el colaborador logre un desempeño exitoso, ya que es una suma de las competencias personales, la experiencia y los valores.

Werther, Davis, Guzmán (2019) menciona que: “El desempeño es el rendimiento global del empleado dentro de la organización, por lo cual el desempeño constituye un elemento vital para el desarrollo de la organización y para el desarrollo de la vida profesional del colaborador” (p. 213).

El desempeño laboral, es la capacidad que tienen los colaboradores para realizar sus funciones y lograr sus objetivos este es el principal factor a evaluarse frente a una promoción, o a un cambio organizacional, ya que es el principal pilar para el logro de los objetivos generales, por lo cual es importante que el colaborador tenga una constante retroalimentación para el conocimiento de cómo va desarrollando sus funciones.

2.2.2.2. Objetivos del desempeño laboral

Chiavenato (2017) menciona que el principal objetivo del desempeño laboral consiste en mejorar los siguientes aspectos:

- Calidad se refiere a que el producto o servicio que ofrece la organización esta excepto de errores dentro de las especificaciones de sus clientes.
- Velocidad, consiste en reducir el tiempo de entrega del producto o disminuir el periodo de atención en el caso sea una empresa de servicios.
- Confiabilidad, es clara consecuencia del producto o servicio entregado con todas las características ofrecidas a sus clientes.
- Flexibilidad, se refiere a la capacidad de mejora continua y de innovación dentro de la organización.
- Costo, consiste en obtener el costo más bajo del producto o servicio con el fin de garantizar un precio bajo y por ende un mayor margen de ganancia.

Alles (2017) menciona que su principal objetivo consiste en mejorar los siguientes aspectos dentro de la organización:

- Atracción, selección e incorporación
- Desarrollo y planes de sucesión
- Análisis y descripción de puestos
- Remuneraciones y beneficios
- Formación

Werther et al. (2019) menciona que el principal objetivo para el desempeño consiste en mejorar las siguientes condiciones:

- Mejorar los niveles de desempeño
- Mejorar las relaciones en la toma de decisiones
- Desarrollar lealtad con la organización
- Disminuir las renunciaciones de los colaboradores
- Contar con conocimientos de expertos.
- Elegir personas claves en la organización.
- Tener oportunidades de desarrollo

Entonces se puede mencionar que el principal objetivo del desempeño es mejorar las capacidades del colaborador con el fin de que pueda acceder a mejores oportunidades y pueda aumentar su experiencia profesional a través de diversos planes de desarrollos dentro de la organización.

2.2.2.3. Definición de la evaluación de desempeño

Chiavenato (2017) menciona que:

Le evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona en un enfoque dinámico, por lo cual las

organizaciones siempre realizan las evaluaciones a sus empleados de manera formal e informal con cierta continuidad. (p. 210)

Alles (2017) menciona que: “La evaluación de desempeño es una herramienta que permite alcanzar objetivos organización. Sin embargo, si su diseño responde a las buenas prácticas podrá ser, al mismo tiempo un valioso instrumento para jefes y colaboradores en su desempeño cotidiano” (p. 27).

Werther et al. (2019) menciona que:

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado, de otra manera se mide su contribución total a la organización factor que en última instancia determina su permanencia en la empresa, por lo cual es una actividad esencial dentro de la administración del capital humano. (p. 238)

La evaluación de desempeño es la herramienta con la cual se mide las capacidades de los colaboradores, mediante el logro de sus objetivos, actitudes, conocimientos y potencial. De esta manera la organización puede mejorar sus políticas de promoción o mejorar los perfiles de cada puesto con el fin de optimizar los recursos de la empresa

2.2.2.4. Importancia de la evaluación de desempeño

Chiavenato (2017) menciona que la evaluación de desempeño es importante para:

- Garantizar un clima laboral de respeto y confianza entre los colaboradores de la empresa.
- Incentivar a que los colaboradores asuman responsabilidades y establezcan metas dentro de la organización.
- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultativo.

- Establecer un proceso de dirección y mejora continua en los colaboradores.
- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo profesional y personal.

Alles (2017) menciona que la evaluación de desempeño permite a la organización tomar decisiones respecto a:

- Promociones, traslados y asignaciones de tareas.
- Incremento de remuneraciones y beneficios.
- Analizar los comportamientos del colaborador en relación con las tareas y responsabilidades asignadas.
- Comunicarle al colaborador como está realizando sus funciones y que es lo que se espera en su futuro sobre su desempeño.

Werther et al. (2019) menciona que la evaluación de desempeño es importante para:

- Establecer claramente los objetivos y metas de los colaboradores dentro del área que pertenecen.
- El empleado conoce la dirección de la empresa.
- Permite detectar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los colaboradores.
- Permite conocer los recursos disponibles de la empresa.
- Mejora la comunicación y entendimiento entre directivos y empleados lo cual genera un buen ambiente laboral.
- Crea la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, lo cual es favorable para intercambiar diversos puntos de vista.

La evaluación de desempeño es importante ya que representa un punto de partida para la implementación de un cambio de estrategia, políticas o para tomar decisiones respecto a un colaborador y su desempeño. De esta manera la organización tiene claro cuál es la situación actual de la empresa antes de implementar cualquier política que cambie la realidad de esta.

2.2.2.5. Ventajas de la evaluación de desempeño

Chiavenato (2017) menciona que las siguientes ventajas de la evaluación de desempeño:

A. Ventajas para el jefe como administrador de personas:

- Le permite evaluar el desempeño y el comportamiento de su equipo a su cargo, en base a diversos factores mediante un sistema de medición objetivo que le permita evitar subjetividades.
- Obtener medidas que le permitan mejorar el desempeño de sus colaboradores.
- Comunicarse con sus colaboradores de manera tal que puedan comprender el principal objetivo de la evaluación de desempeño de manera objetiva.

B. Ventajas para el colaborador:

- Conocer cuáles son los aspectos de comportamiento y desempeño que son importantes para su jefe directo.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe frente a su desempeño laboral.
- Conocer las acciones a seguir del líder para la mejora del desempeño, tales como capacitaciones, cursos entre otros los cuales el colaborador debe realizar de manera paralela a sus funciones.
- Realizar una autoevaluación y crítica personal en cuanto a su desempeño laboral.

C. Ventajas para la organización:

- Evaluar su potencial humano y definir la contribución de cada empleado.

- Identificar a los empleados que necesitan rotarse o perfeccionarse en su lugar de trabajo y seleccionar a quienes están listo para un ascenso.
- Potenciar las políticas de recursos humanos mediante diversas oportunidades para los colaboradores.

Werther et al. (2019) menciona que:

- Mejora el desempeño. Esto se realiza mediante la retroalimentación sobre el trabajo que realiza el colaborador.
- Políticas de compensación. La evaluación de desempeño ayuda a los líderes a identificar quienes deben obtener un aumento en su salario o en base al mérito en sus funciones.
- Decisiones de ubicación. Frecuentemente las transferencias, ascensos y despidos se basan en los resultados de la evaluación de desempeño, ya que en el caso de las promociones este es una clara consecuencia de como el colaborador va desarrollando sus funciones.
- Necesidades de capacitación y desarrollo. Un deficiente resultado en una evaluación de desempeño puede significar la falta de capacitación en sus colaboradores.
- Planeación y desarrollo. La evaluación de desempeño guía sobre las posibilidades de desarrollo profesionales de los colaboradores.
- Imprecisión de la información. Una evaluación de desempeño deficiente puede significar un error en el análisis de los puestos o en los planes y potencial del capital humano con el que cuenta la organización.
- Errores en el diseño del puesto. El desempeño ineficiente puede significar que existen errores en la estructura de un puesto de trabajo por lo cual refiere que sea reformulado con el fin de ubicar a la persona con los conocimientos aptos para su desempeño.
- Desafíos externos. El desempeño laboral se puede ver influido por factores externos como la familia, salud, las finanzas entre otros, por lo cual cuando los resultados de la evaluación de desempeño resultan deficiente debido a estos factores el área de recursos humanos deberá reformular la evaluación.

Alles (2017) menciona que:

- La evaluación de desempeño permite detectar las necesidades de desarrollo y de formación dentro de sus colaboradores.
- Permite descubrir las inquietudes de sus colaboradores.
- Identificar la persona que ocupara un puesto determinado.
- Motivar a los colaboradores al informarles cómo va el avance en su desempeño laboral y brindarle una retroalimentación.
- Involucrar a los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos de la organización y por ende fomentar su compromiso en el mismo.
- Permite que todos los colaboradores estén informados de cómo van realizando sus funciones dentro de la organización.
- Tomar decisiones sobre salarios, promociones o diversos planes a futuro.

2.2.2.6. Métodos para la evaluación de desempeño

Chiavenato (2017) menciona que para que las empresas logran evaluar el desempeño de sus colaboradores de debieron implementar los llamados métodos tradicionales de evaluación, los cuales varían de una organización a otra ya que cada una tiende a elegir el método que mejor se adapte a su propio sistema. Los principales métodos de evaluación de desempeño son:

A. Método de escalas gráficas

Este es el método más común por su sencillez en su aplicación, pero de igual forma se debe tener sumo cuidado con neutralizar la subjetividad y prejuicios del evaluador los cuales pueden distorsionar los resultados.

Este método mide el desempeño de las personas con factores ya definidos, por lo cual utiliza un cuestionario de doble entrada en la cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación de desempeño y las columnas verticales los grados de variación de esas variables.

Tabla 1

Ejemplo de evaluación de desempeño con el método de escalas gráficas.

ESCALAS GRÁFICAS					
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador: _____		Fecha: __/__/____			
Departamentos/Selección: _____		Puesto: _____			
Desempeño en la función: Considerar exclusivamente el desempeño actual de trabajador en su función.					
	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	Siempre va más allá de los exigido. Muy rápido	Con frecuencia va más allá de lo exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido.	Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
Cualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud, esmero y orden en el trabajo.	Siempre superior. Excepcional mente. Exacto en su trabajo.	A veces superior. Bastante exacto en su trabajo.	Siempre satisfactorio Su exactitud es regular	Parcial Satisface En ocasiones presenta errores.	Nunca satisface Presenta gran cantidad de errores.
Conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado de conocimiento del trabajo	Sabe todo lo necesario y no cesa en aumentar su conocimiento	Sabe lo necesario.	Sabe suficiente del trabajo.	Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación.	Sabe poco del trabajo.
Cooperación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud ante la empresa. al jefe y sus colegas	Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	Normal colabora en el trabajo en equipo.	No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario.	Es renuente a colaborar

Ventajas del método de escalas gráficas

- Ofrece a los evaluadores un método fácil de entender y de aplicar.
- Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir simplifica los factores más específicos e importantes para la organización.
- Simplifica de forma considerable el trabajo del evaluador y el registro de los resultados de la evaluación.

Desventajas del método de escalas gráficas

- No brinda flexibilidad al evaluador, ya que los factores a considerar están bien establecidos.
- Está sujeto a distorsiones e interferencia personales de los evaluadores quienes tienden a generalizar las respuestas de los subordinados.
- Tiende a caer en la rutina y estandarizar los resultados de la evaluación.
- Necesita procedimientos estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes hacia todos los subordinados.

B. Método de elección forzada

Consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por 4 o más frases y el evaluador debe elegir solo 1 o 2 que expliquen mejor el desempeño del evaluado.

Las frases que componen los bloques se seleccionan por medio de un proceso estadístico para comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de distinción entre el índice de aplicabilidad la medida que se aplica el desempeño y el índice de discriminación.

Tabla 2

Ejemplo de evaluación de desempeño con el método de elección forzada.

Características individuales: Considerar tan solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.					
Comprensión de las situaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas.	Óptima intuición y capacidad de percepción.	Buena intuición y capacidad de percepción.	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción.	Poca intuición y capacidad de percepción.	Ninguna intuición y capacidad de percepción.
Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empeño	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Levemente rutinario.	Tipo rutinario. No tiene ideas propias.
Capacidad para crear ideas y proyectos.	tiene ideas óptimas. Tipo creativas y original.	tiene buenas ideas y proyectos.	presenta sugerencias.	Tiene pocas ideas propias.	
Capacidad de realización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas.	Buena capacidad para concretar nuevas ideas.	Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria.	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos.	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera.

Ventajas del método de elección forzada

- Proporciona resultados confiables y exentos de la influencia subjetiva y personal del evaluador.
- Su aplicación es simple y no requiere evaluación previa.

Desventajas del método de elección forzada

- Su elaboración es compleja y requiere una planeación cuidadosa.

- Es un método comparativo y ofrece resultados globales, ya que solo clasifica a los colaboradores como buenos, medios y malos sin más información.
- Carece de información sobre la capacitación de desarrollo y potencial de desarrollo.
- No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

C. Método de investigación de campo

Es un método que se basa en entrevistas de un especialista, con los cuales evalúa el desempeño de los subordinados y las causas, orígenes y motivos de tal desempeño basado en el análisis de hechos y situaciones.

El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, por lo cual comienza con la entrevista en el siguiente orden:

- Evaluación Inicial: El desempeño de cada trabajador se evalúa de entrada con alguna de estas 3 opciones, desempeño más que satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- Análisis complementario: Se evalúa al colaborador a profundidad por medio de preguntar que el evaluador plantea al jefe.
- Planeación: En esta etapa se procede con la elaboración del plan de acción el cual debe incluir, asesoría al evaluado, readaptación, capacitación, despido y sustitución, ascenso a otro puesto, retención del evaluado en el puesto actual.
- Seguimiento: Es la constatación o comprobación de desempeño de cada evaluado a través del tiempo.

Ventajas del método de investigación de campo

- Propicia una relación provechosa en el evaluador y el subordinado, ya que ofrece asesoría y capacitación de alto nivel.

- Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada colaborador y detecta las causas de su comportamiento.
- Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.
- Es uno de los métodos más completos para la evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo

- Tiene un elevado costo de operación debido a la actuación del especialista.
- La lentitud del proceso debido a las entrevistas uno por uno de los evaluados.

D. Método de incidentes críticos

Se basa en el análisis del comportamiento humano y la identificación de características extremas capaces de generar resultados positivos o negativos. Este método no evalúa características dentro del campo de la normalidad sino en situaciones que son en extremo positivas o negativas, esta técnica permite observar y registrar los hechos que se presentan de forma excepcional. Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas deben corregirse o eliminarse.

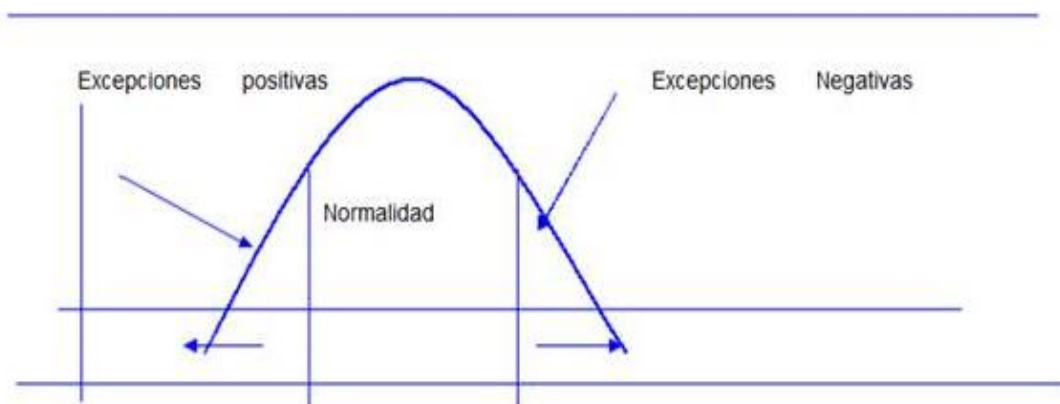


Figura 6. Representación de los incidentes críticos o excepcionales.

E. Método de comparación por pares

En este método se compara a los colaboradores de dos en dos, donde se anota a cuál de los dos se considera mejor con relación al desempeño, por lo cual se considera que este método es un proceso simple y poco eficiente por lo que solo debe usarse cuando los evaluadores no tienen las condiciones básicas para realizar evaluaciones más completas.

F. Método de frases descriptivas

Este método solo se diferencia del método de evaluación forzosa en que no es obligatorio escoger cada una de las frases, ya que se pueden utilizar a criterio del evaluador o depende de la realidad de cada evaluado

Tabla 3

Ejemplo de método de frases descriptivas.

N° Factores de evaluación del desempeño	SI	NO
	(+)	(-)
1 ¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2 ¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3 ¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4 ¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5 ¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
6 ¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?		
7 ¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8 ¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9 ¿Su trabajo no exige más grado de escolaridad?		
10 ¿Puede, por si solo planear, ejecutar, controlar sus tareas?		
11 ¿Su apariencia es buena y agradable en el trato general?		
12 ¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
13 ¿La atención en el trabajo exige que se fuerce la vista?		
14 ¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
15 ¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
16 ¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?		
17 ¿Le gusta fumar?		
18 ¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
19 ¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?		
20 ¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir?		
21 ¿Vigila el desempeño de las maquinas en que trabaja?		
22 ¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23 ¿Su producción es encomiable?		
24 Aunque cumple la misma función. ¿No se incomoda con la repetición?		
25 ¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?		

Alles (2017) menciona que los métodos de evaluación de desempeño se clasifican según su objetivo o propósito principal de medición: características comportamientos y/o resultados.

A. Métodos basados en características

Este método permite medir características en el colaborador tales como, confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo las cuales son de suma importancia dentro del desarrollo de la organización. Se considera los siguientes métodos dentro de este grupo:

- Escalas graficas de calificación: Cada característica es representada por una escala por ejemplo del 1 al 5. Al realizar la evaluación, el evaluador indicara en cuál de los grados el colaborador posee dicha característica.
- Método de escalas mixtas: Es una adaptación de escalas graficas de calificación, donde el evaluador utiliza en la evaluación la descripción conceptual específica para cada característica: superior, intermedio e inferior.
- Método de distribución forzada: Este método el evaluador elige entre varias afirmaciones que describan mejor el comportamiento del colaborador de manera tal que se elabora la curva de desempeño según las características observadas.
- Método de formas narrativas: En este método se prepara en forma de ensayo una descripción del desempeño del colaborador, de igual manera este método brinda la oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre cada uno de sus colaboradores, por lo cual ocasiona que los resultados de esta evaluación sean subjetivos distorsionando los resultados de la evaluación.

B. Métodos basados en el comportamiento

Este método se basa en la descripción de las acciones que se deberían realizar tanto de forma positiva como negativa en un determinado puesto de trabajo. Su principal propósito es el desarrollo de las personas. Dentro de los cuales los siguientes tipos de métodos:

- Método por incidentes críticos: Evaluación basada en el comportamiento del evaluado, por lo cual solo se toma en cuenta los hechos más sobresalientes o también llamado incidentes críticos tanto exitosos como de fracaso.
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento: Para la aplicación de este método se diseña una escala de medición con ejemplos de comportamiento por área de trabajo.
- Escala de observación de comportamiento: En este método la escala de medición se diseña con el fin de identificar la frecuencia observada en cada una de las conductas que se desea evaluar.

C. Método de comparación por factores

Este método puede ser considerado como una etapa previa a la gestión por competencias, mediante este método se evalúa el desempeño según los factores atribuidos al puesto de trabajo que ocupa el colaborador. Su principal ventaja es que en la medición por factores introdujo elementos que no son tomados en cuenta en otras evaluaciones como, por ejemplo, la forma de realizar las tareas no solo el resultado el final.

D. Métodos basados en resultados

En este método se evalúan logros cuantitativos alcanzados por los colaboradores. Este método es objetivo y posibilita una adecuada delegación

de tareas otorgando mayor autoridad a los colaboradores. Dentro de los cuales se consideran los siguientes lineamientos:

- Mediciones de productividad: La medida se basa en la productividad, su propósito es similar a la administración por objetivos. Las evaluaciones por resultados pueden verse afectadas por factores externos como por ejemplo escasez de insumos, recesión del mercado entre otros sobre los cuales los colaboradores tienen poco control.
- Administración por objetivos: Esta es una práctica organizacional por la cual se definen los objetivos globales de la organización en su conjunto, que luego se convierten en objetivos específicos por cada área hasta la asignación de tareas específicas a cada colaborador. La administración por objetivos se integra a la evaluación de desempeño, al medirlos sobre la base del cumplimiento de metas fijas mediante un acuerdo entre el colaborador y la organización.

Werther et al. (2019) menciona que la importancia de la evaluación de desempeño ha llevado a la creación de diversos métodos que ayuden con identificación de como el colaborador está realizando su trabajo día a día, basándose en los resultados obtenidos hasta el día de su evaluación. Las técnicas más comunes para medir el desempeño son:

A. Escalas de puntuación

Esta es una de las técnicas más antiguas donde el evaluador califica de manera subjetiva el desempeño del empleado en una escala que va de baja a alta, la ventaja de este método es que puede desarrollarse con rapidez y sencillez al aplicarlo por lo cual se puede aplicar de manera masiva, su principal desventaja es que surgen distorsiones subjetivas al manipular un instrumento como este ya que depende de la percepción del evaluador.

Tabla 4

Ejemplo de método escalas de puntuación

Instrucciones para el evaluador: Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleador: _____ Departamento: _____

Nombre del evaluador: _____ Fecha: __/__/____

	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
1. Confiabilidad					
2. Iniciativa					
3. Rendimiento					
4. Asistencia					
5. Actitud					
6. Cooperación					
7. Compañerismo					
..
..
..					
20. Calidad de trabajo					
Totales					
					Puntuación total

B. Listas de verificación

Este método requiere que el evaluador seleccione enunciados que describan el desempeño del empleado y sus características, en esta técnica el evaluador suele ser el supervisor inmediato. El área de recursos humanos califica los diferentes puntos de la lista de verificación de acuerdo a la importancia de cada uno, de esta manera permite cuantificar el resultado para obtener puntuaciones totales.

Tabla 5

Ejemplo de lista de verificación

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones.		
Nombre del empleado: _____		Departamento: _____
Nombre del evaluador: _____		Fecha: _____
Valores asignados		Señale aquí
(6.5)	1. Se queda horas extras si se le pide.	_____
(4.0)	2. Mantiene aseado su lugar de trabajo.	_____
(3.9)	3. Suele ayudar a quienes lo necesitan.	_____
(4.3)	4. Planea sus acciones antes de iniciarlas.	_____
.	..	
.	..	
(0.2)	30. Escucha conceptos pero rara vez los sigue	_____
100.0	Puntuación total	_____

C. Método de selección forzada

En el cual obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones dentro de la evaluación, con frecuencia con afirmaciones de carácter positivo o negativo.

Tabla 6

Ejemplo de método de selección forzada.

Actitud A	Actitud B
1. Aprende con rapidez	1. Trabaja con gran empeño
2. Su trabajo es preciso y confiable.	2. Constituye un buen ejemplo para sus compañeros
3. Con frecuencia llega tarde	3. Se ausenta con frecuencia.

D. Método de registro de acontecimientos notables

Requiere que el evaluador lleve una bitácora sobre las acciones más destacadas positivas y negativas que realizó el evaluado o donde tuvo

participación. Este método es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, además reduce el efecto de distorsión durante la evaluación y por ende de sus resultados.

Tabla 7

Ejemplo de método de registro de acontecimientos notable.

Instrucciones para el evaluador: Registre los incidentes específicos de carácter positivos o negativos que caractericen en desempeño del empleado a su cargo
Nombre del empleado: _____
Nombre del evaluador: _____ Periodo: _____

Feb.15	Advirtió que la puerta de emergencia estaba bloqueada y aviso al departamento de mantenimiento.
Feb.24	Ayudo a extinguir un incendio y aunque otras personas se vieron presas de pánico, conservo la calma.
Mar.18	Salió del laboratorio durante 25 minutos y dejo encendido un mechero, lo cual viola las normas. Un compañero de trabajo apago el mechero.
Abril.23	Cuando se dio cuenta que un compañero no comprendía bien el nuevo sistema de operación de la maquina dedico su hora de almuerzo a enseñarle.
Junio.12	Omitió seguir los pasos establecidos para el producto A-12 y como resultado se perdió un lote de colorantes.
Control de materias primas y material procesado	
Feb.24	Durante el incendio protegió el material inflamable que se encontraba en el laboratorio.
Abril.6	Permitió que un lote completo de materia prima se arruinara por completo con colorantes que no retiro oportunamente.
Abril.13	Un lote completo de material procesado se perdió por que el señor no lo rotulo adecuadamente.

E. Escalas de calificación conductual

En este método se compara el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es reducir los factores que provocan la distorsión y subjetividad de los resultados. El parámetro para elegir es el número de veces que cada

empleado es considerado superior a otro por lo cual se puede sumar para presentar los resultados.

F. Método de verificación en el campo

Según este enfoque un representante es decir el evaluador solicitará información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato, a continuación, prepara una evaluación en base a la información obtenida y se la envía al jefe directo para su validación.

G. Método de establecimiento de categorías

Permite al evaluador clasificar a sus empleados en una escala de méritos. Este método puede ser distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, es posible hacer que la puntuación la realicen dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Su principal ventaja es la facilidad de administrarlo y explicarlo.

H. Método de distribución forzosa

Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones, el parámetro utilizado es el desempeño global, aunque los empleados pueden tener indicadores en diferentes categorías.

Tabla 8

Ejemplo de método de distribución forzosa a 10 colaboradores.

Parámetro de clasificación: desempeño global				
10% Superior	20%	40% Intermedio	20%	10% Inferior
A. Gómez	V. Suárez	S. García	E. Zapata	A. Blanco
	M. Rendón	F. Treviño	B. De la Hoz	
		R. Ricalde		
		E. Miranda		

I. Método de comparaciones pareadas

En este caso el evaluador debe comparar a cada empleado con cada uno de los evaluados dentro del grupo. En este método el parámetro es el número de veces que un colaborador es considerado mejor que otro.

Tabla 9

Ejemplo de método de comparaciones pareadas.

Instrucciones: Compare el desempeño global de cada empleado con el de los otros. En cada comparación escriba el número del empleado que es mejor en la casilla que corresponda. Cada vez que se considere que un empleado es superior a otro, recibirá un punto. A continuación, se pueden establecer categorías para todo el grupo.

Empleado	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.V. Suarez	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2.R. Ricalde		3	4	2	2	2	2	9	2
3.S. García			4	3	3	3	3	9	4
4.M. López				4	4	4	4	9	4
5.E. Zapata						5	8	9	10
6.B de la Hoz						6	8	9	10
7.A. Blanco							8	9	10
8.E. Miranda								9	10
9.A. Gómez									9
10.F. Treviño									7

2.2.2.7. Dimensiones utilizadas para el desempeño laboral.

Para la elaboración de la presente investigación se tomó en cuenta las siguientes dimensiones:

A. Competencias laborales

Chiavenato (2017) menciona que: “Las competencias básicas en forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, valor u otras

características son las cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas” (p. 348).

Chiavenato (2017) menciona que las competencias se observan en situaciones diarias o en situaciones de prueba, lo importante es ir desarrollando y adquiriendo nuevas competencias para tener éxito dentro de una empresa, entre las principales competencias se puede mencionar las siguientes:

Aprender a aprender; las personas deben contribuir en todo lo posible, por lo tanto, siempre deben estar abiertos a adquirir nuevos conocimientos constantemente.

Comunicación y colaboración; en la actualidad la eficiencia del individuo está ampliamente relacionada con su capacidad de comunicarse con su entorno.

Raciocinio creativo y resolución de conflictos; actualmente se espera que los colaboradores encuentren la manera de cómo realizar sus funciones de la manera más ágil, por lo cual es necesario que sean creativos frente a la resolución de problemas, analizar situaciones y esclarecer procedimientos para producir mejoras en su desempeño.

Conocimiento tecnológico; en esta competencia se considera la capacidad del individuo en la utilización de equipos de comunicación que le permitan comunicarse con su equipo de manera tal que le permitan realizar tareas, compartir ideas y mejorar los procesos de todos.

Conocimiento de los negocios globales; hoy predomina la necesidad de tener a personas con un conjunto de habilidades que tomen en cuenta el ambiente competitivo, cambiante y volátil.

Desarrollo de liderazgo; las organizaciones buscan personas con la capacidad de dirigir un grupo determinado.

Autoadministración de la carrera; las personas deben tener el compromiso de actualizar sus conocimientos constantemente de manera tal que puedan desarrollarse dentro de la organización.

Alles (2017) menciona que: “Las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 108).

De igual manera nos menciona los siguientes pasos para la medición de competencias:

- Los comportamientos para evaluar al periodo evaluado dentro de la evaluación de desempeño.
- Una vez identificados los comportamientos estos se relacionan con competencias, es decir se determina con que competencia se relaciona cada comportamiento del colaborador.
- Una vez que se ha identificado la competencia a la cual pertenece cada uno de los comportamientos estos se cotejan con los distintos grados y niveles para así identificar el grado al que corresponden.

Werther et al. (2019) menciona que para identificar las competencias es necesario realizar un procedimiento de análisis cualitativo en cada uno de los colaboradores con el fin de definir los conocimientos, habilidades y destrezas que son esenciales para el desempeño eficiente de sus funciones. Las competencias están integradas por elementos determinados que se puede resumir en los siguientes: saber, saber hacer, saber ser y saber estar.

Dentro lo cual identifiqué las siguientes ventajas de la identificación de competencias:

- Detecta las capacidades y habilidades del personal.
- Estimula el desarrollo individual y organizacional.
- Apoya al proceso de reclutamiento y selección.
- Se enfoca en las necesidades de capacitación y desarrollo.

- Permite la definición de planes de vida y de carrera.
- Contribuye al mejor aprovechamiento de los recursos.
- Disminuye la rotación de personal.

B. Estrategia

Chiavenato (2017) menciona que: “Las competencias básicas en forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, valor u otras características son las cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas” (p. 348).

Alles (2017) menciona que: “Las estrategias son un conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin, en el ámbito de las organizaciones es para alcanzar los objetivos organizacionales, se relaciona directamente con el desempeño de las personas y abarca diferentes aspectos” (p. 25).

Werther et al. (2019) dicen:

El proceso para comprender la estrategia y ponerla en práctica tienen un efecto sustancial y directo en aspectos como la planeación, la contratación, la compensación, relaciones laborales, etc. En todos estos casos las políticas de capital humano podrían considerarse eficaces solo si se acoplan y contribuyen efectivamente a las estrategias globales de la corporación. (p. 350).

C. Retroalimentación

Chiavenato (2017) menciona que la retroalimentación proporciona información a las personas sobre sus conductas, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregirse y ser más eficaces en ellas.

Por lo cual la forma en la que se expresa esta información debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Emisor o fuente: Es la persona que emite el mensaje al colaborador.
- Canal: Es el medio por el cual la información sobre la retroalimentación es enviada al colaborador ya sea de forma presencial o de forma virtual.
- Receptor: Es el colaborador a quien se le brinda la información sobre la retroalimentación, es decir la persona que decodifica el mensaje.
- Ambiente: Es el lugar donde la realiza la entrevista o se brinda la comunicación.

Alles (2017) menciona que la retroalimentación es la acción en la cual se le comunica al colaborador aquello que hace bien y los puntos a mejorar, también puede ser llamado como feedback.

La retroalimentación entre jefe y colaborador es una tarea cotidiana, casi inconsistente entre las partes, donde el jefe le dice al colaborador con un lenguaje asertivo hasta con gestos si las tareas realizadas van bien o no y también el colaborador expresas sus opiniones al respecto. Para lo cual debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El jefe debe realizar una breve introducción, con el fin de que el colaborador pueda brindar sus opiniones y no presente una actitud defensiva.
- Se debe invitar a los colaboradores a expresar sus ideas y participar en la reunión activamente.
- El jefe debe asegurarse que el colaborador ha comprendido cuales son los aspectos en los cuales fue evaluado.
- Se deberá presentar punto fuertes y débiles de los resultados comenzando primero por los aspectos positivos.
- Deberá solicitar al colaborador su propia perspectiva generando una autoevaluación sobre su desempeño.

- La reunión deberá focalizarse en la solución de los problemas sin personalismos.
- Los jefes deben fijar metas y ofrecer ayuda para su realización.
- El cierre de la reunión siempre debe realizarse con una frase positiva, felicitando los aspectos positivos.
- Por último, se debe dar seguimiento de las metas fijadas por lo cual deberá ser algo cotidiano, no circunstancial en momentos aislados.

Werther et al. (2019) menciona que: “La retroalimentación en una evaluación de desempeño brinda información sobre la labor del capital humano, donde se podrá prestar especial atención a los desempeños deficientes, para una mejora en la comunicación con los colaboradores” (p. 238).

D. Evaluación de desempeño

Chiavenato (2017) menciona que vivimos en un mundo en el cual siempre se evalúa el desempeño de las cosas, objetos y de las personas que nos rodean, ya que queremos conocer cuál es el rendimiento de los mismos. Por lo cual la evaluación de desempeño es algo común y corriente en nuestra vida y también en las organizaciones, ya que es un método importante para detectar problemas dentro de cada puesto en específico.

Alles (2017) menciona que en este subsistema donde se diseñan o implementan las diferentes mediciones de desempeño de los colaboradores y luego se controla su utilización, entre las mediciones más comunes tenemos: Evaluación vertical, evaluación 360 y evaluación 180.

Evaluación vertical. Se analiza el cumplimiento de los objetivos y el grado del registro de competencias, ambas partes conforman un todo, el termino vertical hace referencia a la participación de los actores más usuales del proceso: el jefe directo, el colaborador y una mirada de revisión adicional de nivel superior al jefe directo el cual se le denomina jefe del jefe.

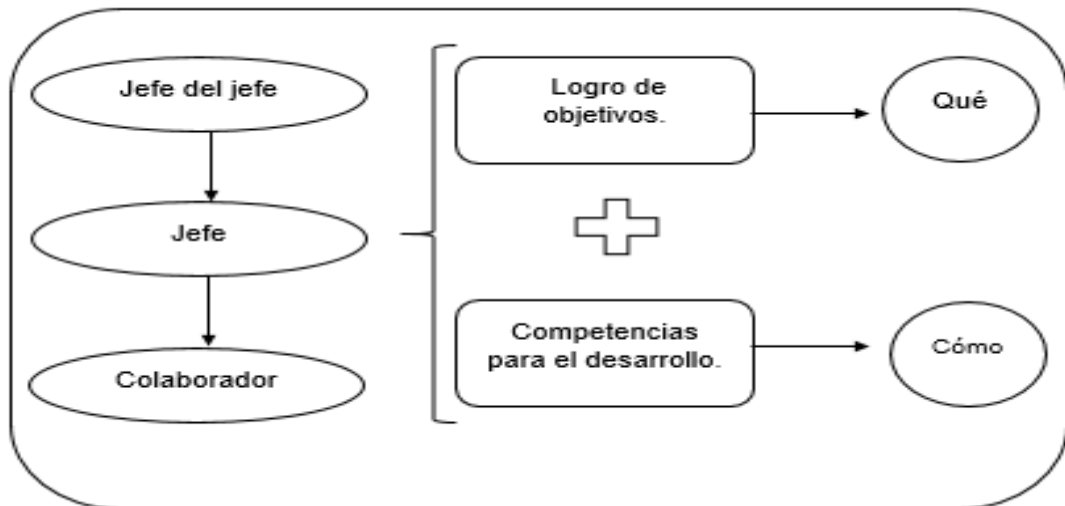


Figura 7. Dinámica de evaluación vertical

Evaluación 180°. Es un proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, donde la persona es evaluada por sus superiores, pares además es capaz de realizar su propia autoevaluación.

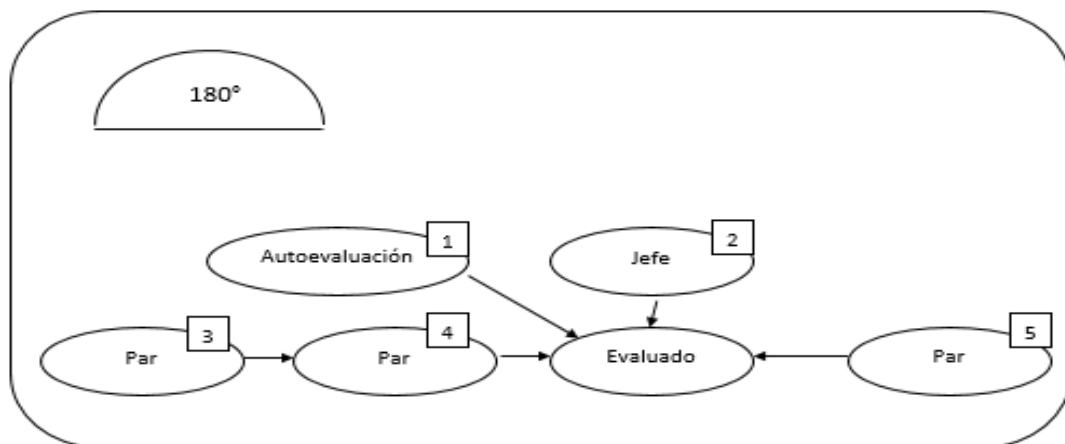


Figura 8. Dinámica de evaluación 180°

Evaluación 360°. Es un proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores con un propósito de desarrollo, en donde participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360° ya que la persona es evaluada por superiores, pares y subordinados en algunos casos de incluye la opinión de clientes internos y externos.

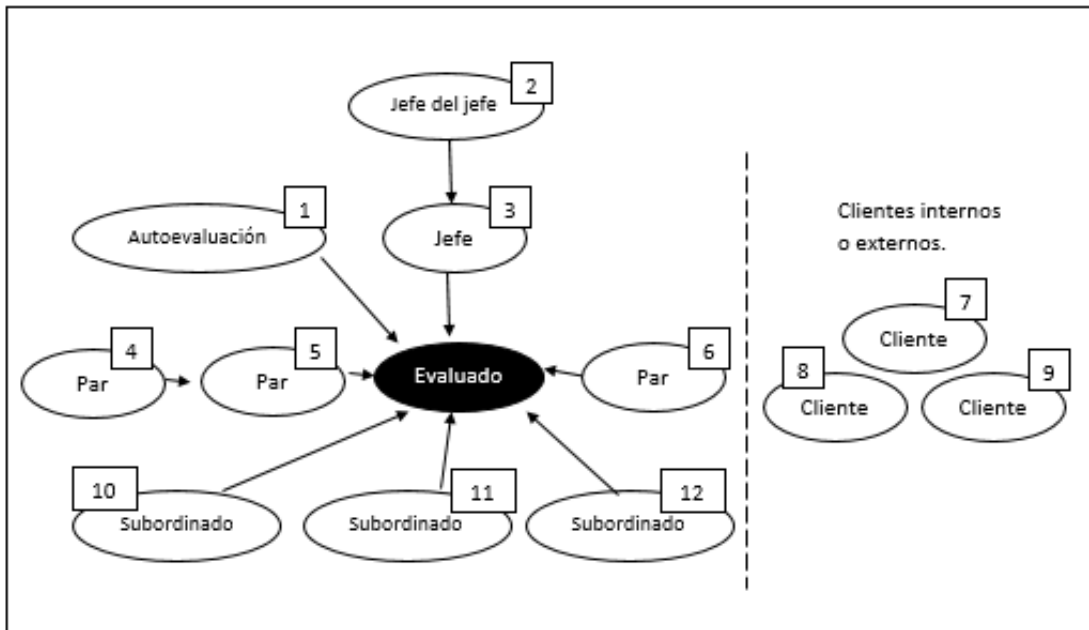


Figura 9. Dinámica de evaluación 360°

Werther et al. (2019) menciona que:” La evaluación de desempeño es una actividad esencial de la administración del capital humano. Su objetivo es proporcionar una descripción precisa del desempeño del colaborador o de su potencial a futuro dentro de la organización” (p. 238)

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada.

Aceptación del cambio

Se refiere a la capacidad del colaborador para aceptar que la situación actual de la organización requiere implementar un proceso de cambio, ya sea a nivel de cada puesto como de actitudes de los colaboradores frente a diversas situaciones.

Autoevaluación

Es la capacidad del colaborador de identificar y analizar su desempeño laboral, identificando sus puntos fuertes y cuáles son los aspectos a mejorar.

Capacidad analítica

Es aquella habilidad que permite a la persona procesar información para luego ser empleada en la toma de decisiones.

Capacidad crítica

Es la capacidad de analizar fundamentos positivos y negativos para formular una opinión propia de una determinada situación en conflicto.

Competencias laborales

Son las aptitudes que tienen los colaboradores para realizar el desempeño de sus funciones, los cuales favorecen en las capacidades del colaborador.

Desempeño laboral

Es la forma en la cual el colaborador desempeña sus funciones el cual puede verse afectado por diversos factores externos o internos del colaborador.

Evaluación de desempeño

Es la herramienta para medir el desempeño laboral, de forma tal que la organización puede identificar cual es el potencial humano con el que cuenta para el logro de sus objetivos.

Gestión del cambio

Es la herramienta con la cual una organización modifica sus políticas, procesos de acuerdo a sus necesidades y el logro de sus objetivos planteados.

Liderazgo

Es la capacidad que tiene una persona para influir en sus compañeros para el logro de un determinado objetivo, con el fin de generar una mejora dentro de la organización.

Resistencia del cambio

Es la actitud que tienen los colaboradores, frente a un cambio en sus procesos y funciones es decir obligar a que los colaboradores salgan de su zona confort para la implementación de nuevas políticas y estrategias.

Retroalimentación

Es una herramienta que utilizan los jefes para comunicar a sus colaboradores como va su desempeño, los puntos positivos y cuáles son los aspectos para mejorar.

-

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo ya que pretende analizar las características y actitudes de los colaboradores de la empresa G4S Perú S.A.C.

Hernández y Mendoza (2018) mencionan que:

Los estudios descriptivos pretenden las propiedades, características y perfiles de personas, grupo, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y después recaba información sobre ellas para así representar lo que investiga. (p. 108)

El nivel de investigación es de nivel correlacional ya que se buscará la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral de los colaboradores empresa G4S Perú S.A.C.

Hernández y Mendoza (2018) mencionan que:

Los estudios correlacionales son investigaciones que pretenden asociar conceptos fenómenos, hechos o variables. Miden las variables y su relación en términos estadísticos. Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular. (p. 109)

La investigación por otro lado es de enfoque cuantitativo porque se utilizarán métodos estadísticos, numéricos para la interpretación de datos y la comprobación de las hipótesis.

Hernández y Mendoza (2018) mencionan que:

El enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencias de los fenómenos y probar hipótesis. Al final de la ruta se establece una discusión o interpretación final, la cual constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente. (p. 7)

Diseño de investigación

La investigación es de diseño no experimental porque no existe manipulación entre las variables a estudiar ya que no se tiene el control directo sobre las mismas, de esta manera se busca solo describir y analizar el comportamiento de ambas variables y la relación entre ellas.

Hernández y Mendoza (2018) mencionan que:

La investigación no experimental refiere observar y medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural. En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observa situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza, debido a que no es posible manipularlas y no se tiene control directo sobre dichas variables. (p. 174)

Asimismo, la tesis es de corte transversal, ya que la recolección de datos de realizada solo en un solo determinado momento.

Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) mencionan que:

Los diseños transaccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, un momento único, por lo cual su principal propósito es: describir las variables en un grupo de casos (muestra o población) o

determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado; también considera evaluar una situación, comunidad, evento o contexto en un punto del tiempo. (p. 176).

3.2. Población y muestra

Población

La población de estudio está conformada por el personal administrativo de la empresa G4S Perú S.A.C. en la sede de San Isidro en el año 2020, tomándose este criterio de inclusión para delimitar sujetos debido a que las variables utilizadas son gestionadas básicamente por personal administrativo de la empresa. Por lo cual se tiene como resultado una población de estudio de 78 colaboradores.

Tabla 10

Población de colaboradores de la empresa G4S Perú S.A.C sede San Isidro

Áreas	Número de colaboradores	%
Finanzas	32	41%
RR. HH.	12	15%
TEC	5	6%
Comercial	7	9%
Tecnología de información	10	13%
Operaciones	12	15%
Total	78	100%

Hernández y Mendoza (2018) mencionan que:

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con diferentes especificaciones. Las poblaciones deben situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como se accesibilidad. Es importante perfilar con exactitud los criterios de inclusión o exclusión de la muestra. (p. 199).

Muestra

La investigación no considera a una muestra, en este sentido, se ha decidido trabajar con todas las unidades de análisis consideradas en la población, debido a que se tiene alcance a ellos y los resultados se ajustan más a la realidad cuando la muestra más se asemeja a la población.

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020.

Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre la aceptación del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020.

Existe relación significativa entre el logro de objetivos y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020.

Existe relación significativa la resistencia al cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020.

Existe relación significativa entre el control y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro - 2020.

3.4. Variables – Operacionalización

Definición conceptual de la variable gestión del cambio

Chiavenato (2017) menciona que: “El mundo actual se caracteriza por un ambiente de transformaciones constantes. El ambiente general que envuelve las organizaciones es dinámico y cambiante por cual deben tener una alta capacidad de adaptabilidad al cambio como condición básica para su supervivencia” (p. 359)

Definición operacional de la variable gestión del cambio

La variable gestión de cambio, se desarrolla en función de 4 dimensiones que son la aceptación al cambio, la resistencia al cambio, el logro de los objetivos y el control, expresados en 11 indicadores, y 35 ítems, que miden la percepción de la gestión de cambio en las empresas.

Tabla 11

Operacionalización de la variable gestión del cambio

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Aceptación del cambio	Necesidad del cambio	Del 1 al 9		Bueno: [40 - 45]
	Actitud frente al cambio			Regular: [36 - 40>
	Adaptabilidad			Malo: [31 - 36>
Logro de objetivos	Eficiencia	Del 10 al 18	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Bueno: [39 - 45]
	Eficacia			Regular: [32 - 39>
	Trabajo bajo presión			Malo: [28 - 32>
	Manejo de conflictos			
Resistencia al cambio	Resolución de problemas	Del 19 al 27		Bueno: [39 - 45]
	Comunicación efectiva			Regular: [33 - 39>
Control	Procedimiento	Del 28 al 35		Malo: [28 - 33>
	Resultados			Bueno: [36 - 40]
				Regular: [30 - 36>
				Malo: [28 - 30>

Definición conceptual de la variable desempeño laboral

Werther et al. (2019) menciona que: “El desempeño es el rendimiento global del empleado dentro de la organización, por lo cual el desempeño constituye un elemento vital para el desarrollo de la organización y para el desarrollo de la vida profesional del colaborador” (p. 213)

Definición operacional de la variable desempeño laboral

La variable desempeño laboral, se desarrolla en función de 4 dimensiones que son las competencias laborales, las estrategias, la retroalimentación y la evaluación del desempeño, expresados en 12 indicadores, y 36 ítems, que miden el desempeño laboral en las empresas.

Tabla 12

Operacionalización de la variable desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Competencias laborales	Relaciones interpersonales	Del 1 al 9		Bueno: [43 - 45]
	Trabajo en equipo			Regular: [38 - 43>
	Creatividad e Innovación			Malo: [35 - 38>
Estrategias	Toma de decisiones	Del 10 al 18	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Bueno: [38 - 45]
	Mejoramiento continuo			Regular: [34 - 38>
	Disposición al cambio			Malo: [33 - 34>
Retroalimentación	Comunicación asertiva	Del 19 al 27		Bueno: [41 - 45]
	Entrenamiento			Regular: [36 - 41>
Evaluación de desempeño	Seguimiento y monitoreo	Del 28 al 36		Malo: [32 - 36>
	Actualización de conocimiento			Bueno: [43 - 45]
	Compromiso			Regular: [37 - 43>
	Manejo de conflictos			Malo: [34 - 37>

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

El método utilizado para esta investigación es hipotético deductivo porque combina la formación de una hipótesis y la deducción con la observación de la realidad dentro de la empresa.

Cegarra (2004) menciona que: “Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo” (p. 82)

Técnica

En esta investigación se empleó la técnica de la encuesta la cual sirvió para evidenciar la problemática de la empresa siendo la principal herramienta para la recolección de datos para evaluar la gestión del cambio y el desempeño laboral de la empresa G4S Perú S.A.C San Isidro.

Hernández y Mendoza (2018) mencionan que: “Las encuestas son investigaciones no experimentales transversales o transaccionales descriptivas o correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos” (p. 187).

3.6. Descripción de instrumentos utilizados

En la recolección de datos fue aplicada a los dos instrumentos que miden de manera independiente cada una de las variables para después correlacionarlas y asociarlas. En el cuestionario el primer instrumento lleva el nombre de gestión del cambio y el segundo instrumento lleva el nombre de desempeño laboral

Instrumento I. Cuestionario de la gestión del cambio

Tabla 13

Ficha técnica del instrumento de la variable gestión del cambio

Nombre	Cuestionario para evaluar la gestión del cambio
Autor(es)	Evelin Milagros Huancahuari Huancahuari
Objetivo	Evaluación objetiva de la gestión del cambio de los colaboradores administrativos de la empresa G4S Perú S.A.C San Isidro
Ámbito de aplicación	Colaboradores administrativos de la empresa G4S Perú S.A.C San Isidro
Informadores	Personal administrativo que labora en la empresa G4S Perú S.A.C San Isidro, que tienen más de un mes trabajando en la empresa.
Administración	Individual
Validación	Docentes de la Universidad Autónoma del Perú.
Duración	15 minutos aproximadamente
Significación	Evaluación objetiva de la gestión del cambio (Aceptación del cambio, resistencia al cambio, logro de objetivos, control)
Finalidad	Identificar el impacto de la gestión del cambio en los colaboradores en la realización de sus funciones día a día, con el fin de plantear acciones de mejora para el logro de sus objetivos y mejora de resultados.
Puntuaciones	Estándar medidas en bueno, regular y malo considerando el +/- 75% de la desviación estándar de cada dimensión de gestión del cambio
Material	Formulario de Google drive

Instrumento II. Cuestionario de desempeño laboral

Tabla 14

Ficha técnica del instrumento de la variable desempeño laboral

Nombre	Cuestionario para evaluar el desempeño laboral
Autor(es)	Evelin Milagros Huancahuari Huancahuari
Objetivo	Evaluación objetiva del desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la empresa G4S Perú S.A.C San Isidro.
Ámbito de aplicación	Colaboradores administrativos de la empresa G4S Perú S.A.C San Isidro.
Informadores	Personal administrativo que labora en la empresa G4S Perú S.A.C San Isidro, que tienen más de un mes trabajando en la empresa.
Administración	Individual
Validación	Docentes de la Universidad Autónoma del Perú.
Duración	15 minutos aproximadamente
Significación	Evaluación objetiva del desempeño laboral (Competencias laborales, estrategia, retroalimentación, evaluación de desempeño).
Finalidad	Identificar el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores, teniendo en cuenta cuáles son sus puntos fuertes y débiles con el fin de aplicar medidas de mejora en su desempeño y logro de objetivos dentro de la empresa.
Puntuaciones	Estándar medidas en bueno, regular y malo considerando el +/- 75% de la desviación estándar de cada dimensión de desempeño laboral
Material	Formulario de Google drive

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

Se utilizó el instrumento de recopilación de datos, que fueron trabajados en el programa estadístico SPSS.

Se realizó el análisis de confiabilidad de cada instrumento mediante el estadístico de alfa de Cronbach, considerando los siguientes puntajes:

Tabla 15

Escala de alfa de Cronbach

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Se realizaron el análisis estadístico descriptivo en función de tablas y gráficos estadísticos, por variables y sus dimensiones.

Así mismo se realizó la prueba de normalidad Kolmogorov Smirnov, para determinar si la muestra cumple o no una distribución normal.

Finalmente, de acuerdo con los resultados de distribución normal, se aplicó la prueba estadística de correlación R de Pearson, para probar o rechazar las hipótesis de investigación.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de la variable gestión del cambio

El instrumento de gestión de cambio se estableció mediante la evaluación de criterio de jueces y especialistas en el tema de investigación, considerando a expertos, los cuales determinaron su aplicabilidad para el recojo de datos. Los resultados de la validez de los jueces se evidencian en la siguiente tabla:

Tabla 16

Resultados de la validación del cuestionario de gestión del cambio

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Jorge Ramos Chang	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

Validez del instrumento de la variable desempeño laboral

El instrumento de desempeño laboral se estableció mediante la evaluación de criterio de jueces y especialistas en el tema de investigación, considerando a expertos, los cuales determinaron su aplicabilidad para el recojo de datos. Los resultados de la validez de los jueces se evidencian en la siguiente tabla:

Tabla 17

Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Jorge Ramos Chang	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

De acuerdo con los resultados, se puede mencionar que ambos instrumentos presentan una validación de contenido, según los expertos se consideran aplicables para la prueba de consistencia interna.

4.1.1 Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del instrumento de la variable gestión del cambio

La confiabilidad del instrumento de gestión del cambio se realizó mediante la prueba estadística de alfa de Cronbach considerando que el cuestionario señala una escala politómica y multidimensional

Tabla 18

Fiabilidad del instrumento de la variable gestión del cambio

Alfa de Cronbach	N de elementos
,830	35

En la tabla 18, se presenta los resultados de confiabilidad del instrumento de gestión del cambio. Dichos resultados evidencian una confiabilidad muy alta (Alfa = 0,830) de acuerdo con Palella y Martins. Este resultado indica que el instrumento es aplicable para la recolección de datos de la investigación.

Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral

Para determina la confiabilidad del instrumento de desempeño laboral se empleó la prueba estadística de alfa de Cronbach considerando que el cuestionario señala una escala politómica.

Tabla 19

Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,824	36

En la tabla 19, se presenta los resultados de confiabilidad del instrumento de desempeño laboral. Dichos resultados evidencian una confiabilidad muy alta (Alfa = 0,824) de acuerdo con Palella y Martins. Este resultado indica que el instrumento es aplicable para la recolección de datos de la investigación.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptivos de la variable gestión del cambio

Tabla 20

Análisis descriptivo de la variable gestión del cambio

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	24	30,8
Regular	37	47,4
Bueno	17	21,8
Total	78	100,0

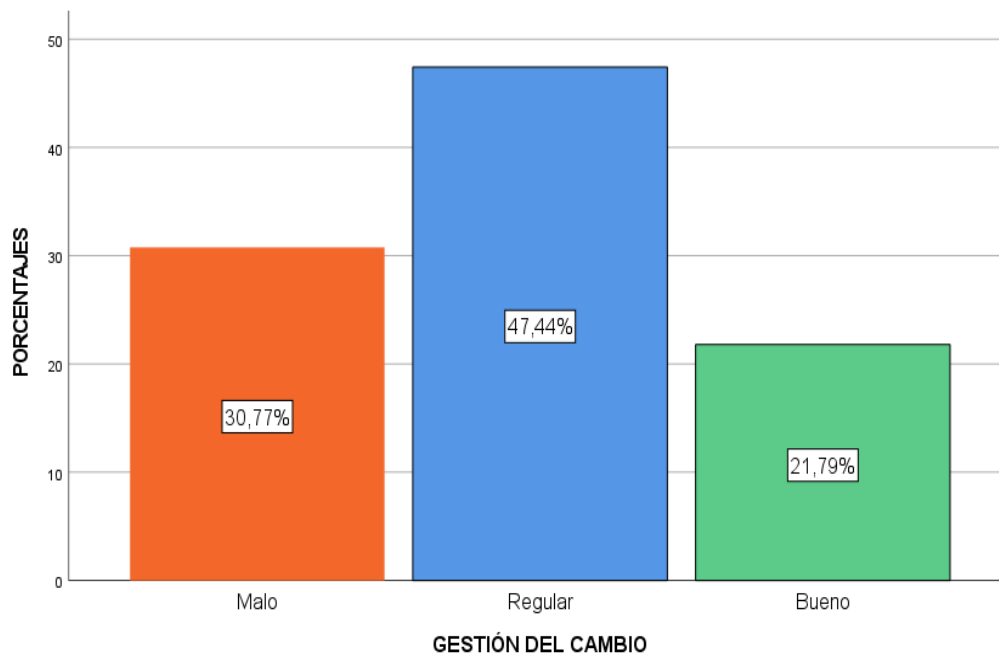


Figura 10. Análisis descriptivo de la variable gestión del cambio

Interpretación

En la figura 10 se observa que 37 colaboradores que representan el 47,44% consideran la aplicación de la gestión del cambio en un nivel regular, 24 colaboradores que representan el 30,77% lo consideran en un nivel malo y 17 colaboradores que representan el 21,79% lo consideran bueno. Esto evidencia que los colaboradores creen que sus funciones en su mayoría se desarrollan de forma rutinaria ya que no refleja mayores cambios ni innovaciones.

Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral

Tabla 21

Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	19	24,4
Regular	44	56,4
Bueno	15	19,2
Total	78	100,0

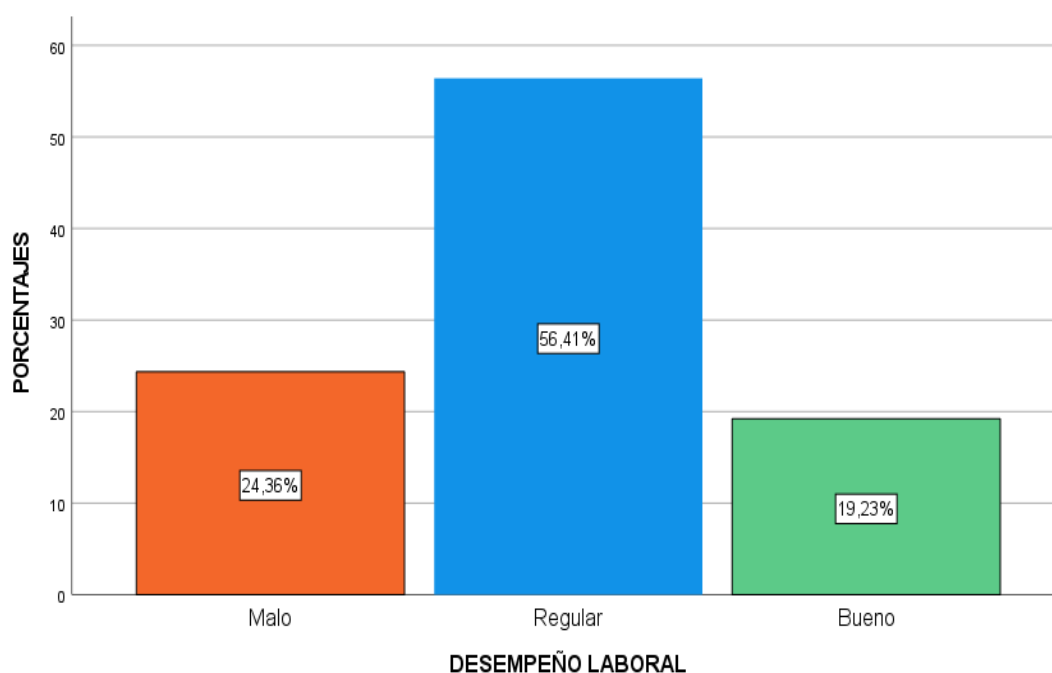


Figura 11. Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral

Interpretación

En la figura 11 se observa que 44 colaboradores que representan el 56,41% consideran que el desempeño laboral en la empresa es de nivel regular, 19 colaboradores que representan el 24,36% lo consideran en un nivel malo y 15 colaboradores que representan el 19,23% lo consideran bueno. Esto evidencia que la mayoría de los colaboradores se limitan solo a desempeñar sus funciones solo lo necesario sin un valor agregado por el cual no se ven involucrados directamente en el desarrollo de la organización.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de la dimensión aceptación del cambio

Tabla 22

Análisis descriptivo de la dimensión aceptación del cambio

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	30	38,5
Regular	32	41,0
Bueno	16	20,5
Total	78	100,0

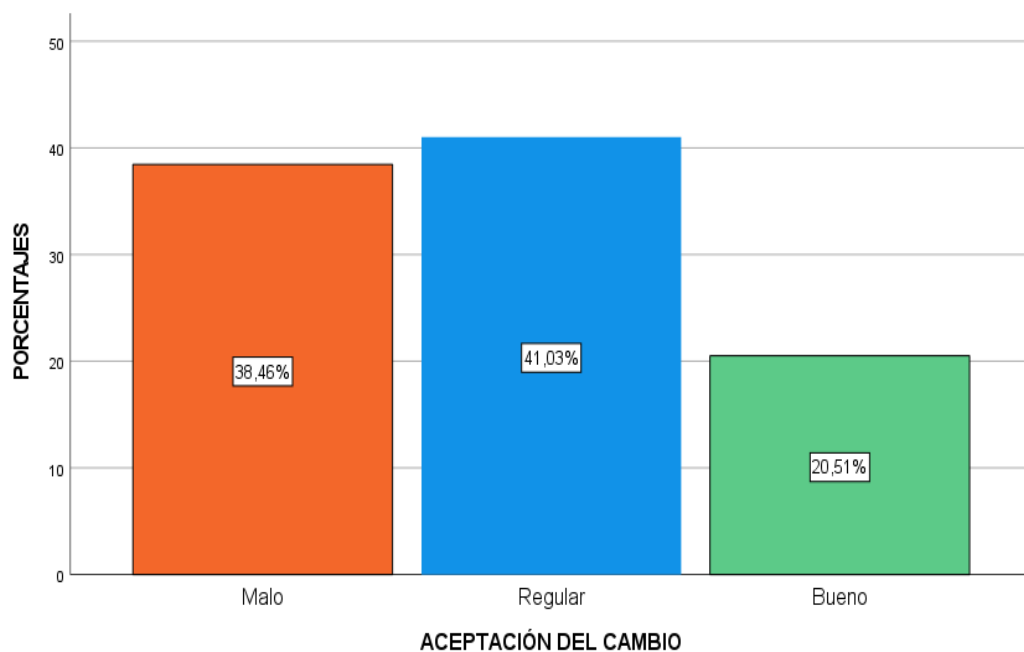


Figura 12. Análisis descriptivo de la dimensión aceptación del cambio

Interpretación

En la figura 12 se observa que 32 colaboradores que representan el 41,03% consideran que la aceptación del cambio en la empresa es de nivel regular, 30 colaboradores que representan el 38,5% lo consideran en un nivel malo y 16 colaboradores que representan el 20,51% lo consideran bueno. Esto evidencia que la mayoría de los colaboradores aceptan el cambio de forma regular. Es decir, no se adaptan completamente a las nuevas tendencias.

Resultados descriptivos de la dimensión resistencia al cambio

Tabla 23

Análisis descriptivo de la dimensión resistencia al cambio

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	15	19,2
Regular	48	61,5
Bueno	15	19,2
Total	78	100,0

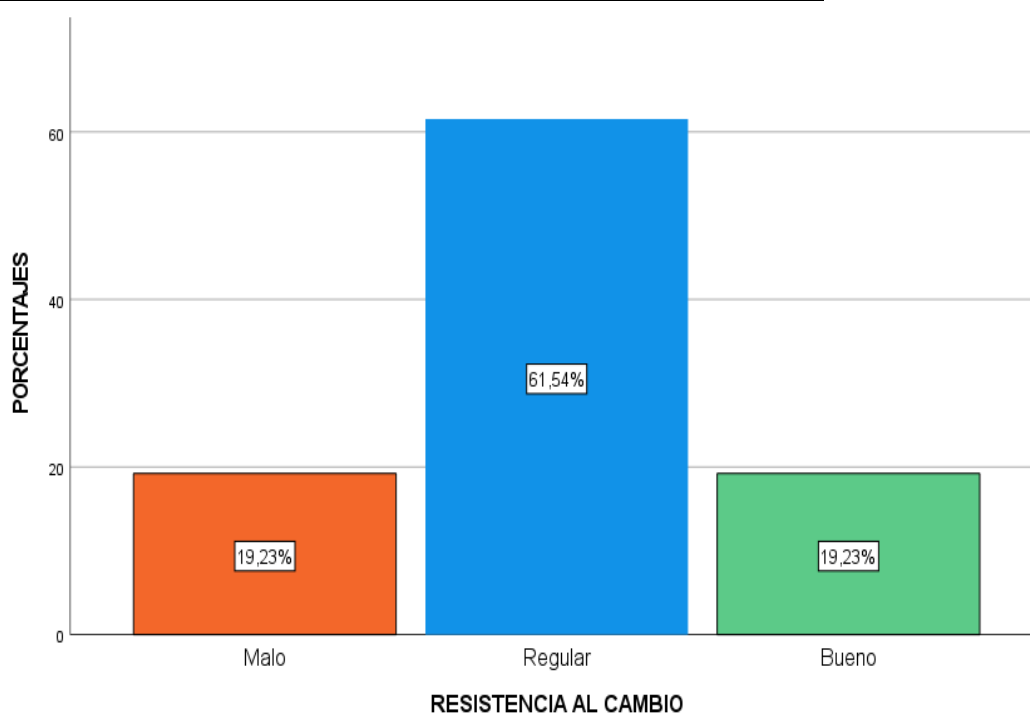


Figura 13. Análisis descriptivo de la dimensión resistencia cambio

Interpretación

En la figura 13 se observa que 48 colaboradores que representan el 61.54% consideran que la resistencia al cambio en la empresa es de nivel regular, 15 colaboradores que representan el 19,23% lo consideran en un nivel malo y 15 colaboradores que representan el 19,23% lo consideran bueno. Esto evidencia que la mayoría de los colaboradores se muestran resistentes al cambio o son indiferentes para asumir algún cambio dentro de sus funciones diarias, prefieren estar en su zona de confort.

Resultados descriptivos de la dimensión logro de objetivos

Tabla 24

Análisis descriptivo de la dimensión logro de objetivos.

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	23	29,5
Regular	44	56,4
Bueno	11	14,1
Total	78	100,0

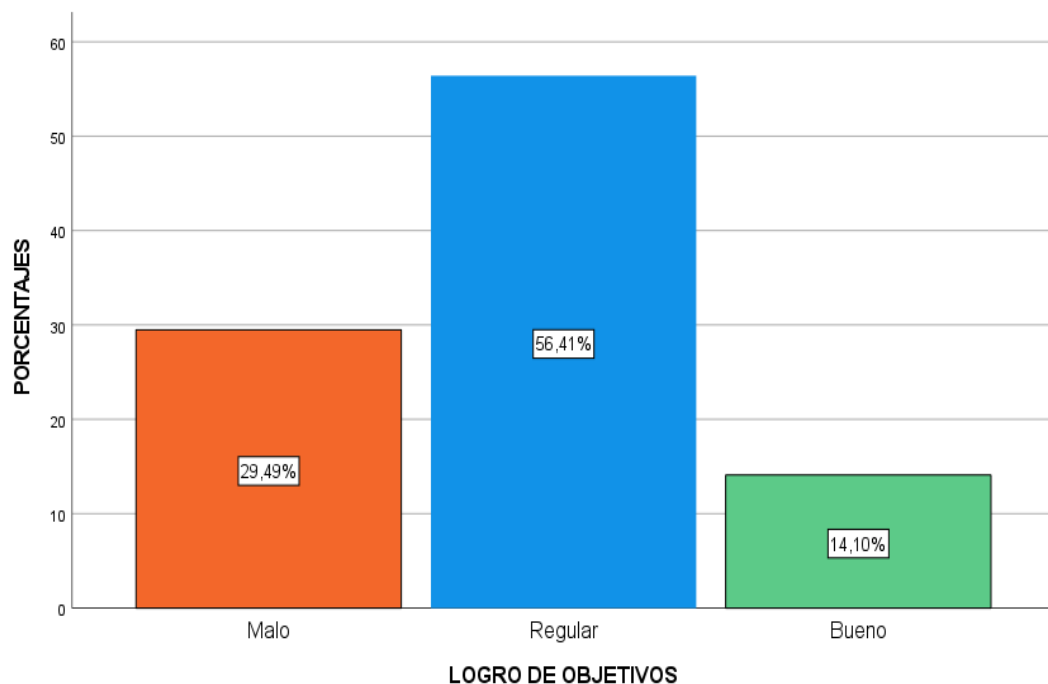


Figura 14. Análisis descriptivo de la dimensión logro de objetivos

Interpretación

En la figura 14 se observa que 44 colaboradores que representan el 56,41% consideran que el logro de objetivos en la empresa es de nivel regular, 23 colaboradores que representan el 29,49% lo consideran en un nivel malo y 11 colaboradores que representan el 14,1% lo consideran bueno. Esto evidencia que los colaboradores consideran importante el logro de objetivos más no se esfuerzan por cumplirlo o no se evidencia en el desempeño de sus tareas diarias.

Resultados descriptivos de la dimensión control

Tabla 25

Análisis descriptivo de la dimensión logro de objetivos.

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	26	33,3
Regular	34	43,6
Bueno	18	23,1
Total	78	100,0

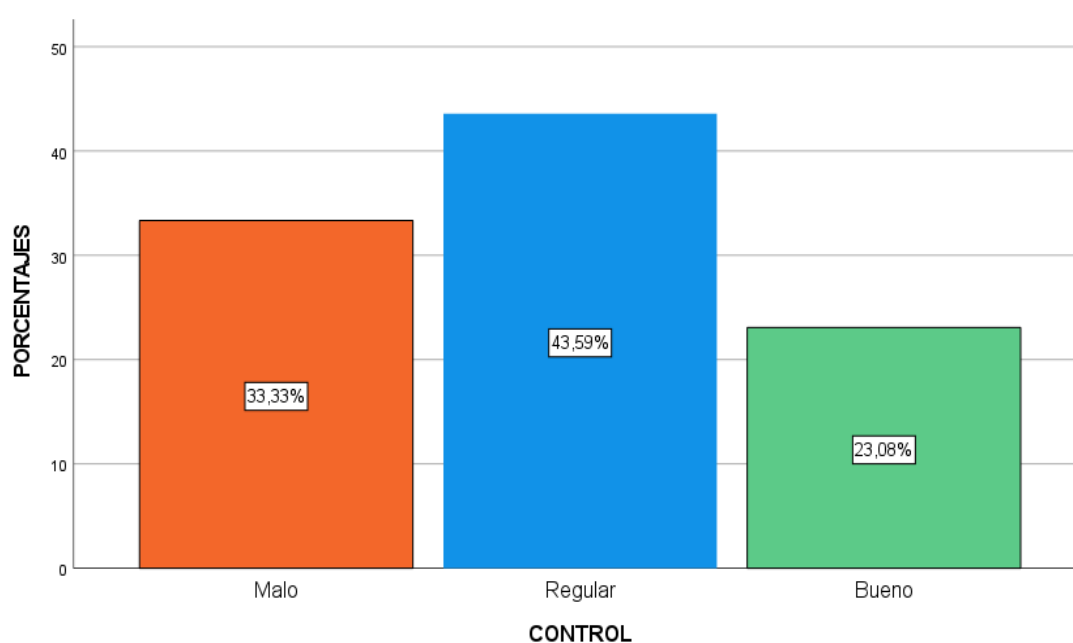


Figura 15. Análisis descriptivo de la dimensión control

Interpretación

En la figura 15 se observa que 34 colaboradores que representan el 43,59% consideran que el control aplicado en la empresa es de nivel regular, 26 colaboradores que representan el 33,33% lo consideran en un nivel malo y 18 colaboradores que representan el 23,08% lo consideran bueno. Esto evidencia que el control ejercido hacia los colaboradores se está realizando de manera regular por lo cual no hay un correcto seguimiento de las funciones realizadas día a día por los colaboradores.

Resultados descriptivos de la dimensión competencias laborales

Tabla 26

Análisis descriptivo de la dimensión competencias laborales

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	20	25,6
Regular	42	53,8
Bueno	16	20,5
Total	78	100,0

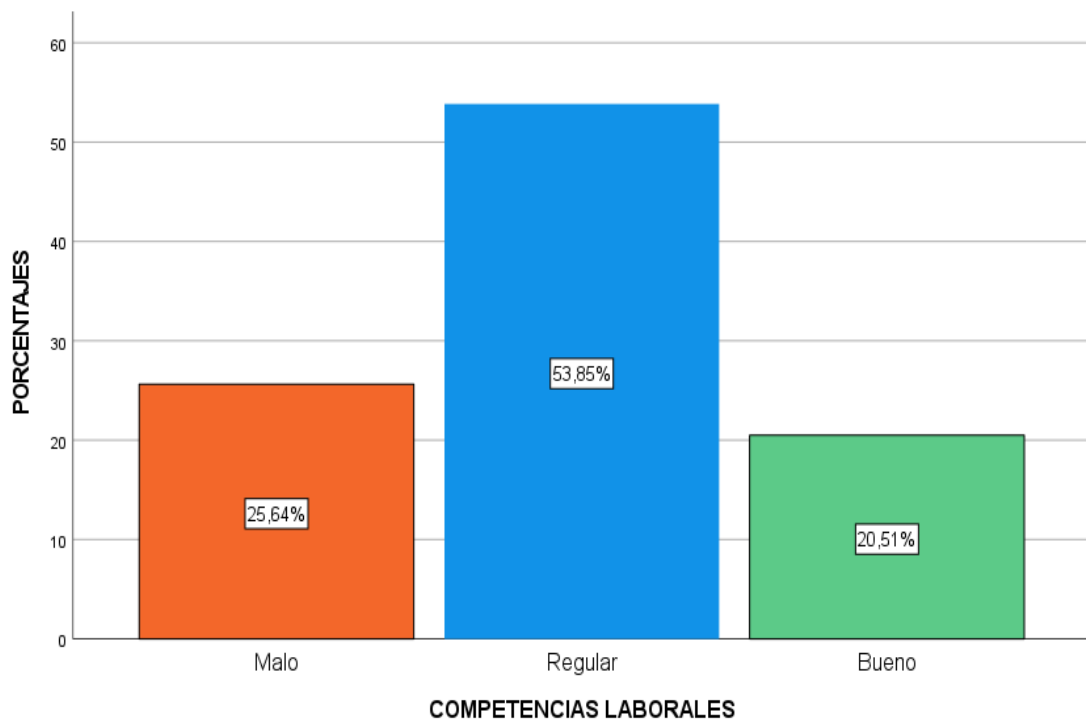


Figura 16. Análisis descriptivo de la dimensión competencias laborales

Interpretación

En la figura 16 se observa que 42 colaboradores que representan el 53,85% consideran que las competencias laborales de los colaboradores son de nivel regular, 20 colaboradores que representan el 25,64% lo consideran en un nivel malo y 16 colaboradores que representan el 20,51% lo consideran bueno. Esto evidencia que las habilidades de los colaboradores son deficientes o no se encuentran lo suficientemente preparados para el desempeño de sus funciones en el puesto que desempeñan.

Resultados descriptivos de la dimensión estrategias

Tabla 27

Análisis descriptivo de la dimensión estrategias.

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	27	34,6
Regular	39	50,0
Bueno	12	15,4
Total	78	100,0

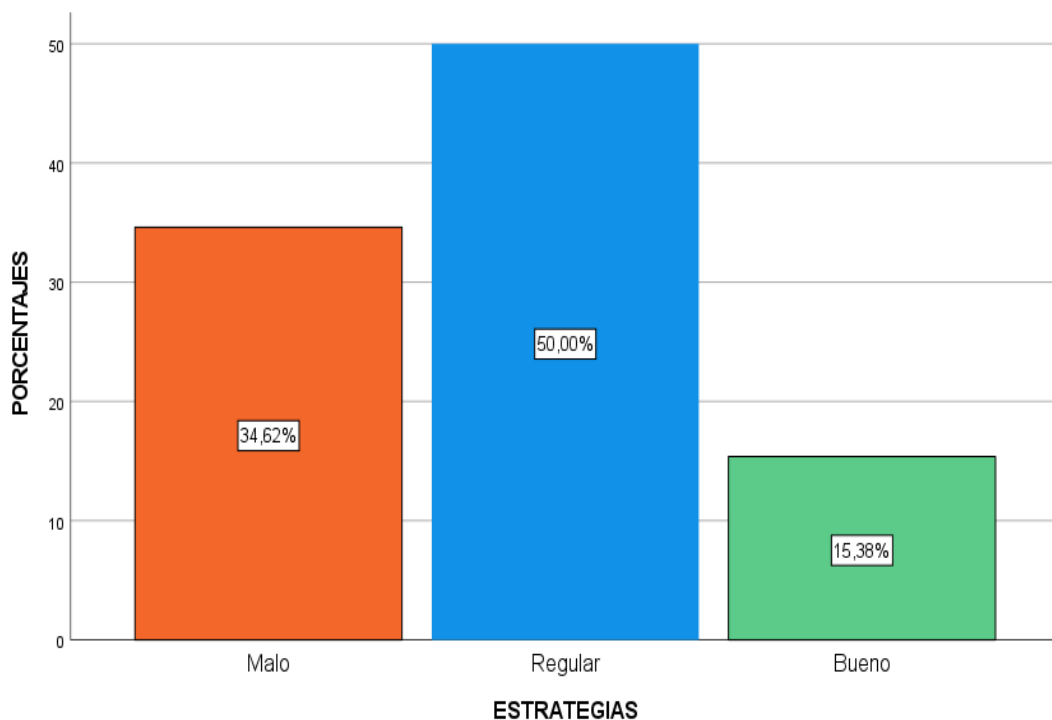


Figura 17. Análisis descriptivo de la dimensión estrategias

Interpretación

En la figura 17 se observa que 39 colaboradores que representan el 50% consideran que las estrategias empleadas en la empresa son de nivel regular, 27 colaboradores que representan el 34,62% lo consideran en un nivel malo y 12 colaboradores que representan el 15,38% lo consideran bueno. Esto evidencia que las estrategias empleadas en la empresa no están siendo aceptadas ni empleadas por los colaboradores ya que estos las encuentran de regular a malo.

Resultados descriptivos de la dimensión retroalimentación

Tabla 28

Análisis descriptivo de la dimensión retroalimentación.

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	24	30,8
Regular	42	53,8
Bueno	12	15,4
Total	78	100,0

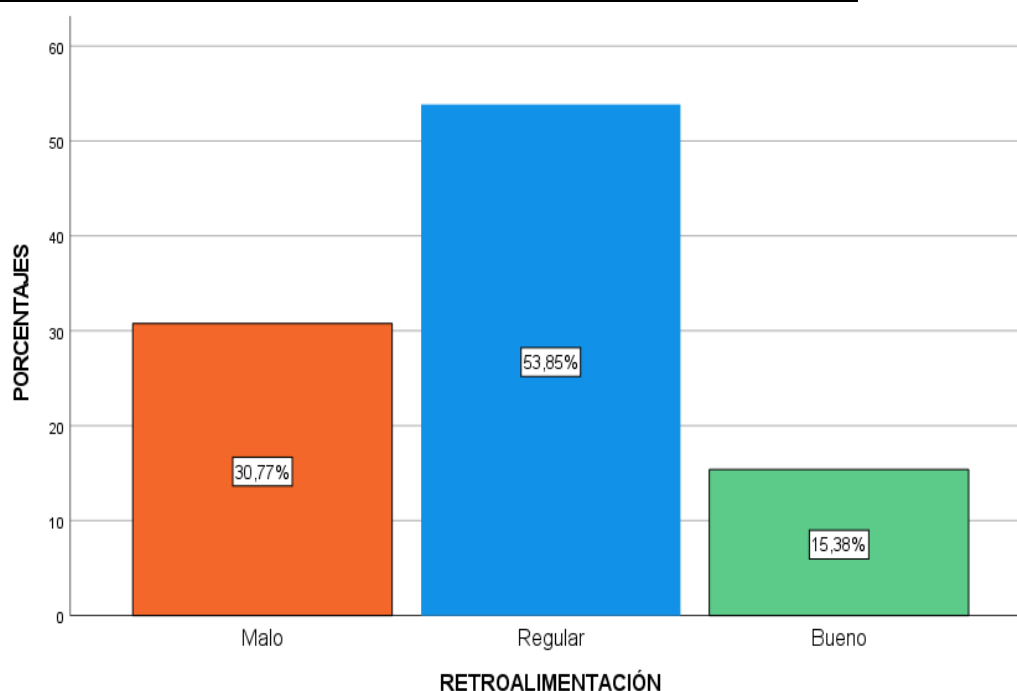


Figura 18. Análisis descriptivo de la dimensión retroalimentación

Interpretación

En la figura 18 se observa que 42 colaboradores que representan el 53,85% consideran que la retroalimentación brindada en la empresa es de nivel regular, 24 colaboradores que representan el 30,77% lo consideran en un nivel malo y 12 colaboradores que representan el 15,38% lo consideran bueno. Esto evidencia que la retroalimentación brindada a los colaboradores se realiza de forma deficiente o no está abarcando los puntos de mejora de los colaboradores con el fin de que ellos puedan reforzar sus habilidades y mejorar sus puntos débiles.

Resultados descriptivos de la dimensión evaluación de desempeño

Tabla 29

Análisis descriptivo de la dimensión evaluación de desempeño.

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	24	30,8
Regular	41	52,6
Bueno	13	16,7
Total	78	100,0

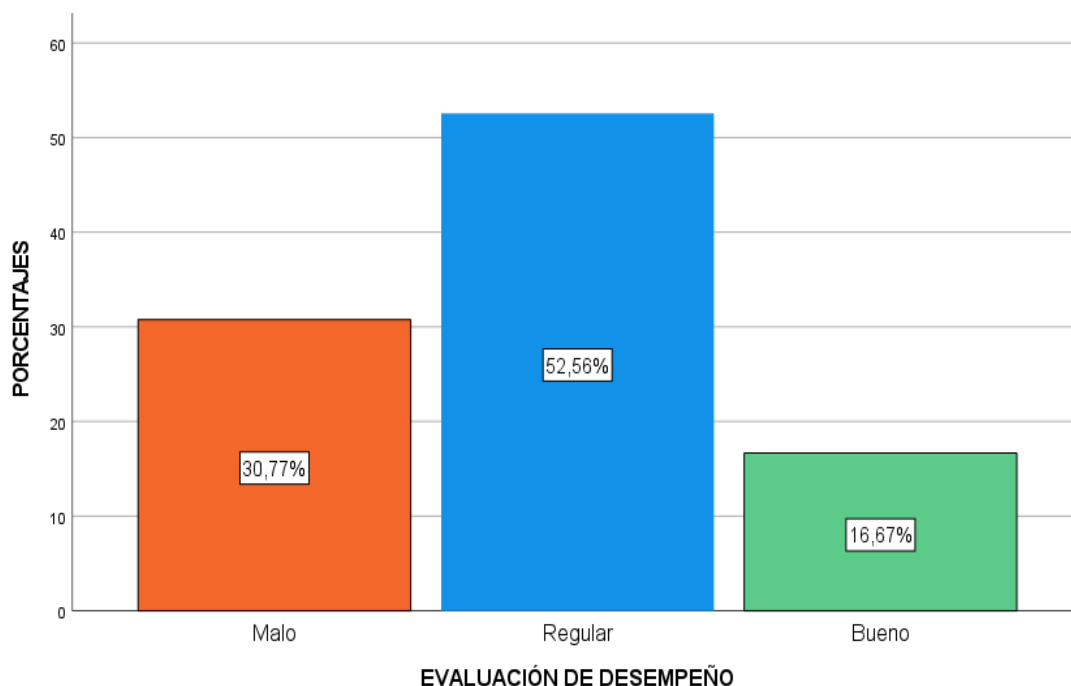


Figura 19. Análisis descriptivo de la dimensión evaluación de desempeño

Interpretación

En la figura 19 se observa que 41 colaboradores que representan el 52.56% consideran que la evaluación de desempeño en la empresa es de nivel regular, 24 colaboradores que representan el 30.77% lo consideran en un nivel malo y 13 colaboradores que representan el 16,67% lo consideran bueno. Esto evidencia que la evaluación de desempeño realizada en la empresa no abarca los puntos importantes que se requiere para mejorar el desempeño de los colaboradores. Por otro lado, se aplican instrumentos no adecuados para medir el desempeño laboral.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 30

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre gestión del cambio y desempeño laboral

Gestión del cambio	Desempeño laboral						Total	
	Malo		Regular		Bueno		Fi	%
	Fi	Malo	fi	Regular	Fi	Bueno		
Malo	7	9.0%	11	14.1%	6	7.7%	24	30.8%
Regular	8	10.3%	24	30.8%	5	6.4%	37	47.4%
Bueno	4	5.1%	9	11.5%	4	5.1%	17	21.8%
Total	19	24.4%	44	56.4%	15	19.2%	78	100.0%

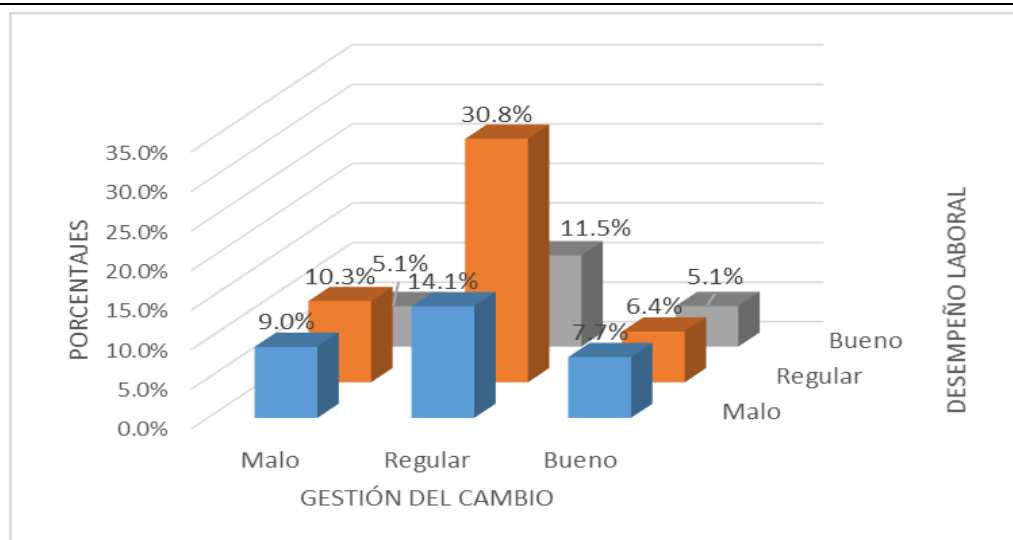


Figura 20. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre gestión del cambio y desempeño laboral

Interpretación

En la figura 20 presentan la descripción respecto a la relación de los puntajes entre gestión del cambio y desempeño laboral. Se puede apreciar que el 9% de los colaboradores encuestados perciben a la relación como mala, el 30.8% de los colaboradores encuestados perciben a la relación como regular y el 5.1% de los colaboradores encuestados perciben a la relación como buena, esto prueba que existe relación positiva y directa entre las variables, de tal forma que se verifica con la correspondiente prueba de hipótesis.

4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H₀: La variable desempeño laboral presenta una distribución normal

H_a: La variable desempeño laboral difiere una distribución normal

Tabla 31

Resultados de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral

		Desempeño laboral
N		78
Parámetros normales ^{a,b}	Media	155,2692
Máximas diferencias extremas	Desv. Desviación	7,86191
	Absoluta	,088
	Positivo	,059
	Negativo	-,088
Estadístico de prueba		,088
Sig. asin. (bilateral) ^c		,200 ^d

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Interpretación

La tabla 31 muestra los resultados de la prueba de normalidad Kolmogorov Smirnov donde se observa que la distribución de los puntajes de la variable desempeño laboral se aproxima a una distribución normal, siendo el valor del sig. = 0.200 es mayor a 0,05 lo que permite aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna. Por lo tanto, la distribución de la variable presenta una distribución normal. En este sentido, para la prueba de hipótesis se aplicó el coeficiente de correlación paramétrico R de Pearson.

4.6 Procedimientos correlacionales

Contraste de la hipótesis general

H₀: No existe relación significativa entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020.

H_a: Existe relación significativa entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Sig. $\geq 0.05 \rightarrow$ Se acepta la hipótesis nula (H₀)

Sig. $< 0.05 \rightarrow$ Se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 32

Resultados de la correlación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral

		Desempeño laboral
Gestión del cambio	Correlación de Pearson	,652*
	Sig. (bilateral)	,001
	N	78

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación

La tabla 32 muestra los resultados de la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral, en ella se observa que el valor de significancia es 0,001 menor al 0,05, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, la variable gestión del cambio se relaciona con la variable desempeño laboral percibido por los colaboradores, siendo esta una relación positiva alta ($r=0.652$). Por lo tanto, a medida que se orienta mejor la gestión del cambio mejorara significativamente el desempeño laboral.

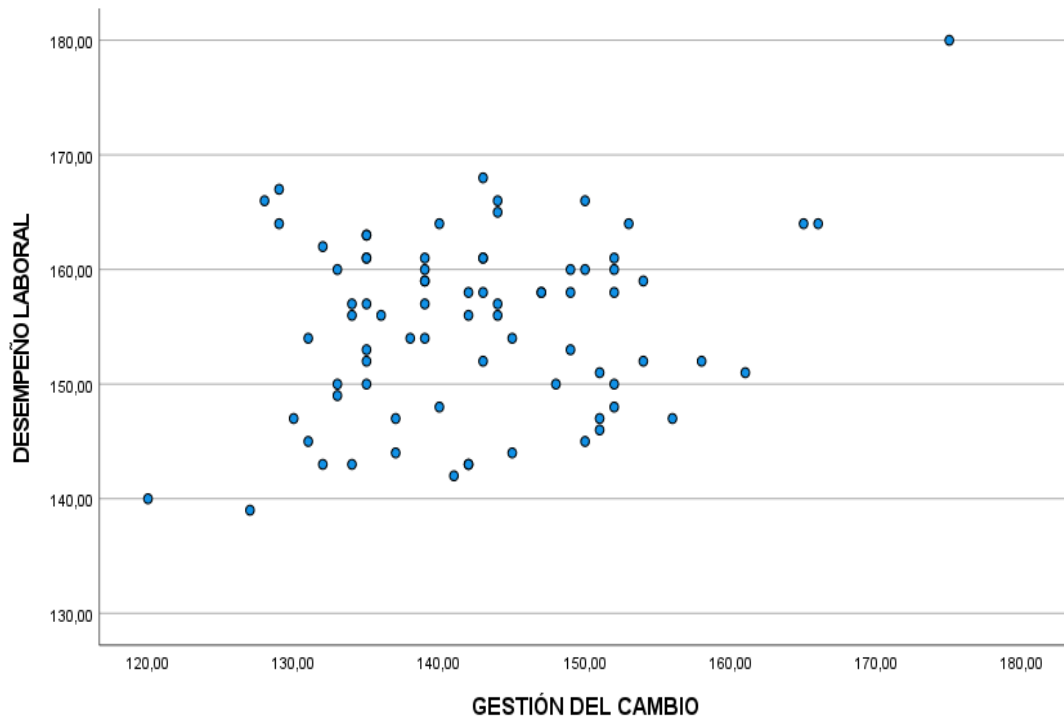


Figura 21. Gráfico de dispersión de las variables gestión del cambio y desempeño laboral

Interpretación

La figura 21 evidencia los resultados del gráfico de dispersión entre las variables, en ella se observa la existencia de una relación positiva y directa entre las variables gestión del cambio y desempeño laboral. Es decir, se puede mencionar que a mayores puntajes de la variable gestión del cambio, mayores serán los puntajes de la variable desempeño laboral.

Contrastación de hipótesis específicas

Contrastación de hipótesis específica 1

Ho: No existe relación significativa entre la aceptación del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020.

Ha: Existe relación significativa entre la aceptación del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Sig. ≥ 0.05 → Se acepta la hipótesis nula (Ho)

Sig. < 0.05 → Se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Tabla 33

Resultados de la correlación entre aceptación del cambio y desempeño laboral

		Desempeño laboral
Aceptación del cambio	Correlación de Pearson	,612*
	Sig. (bilateral)	,002
	N	78

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación

La tabla 33 muestra los resultados de la relación entre la aceptación del cambio y el desempeño laboral, en ella se observa que el valor de significancia es 0,002 menor al 0,05, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, la dimensión aceptación del cambio se relaciona con la variable desempeño laboral percibido por los colaboradores, siendo esta una relación positiva alta ($r=0.612$). Por lo tanto, a medida que se acepta el cambio como parte de la visión de la empresa mejora significativamente el desempeño laboral.

Contrastación de hipótesis específica 2

Ho: No existe relación significativa entre el logro de objetivos y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020.

Ha: Existe relación significativa entre el logro de objetivos y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Sig. $\geq 0,05$ → Se acepta la hipótesis nula (Ho)

Sig. $< 0,05$ → Se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Tabla 34

Resultados de la correlación entre logro de objetivos y desempeño laboral

		Desempeño laboral
	Correlación de Pearson	,582*
Logro de objetivos	Sig. (bilateral)	,001
	N	78

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

Interpretación

La tabla 34 muestra los resultados de la relación entre el logro de objetivos y el desempeño laboral, en ella se observa que el valor de significancia es 0,001 menor al 0,05, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, la dimensión logro de objetivos se relaciona con el desempeño laboral desarrollado por los colaboradores, siendo esta una relación positiva moderada ($r=0.582$). Por lo tanto, en la medida que se alcancen y se cumplan los objetivos se mejora el desempeño laboral.

Contrastación de hipótesis específica 3

Ho: No existe relación significativa la resistencia al cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020.

Ha: Existe relación significativa la resistencia al cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Sig. ≥ 0.05 → Se acepta la hipótesis nula (H_0)

Sig. < 0.05 → Se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Tabla 35

Resultados de la correlación entre resistencia al cambio y desempeño laboral

		Desempeño laboral
Resistencia al cambio	Correlación de Pearson	-,618*
	Sig. (bilateral)	,001
	N	78

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación

La tabla 35 muestra los resultados de la relación entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral, en ella se observa que el valor de significancia es 0,001 menor al 0,05, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, la dimensión resistencia al cambio se relaciona con el desempeño laboral desarrollado por los colaboradores, siendo esta una relación negativa moderada ($r= -0.618$). Por lo tanto, a medida que la resistencia al cambio sea menor, entonces mejora el desempeño laboral de los colaboradores.

Contrastación de hipótesis específica 4

Ho: No existe relación significativa entre el control y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro - 2020.

Ha: Existe relación significativa entre el control y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro - 2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Sig. ≥ 0.05 → Se acepta la hipótesis nula (Ho)

Sig. < 0.05 → Se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Tabla 36

Resultados de la correlación entre control y desempeño laboral

		Desempeño laboral
Control	Correlación de Pearson	,629*
	Sig. (bilateral)	,002
	N	78

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación

La tabla 36 muestra los resultados de la relación entre el control y el desempeño laboral, en ella se observa que el valor de significancia es 0,002 menor al 0,05, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, la dimensión control se relaciona con el desempeño laboral desarrollado por los colaboradores, siendo esta una relación positiva alta ($r=0.629$), es decir a medida que se ejerce mejor el control de los colaboradores mejora el desempeño laboral.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

En la presente investigación se estudió las variables gestión del cambio y desempeño laboral para encontrar la relación existente entre las mismas, por el motivo de que se encontraron deficiencias entre ellas, en la empresa G4S Perú S.A.C.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron sometidos a criterios de validez y confiabilidad, logrando como resultado un alto nivel de confiabilidad, con respecto al instrumento de gestión del cambio el cual cuenta con un valor de alfa de Cronbach que asciende a 0,830 y el instrumento de desempeño laboral cuenta con un valor del alfa de Cronbach que asciende a 0,824; ambos instrumentos mayores al 0,75 probando ser altamente confiables para el recojo de datos de la muestra, dichos resultados permite continuar esta investigación.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis general mediante el estadístico de correlación R de Pearson, existe una correlación positiva alta entre la gestión del cambio y desempeño laboral, dichos resultados concuerdan con los obtenidos por Ybañez (2017) en su tesis: "Gestión de cambio y desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2016" que concluye que la gestión de cambio tiene una alta relación con el desempeño laboral de manera directa; sin embargo, existen evidencias para afirmar que ciertas actividades relacionadas a la variable al aplicarlas de manera correcta en la institución podrían mejorar dicha relación. Es importante mencionar que en ambos casos se determina la gestión de cambio y se relaciona con el desempeño diario. En este sentido, la estrategia de mejora debe partir desde el punto de vista de los colaboradores y la aceptación de la necesidad de realizar un cambio en sus procesos.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específica 1 mediante es estadístico de correlación R de Pearson, existe una correlación positiva alta entre aceptación del cambio y desempeño laboral, dichos resultados concuerdan con los obtenidos por Guzmán de la Rosa (2018)

en su tesis: “Adaptabilidad y proceso del cambio organizacional” donde concluye que el nivel de adaptabilidad que se refleja en los colaboradores es bajo frente a un proceso de cambio, ya que les ocasiona un desequilibrio al desempeñar sus funciones dentro de la empresa, además esto se ve reflejado en sus actitudes personales provocando una resistencia al cambio. Se puede denotar que cuando el colaborador acepta y se adapta a los cambios propuestos por los líderes influye en el desempeño de los colaboradores generando una mejora en el mismo, ya que mejoran la percepción que tiene el colaborador respecto a la empresa y su importancia dentro de la organización.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específica 2 mediante el estadístico de correlación R de Pearson, existe una correlación positiva moderada entre el logro de objetivos y desempeño laboral, dichos resultados concuerdan con los obtenidos por Montaña y Torres (2015) en su tesis: “Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones” donde concluye que todo estudio en el ámbito organizacional, que pretende cambios o desarrollo debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos. Es decir, se pueda decidir qué alternativa estratégica debe estar basada en un análisis realista, deberá estudiar y comprender su propia cultura lo que, por supuesto no es sencillo, y requiere esfuerzos y paciencia de forma muy minuciosa. Se puede denotar que cuando el colaborador busca el logro de sus objetivos propuestos en la empresa, esto influye directamente en su desempeño laboral de sus funciones, ya que esto se ve influenciado por otros factores tales como beneficios económicos o motivación personal.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específica 3 mediante es estadístico de correlación R de Pearson, existe una correlación negativa moderada entre la resistencia al cambio y desempeño laboral, dichos resultados concuerdan con los obtenidos por Ortega (2015) en su tesis: “La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna, en el año 2013” donde concluye que la gestión del cambio del personal considera que presentaría un

nivel alto de resistencia frente a situaciones de cambio organizacional, al analizar por dimensión, los aspectos más preocupantes fueron los factores individuales asociados al hacer, y los factores individuales asociados al saber y conocer; el personal considera que su nivel de desempeño y cumplimiento de las tareas encargadas es adecuado, al analizar por dimensión, el aspecto a fortalecer es el crecimiento personal. Se puede denotar que la resistencia al cambio es un factor de actitud en los colaboradores que trae consecuencias en el desempeño laboral. En este sentido en la empresa, deben buscar estrategias que busquen disminuir la resistencia al cambio de los colaboradores para que las empresas innoven y busquen su desarrollo.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específica 4 mediante el estadístico de correlación R de Pearson, existe una correlación positiva alta entre el control y desempeño laboral, dichos resultados concuerdan con los obtenidos por Contreras (2018) en su tesis: “La gestión del cambio organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas” donde concluye que los factores principales para poder implementar un proceso de cambio son la comunicación efectiva, honesta y transparente en todo el proceso, y para ello se requiere realizar un adecuado proceso de control; ya que los cambios siempre van a generar temor en el personal de la empresa, debido a que se generan problemáticas de poder, conocimiento y habilidades. En este sentido, se puede denotar que el control ejercido a los colaboradores de la empresa se relaciona directamente con el desempeño laboral.

Los resultados obtenidos fueron positivos comprobándose la relación entre las variables de la investigación. Asimismo, se encontró que la gestión del cambio tiene una relación positiva alta con el desempeño de los colaboradores dentro de la empresa, por lo cual es necesario que al aplicar un plan de cambios en las funciones o procesos de la empresa esto parta de la perspectiva del colaborador considerando su punto de vista y sus necesidades en cada puesto de trabajo.

Para la continuidad del trabajo de investigación se recomienda realizar investigaciones causales explicativas en la cual se determine detalladamente la implicancia de aplicar una gestión de cambio en la empresa actualmente a fin de favorecer en la mejora del desempeño laboral.

5.2. Conclusiones

Primero: Existe correlación positiva alta ($R = 0.652$) entre la gestión del cambio y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa G4S Perú S.A.C. con un nivel de significancia de $\text{Sig.} = 0,001$. Se concluye que en la medida que se gestione adecuadamente el cambio en todos sus procesos, mejora el desempeño laboral de los colaboradores.

Segundo: Existe correlación positiva alta ($R=0,612$) entre la aceptación del cambio y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa G4S Perú S.A.C. con un nivel de significancia de $\text{Sig.} = 0,002$. Se concluye que para el éxito de un programa de gestión de cambio es necesario la activa participación de los colaboradores tomando en cuenta sus experiencias laborales en el día a día con el fin de asegurar el éxito de este y por ende generar una mejora en el desempeño laboral.

Tercero: Existe correlación positiva moderada ($R=0,582$) entre el logro de objetivos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa G4S Perú S.A.C. con un nivel de significancia de $\text{Sig.} = 0,001$. Se concluye que en la medida que se cumplan el logro de los objetivos y se tenga las herramientas necesarias para que ello pueda ocurrir, entonces mejora el desempeño de los colaboradores.

Cuarto: Existe correlación negativa moderada ($R= -0,618$) entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa G4S Perú S.A.C. con un nivel de significancia de $\text{Sig.} = 0,001$. Se concluye que en la medida que haya menos resistencia al cambio de los colaboradores, mejorara el desempeño laboral de los mismos en la empresa. Es

decir, la empresa debe buscar estrategias o mecanismo que disminuyan la resistencia al cambio en los colaboradores de la empresa.

Quinto: Existe correlación positiva alta ($R=0,629$) entre el control y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa G4S Perú S.A.C. con un nivel de significancia de $\text{Sig.} = 0,002$. Se concluye que el control ejercido hacia los colaboradores de la empresa se relaciona directamente con el desempeño laboral, ya que esta es una herramienta de control más que permita velar el correcto funcionamiento de los procesos que tiene la empresa.

5.3 Recomendaciones

De acuerdo con el objetivo general, se recomienda a la empresa G4S Perú S.A.C mejorar la forma en la cual se aplica una gestión del cambio dentro de la organización a través de una plan de mejora enfocado a los colaboradores con el fin de promover una mejora en su desempeño laboral y la aceptación del mismo, en razón de que se determinado que existe entre gestión del cambio y desempeño laboral pero en un bajo nivel por lo que los colaboradores se muestran indiferentes al desarrollo de la organización.

Actividades

- Realizar un proceso de recolección y análisis de datos, con el cual se determinará cuáles son los métodos que se aplican actualmente en la organización y los procesos actuales con el fin de describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y la forma en que se determinan problemas y asuntos importantes.
- Realizar un diagnóstico organizacional en base a los datos recolectados previamente con el fin de identificar y planear las estrategias a seguir y los planes para la ejecución del proyecto.
- Generar un plan de intervención para resolver el problema principal de la empresa, generando una participación activa de los colaboradores utilizando diversas técnicas de desarrollo.

De acuerdo con el primer objetivo específico, se recomienda que para la dimensión aceptación del cambio la empresa debe establecer un plan de acción dentro de los colaboradores, donde ellos participen activamente planteando su punto de vista y las necesidades de cada puesto de trabajo.

Actividades

- Realizar reuniones con los líderes de cada área, donde se expliquen los planes a futuro de la organización y con esa base se determinen la prioridad de los puntos a mejorar.
- Realizar una evaluación donde el colaborador exprese sus inquietudes o dudas al respecto de los nuevos procedimientos que el líder proponga con el fin de no generar incertidumbre o desconfianza.
- Brindar capacitaciones constantes a los colaboradores sobre los nuevos procesos que serán aplicados en la organización y los objetivos que se lograrán con el desarrollo de los mismos.

De acuerdo con el segundo objetivo específico, se recomienda que para la dimensión logro de objetivos la empresa debe establecer un plan de acción dentro de los colaboradores, donde ellos participen activamente en el desarrollo organización y sean conscientes de su importancia dentro de la empresa.

Actividades:

- Hacer de conocimiento los objetivos planteados en la organización y las acciones que son necesarias por parte de los colaboradores para el logro de lo planteado.
- Determinar reuniones donde se genere diversas estrategias para el logro de objetivos, de esta manera el colaborador participará activamente en la elaboración del plan a seguir.
- Hacer de conocimiento cada logro obtenido y brindar el reconocimiento a las personas o áreas involucradas en el tema con el fin de promover la motivación entre los colaboradores.

De acuerdo con el tercer objetivo específico, se recomienda que para la dimensión resistencia al cambio la empresa debe establecer un plan de acción dentro de los colaboradores, donde ellos indiquen cuáles son sus inquietudes sobre los nuevos procesos a seguir.

Actividades

- Generar foros o reuniones donde los colaboradores indiquen sus inquietudes o incomodidades sobre los nuevos procesos o políticas que están siendo aplicadas en la organización.
- Revisar paso a paso los procedimientos y asegurar a los colaboradores que este cambio significará una mejora dentro de la organización lo cual se verá reflejado en sus funciones diarias.
- Presentar mensualmente los resultados financieros y logros obtenidos de la empresa con el fin de reducir la incertidumbre respecto al futuro de los colaboradores dentro de la organización.

De acuerdo con el cuarto objetivo específico, se recomienda que para la dimensión control, la empresa debe establecer un plan de acción dentro de los colaboradores, donde se realice el seguimiento adecuado con el fin que la gestión del cambio se continúe aplicando con el pasar del tiempo.

Actividades

- Establecer reuniones de resultados por cada equipo, con el fin de evaluar mes a mes el resultado por área dentro de la organización.
- Establecer un líder en cada área encargado de resolver dudas sobre los procesos o políticas de forma permanente dentro de los colaboradores con el fin de capacitar constante a los mismo y a los nuevos colaboradores.
- Implementar herramientas de gestión donde cada colaborador sea responsable de plantear constantemente acciones de mejora dentro de su puesto de trabajo con el fin de no recaer en la rutina en sus funciones del día a día.

REFERENCIAS

- Alles, M (2017). *Desempeño por competencias* (3ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica
- Alles, M. (2019). *Formación, capacitación y desarrollo*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alva, Y. y Chávez, J. (2019). *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores en las empresas del Sector Rotal en el 2019* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/635413>
- Boada, N. (2019). *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de trabajadores operativos en una pyme de servicios de seguridad peruana en 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8684/1/2019_Boada-Llerena.pdf
- Cegarra, J. (2004). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid, España: Diaz de los Santos.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (10ª ed.). México: McGraw–Hill.
- Contreras, J. (2018). *La gestión del cambio organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf
- Guzmán de la Rosa, A. (2018). *Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Guzman-Andrea.pdf>

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw–Hill.

Jiménez, A. (2013). *Gestión del cambio*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Mazariegos, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Montaña, A. y Torres, G. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/10104>

Ortega, M. (2015). *La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Alto de la Alianza Tacna, en el año 2013* (Tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1009/TM167_Ortega_Machaca_MS%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa* (3ª ed.). Caracas, Venezuela: Fedupel

Quiroga, G. (1 de mayo del 2016). Management para el siglo XXI. *Revista Aptitus* 1(51), 1 – 68.

Rojas, S. (2018). *Gestión del cambio y desarrollo del potencial humano. Ayacucho 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/20553>

Romain, S. (2019). *Transformando organizaciones*. Madrid, España: ESIC.

Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M. (2019). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (8ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Ybañez, V. (2017). *Gestión de cambio y desempeño laboral en la Dirección de Telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2016*. (Tesis de maestría). Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/16161>

Zans, A. (2017). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*. (Tesis de Maestría). Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Gestión del cambio y desempeño laboral de la empresa G4S Perú S.A.C. San Isidro – 2020

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
Problema general ¿Qué relación existe entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro - 2020?	Objetivo general Determinar la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020	Hipótesis general Existe relación significativa entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020	Variable 1: Gestión del cambio			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Rangos y niveles
			Aceptación del cambio	- Necesidad del cambio - Actitud frente al cambio - Adaptabilidad	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bueno: [40 - 45] Regular: [36 - 40> Malo: [31 - 36>
			Logro de objetivos	- Eficiencia - Eficacia - Trabajo bajo presión		Bueno: [39 - 45] Regular: [32 - 39> Malo: [28 - 32>
Problemas específicos ¿Qué relación existe entre la aceptación del cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la	Objetivos específicos Determinar la relación entre la aceptación del cambio y el desempeño laboral en el personal	Hipótesis específicas Existe relación significativa entre la aceptación del cambio y el desempeño laboral en el personal	Resistencia al cambio	- Manejo de conflictos - Resolución de problemas - Comunicación efectiva	3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bueno: [39 - 45] Regular: [33 - 39> Malo: [28 - 33>
			Control	- Procedimiento - Resultados		Bueno: [36 - 40] Regular: [30 - 36> Malo: [28 - 30>

<p>empresa G4S Perú, San Isidro - 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre el logro de objetivos y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro - 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre resistencia al cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro - 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre el control y el</p>	<p>administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020.</p>	<p>administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020.</p>	Variable 2: Desempeño laboral				
				Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Rangos y niveles
		<p>Determinar la relación entre el logro de objetivos y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020.</p>	<p>Existe relación significativa entre el logro de objetivos y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020.</p>	<p>Competencias laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales - Trabajo en equipo - Creatividad e Innovación 	<p>1. Nunca nunca</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>3. A veces</p> <p>4. Casi siempre</p> <p>5. Siempre</p>	<p>Bueno: [43 - 45] Regular: [38 - 43> Malo: [35 - 38></p>
				<p>Estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Mejoramiento continuo - Disposición al cambio 		<p>Bueno: [38 - 45] Regular: [34 - 38> Malo: [33 - 34></p>
		<p>Determinar la relación la resistencia al cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020.</p>	<p>Existe relación significativa la resistencia al cambio y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro – 2020.</p>	<p>Retroalimentación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación asertiva - Entrenamiento y Seguimiento y monitoreo 		<p>Bueno: [41 - 45] Regular: [36 - 41> Malo: [32 - 36></p>
			<p>Evaluación de desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de conocimiento - Compromiso - Manejo de conflictos 	<p>Bueno: [43 - 45] Regular: [37 - 43> Malo: [34 - 37></p>		

desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S PERÚ, San Isidro - 2020?	Determinar la relación entre el control y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro - 2020.	Existe relación significativa entre el control y el desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro - 2020.				
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar			
Tipo: Descriptivo correlacional Diseño: No experimental Enfoque: cuantitativo	Población: 78 colaboradores administrativo de la empresa G4S Perú S.A.C. sede de San Isidro. Muestra: No se considera muestra	Variable 1: Gestión del cambio Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario de gestión del cambio Variable 2: Desempeño laboral Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario de desempeño laboral	Estadísticos descriptivos: - Tablas estadísticas - Gráficos estadísticos Medidas de dispersión: - Desviación estándar Estadísticos inferenciales: - R de Pearson			

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

Instrumento de gestión de cambio

Instrucciones: Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes la gestión del cambio. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
ACEPTACIÓN DEL CAMBIO						
1	Obtienes información necesaria de cualquier proceso de la empresa	1	2	3	4	5
2	Cumples a cabalidad las políticas de la empresa	1	2	3	4	5
3	Buscas la mejor manera de realizar sus funciones	1	2	3	4	5
4	Te resulta sencillo implementar nuevas estrategias	1	2	3	4	5
5	Propones acciones de mejora	1	2	3	4	5
6	Muestras actitud positiva frente a las tendencias de su entorno	1	2	3	4	5
7	Lideras los procesos de mejora en su área	1	2	3	4	5
8	Te adaptas con facilidad a nuevos procesos	1	2	3	4	5
9	Buscas constantemente implementar nuevos procedimientos	1	2	3	4	5
LOGRO DE OBJETIVOS						
10	Considera que sus funciones son realizadas de forma eficiente	1	2	3	4	5
11	Considera que existe duplicidad en algunos procesos	1	2	3	4	5
12	Existen procesos o políticas retrasan el logro de los objetivos.	1	2	3	4	5
13	Brinda soporte a sus compañeros con el fin de llegar al cumplimiento del objetivo de forma más rápida.	1	2	3	4	5
14	Las nuevas situaciones son resueltas en el tiempo correcto	1	2	3	4	5
15	Considera que emplea demasiado tiempo en funciones operativas	1	2	3	4	5
16	Muestra capacidad para reaccionar asertivamente ante una situación de presión laboral.	1	2	3	4	5

17	Propone acciones de mejora para evitar la presión laboral	1	2	3	4	5
18	Busca un mejoramiento continuo dentro de su área.	1	2	3	4	5
RESISTENCIA AL CAMBIO						
19	Asume con calma situación problemáticas	1	2	3	4	5
20	Busca la solución más rápida frente a un conflicto	1	2	3	4	5
21	Existen oportunidades en que dejo que otra persona resuelva el problema	1	2	3	4	5
22	Buscas alternativas que permita conciliar las diferencias	1	2	3	4	5
23	Encuentras soluciones en las que ambas partes se vean beneficiadas	1	2	3	4	5
24	Trata de posponer lo máximo posible la resolución de un conflicto	1	2	3	4	5
25	Muestras una actitud positiva frente a los cambios de su entorno	1	2	3	4	5
26	Utiliza una comunicación asertiva con sus compañeros	1	2	3	4	5
27	Busca diversos puntos de vista frente a una situación nueva	1	2	3	4	5
CONTROL						
28	Genera oportunidades de autoevaluación entre sus compañeros.	1	2	3	4	5
29	Realiza consultas a personas de mayor experiencia para mejorar su desempeño	1	2	3	4	5
30	Participa activamente en el logro de los objetivos de su área	1	2	3	4	5
31	Apoya a sus compañeros en el cumplimiento de sus objetivos individuales	1	2	3	4	5
32	Brinda el reconocimiento correspondiente frente a un nuevo logro	1	2	3	4	5
33	Busca con frecuencia una mejora en los procedimientos	1	2	3	4	5
34	Busca implementar nuevos procedimientos que le permitan desarrollar sus funciones con mayor rapidez.	1	2	3	4	5
35	Participa activamente en la implementación de nuevos procedimientos	1	2	3	4	5

Instrumento para el desempeño laboral

Instrucciones: Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes el desempeño laboral. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
COMPETENCIAS LABORALES						
1	Trata como amabilidad y respeto a sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
2	Utiliza un lenguaje asertivo con sus compañeros	1	2	3	4	5
3	Transmite la información requerida de forma clara y concisa.	1	2	3	4	5
4	Trabaja activamente como parte de un equipo.	1	2	3	4	5
5	Transmite de forma adecuada y asertiva sus conocimientos.	1	2	3	4	5
6	Respeto y toma en cuenta las ideas de sus compañeros.	1	2	3	4	5
7	Genera procesos para buscar la eficiencia en los procesos	1	2	3	4	5
8	Realiza propuestas para evitar reprocesos en su gestión.	1	2	3	4	5
9	Lidera los procesos de cambio o mejoramiento en su área.	1	2	3	4	5
ESTRATEGIAS						
10	Lidera la toma de decisión dentro de su equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	Prefiere evitar asumir cualquier responsabilidad ante una nueva actividad.	1	2	3	4	5
12	Asume responsabilidad frente a sus superiores.	1	2	3	4	5
13	Busca el mejoramiento continuo dentro de su área.	1	2	3	4	5
14	Propone simplificar procesos complejos.	1	2	3	4	5
15	Utiliza diversas opciones para el logro de sus objetivos.	1	2	3	4	5
16	Participa activamente en procesos de cambio.	1	2	3	4	5
17	Brinda nuevas ideas para la implementación de mejoras.	1	2	3	4	5
18	Acepta con facilidad cambios en sus funciones.	1	2	3	4	5
RETROALIMENTACION						
19	Maneja adecuadamente los canales de comunicación.	1	2	3	4	5

20	Transmite de forma asertiva sus ideas u observaciones frente a su equipo.	1	2	3	4	5
21	Busca que su trabajo y el de su equipo satisfaga los requerimientos de los usuarios.	1	2	3	4	5
22	Entrega informes y requerimientos en los plazos establecidos.	1	2	3	4	5
23	Tiene los conocimientos adecuados para desempeñar sus funciones.	1	2	3	4	5
24	Comparte sus conocimientos con su equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
25	Controla continuamente el cumplimiento de sus objetivos.	1	2	3	4	5
26	Verifica la aplicación de los procedimientos establecidos.	1	2	3	4	5
27	Informa a tiempo sobre situaciones o condiciones a su equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
EVALUACION DE DESEMPEÑO						
28	Busca constantemente actualizar sus conocimientos.	1	2	3	4	5
29	Emplea lo aprendido en sus funciones.	1	2	3	4	5
30	Busca cursos que lo ayuden a mejorar su desempeño laboral	1	2	3	4	5
31	Asiste a las capacitaciones y reuniones.	1	2	3	4	5
32	Se esmera por obtener resultados favorables en sus capacitaciones.	1	2	3	4	5
33	Prioriza el desarrollo de la empresa en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
34	Asume con calma situaciones problemáticas.	1	2	3	4	5
35	Busca alternativas para conciliar ambas partes frente a un conflicto.	1	2	3	4	5
36	Utiliza un enfoque objetivo frente a un conflicto.	1	2	3	4	5

Anexo 3. Ficha de validación de instrumentos

Validación del instrumento: GESTIÓN DE CAMBIO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/ Lic. /Ing.: **MG. JORGE ALONSO RAMOS
CHANG**

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/ Lic. /Ing.: **MG. JORGE ALONSO RAMOS
CHANG**

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Validación del instrumento: GESTIÓN DEL CAMBIO

Observaciones (precisar si hay *HAY SUFICIENCIA* suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: *VASQUEZ RUIZ SEGUNDO 2010*
.....

DNI: *17 359481*

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Segundo

Validación del instrumento DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *HAY SUFICIENCIA*

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: *VASQUEZ RUIZ SEGUNDO 2010*
.....

DNI: *17 359481*

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Segundo

Validación del instrumento: GESTIÓN DE CAMBIO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [x] Estadístico []

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [x] Estadístico []

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 4. informe de índice de incidencias

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&o=1515594502&u=1087194888&s=1

feedback studio | GESTIÓN DEL CAMBIO Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATI... /0 < 1 de 7 > ?

EMPRESAS

TESIS

GESTIÓN DEL CAMBIO Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA G4S PERU, SAN ISIDRO - 2020

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA

EVELIN MILAGROS HUANCAHUARI HUANCAHUARI

ASESOR

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

Resumen de coincidencias

13 %

1	repositorio.autonoma.e...	8 %
2	Entregado a Universida...	1 %
3	repositorio.ucv.edu.pe	1 %
4	dokumen.pub	1 %
5	pt.scribd.com	1 %
6	baixardoc.com	1 %
7	Entregado a Universida...	1 %

Página: 1 de 155 | Número de palabras: 27165 | Text-only Report | High Resolution | Activado | 19°C Nublado | 16:07 18/05/2021

Anexo 5. Constancia de evidencia de la investigación in situ



G4S PERU S.A.C.

Av. Paseo de la República N°3617
San Isidro, Lima - Perú.

Teléfono : 511 - 213-1200
Fax : 511 - 213-1235

www.g4s.com
www.g4s.com.pe

Lima, 18 de Mayo del 2020

Señores

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

Por la presente, nuestra representada **G4S PERU SAC, con RUC 20422293699.**

Nos dirigimos a ustedes a fin de confirmar la aplicación del instrumento para el desarrollo de la tesis de la Srta. Evelin Milagros Huancahuari Huancahuari, identificada con DNI N°47459198 la cual esta titulada como: "GESTIÓN DEL CAMBIO Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA G4S PERÚ, SAN ISIDRO – 2020".

Esta investigación fue realizada durante el 15 de marzo al 26 de marzo del 2021, a los colaboradores de la empresa G4S PERU S.A.C.

Se emite este documento para los fines que requiera conveniente.

Sin otro particular nos despedimos, no sin antes hacerles llegar un cordial saludo.

Atentamente.



Martín Humberto Robles Caro
/ Apoderado

ROBLES CARO MARTIN
Apoderado

Anexo 6. Base de datos

Variable 1. Gestión del cambio

N°	Preg.1	Preg.2	Preg.3	Preg.4	Preg.5	Preg.6	Preg.7	Preg.8	Preg.9	Preg.10	Preg.11	Preg.12	Preg.13	Preg.14	Preg.15	Preg.16	Preg.17	Preg.18	Preg.19	Preg.20
1	5	5	5	5	5	2	3	4	3	4	3	4	3	5	5	4	4	5	5	4
2	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	2	4	4	2	4	5	5	4	3
3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4
6	4	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	5	5	4	4	3
7	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3
8	3	5	4	5	4	5	3	5	4	4	3	3	4	4	2	5	4	4	4	3
9	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3
10	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	2	5	4	4	4	2
12	4	5	5	4	4	5	3	5	3	5	4	2	4	5	2	5	4	4	5	3
13	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	3
14	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
15	3	4	3	3	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	2	5	5	5	5	5
16	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4
17	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	4	4	3
18	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3
19	4	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3
20	3	5	5	5	4	5	3	5	4	3	4	3	3	4	2	5	4	5	4	3
21	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	2	5	4	4	4	4
22	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5
23	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4
24	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	5	5	4	4	3
25	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	5	4	4	4	4
26	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5
27	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4
28	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3
29	3	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	2	5	5	5	4	4	4	4	3
30	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	2	5	4	4	4	3
31	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3
32	4	5	4	5	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	2	5	5	5	5	5
33	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	2	5	4	4	4	2
34	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	5	3
35	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	2	5	4	4	4	4
36	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
37	4	5	5	4	3	4	3	4	3	5	5	2	5	5	5	3	3	3	4	4
38	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3
39	3	5	4	5	4	5	3	5	4	3	4	3	3	4	2	4	4	4	4	3
40	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	2	5	4	4	4	3

Preg.21	Preg.22	Preg.23	Preg.24	Preg.25	Preg.26	Preg.27	Preg.28	Preg.29	Preg.30	Preg.31	Preg.32	Preg.33	Preg.34	Preg.35
5	3	5	4	3	2	1	5	4	3	4	3	3	3	3
3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
4	5	5	5	4	4	4	2	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
3	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	3	4
3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
3	4	4	4	4	3	5	3	5	5	4	5	3	4	5
3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
2	3	3	3	5	3	3	3	3	5	4	4	3	4	4
2	5	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4
3	5	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	3	4
3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
3	4	4	4	4	3	5	3	5	5	4	5	3	4	5
3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	3	4
3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
4	5	4	4	4	3	5	3	5	5	4	5	3	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
3	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	3	4
3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
3	4	4	4	4	3	5	3	5	5	4	5	3	4	5
3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
4	5	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	3	4
5	5	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	5	3	5	5	4	5	3	4	5
3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
3	4	3	3	5	3	3	3	3	5	4	4	3	4	4

41	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	3	3	5	4	5	4	3
42	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	2	5	5	5	5	5
43	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
44	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5
45	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	2	3	3	3	4	4
46	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3
47	3	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	4	4	3
48	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	2	5	4	4	4	3
49	3	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5	4	3
50	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	5	5	5	5	5
51	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	2
52	4	5	4	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
53	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	3	4	2	5	5	5	5	5
54	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4
55	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	4	4	3
56	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3
57	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3
58	4	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5	2	5	5	5	5	4	4	4	4
59	3	5	4	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	4	2	5	5	5	5	5
60	4	5	4	5	3	4	3	4	4	5	4	2	4	5	2	3	3	3	4	4
61	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	2	4	4	2	5	5	4	4	3
62	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3
63	4	4	3	3	5	5	5	5	5	3	4	3	3	4	2	5	4	4	4	3
64	3	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	5	4	5	4	3
65	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5
66	3	5	4	5	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2	5	4	4	4	4
67	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
68	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4
69	4	5	5	4	4	5	4	5	5	3	4	3	3	4	2	5	5	4	4	3
70	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3
71	3	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	3
72	3	4	3	3	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	2	5	4	5	4	3
73	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
74	4	5	4	4	3	4	3	4	3	5	5	2	5	5	5	5	4	4	4	2
75	4	5	4	5	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	2	5	4	4	4	4
76	3	4	5	5	4	5	3	5	4	5	4	2	4	5	2	5	5	5	5	5
77	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	2	4	4	2	3	3	3	4	4
78	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	2	4	4	2	5	5	4	4	3

3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
5	5	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	3	4
4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
3	4	4	4	4	3	5	3	5	5	4	5	3	4	5
3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
3	4	3	3	5	3	3	3	3	5	4	4	3	4	4
5	5	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4
2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
5	5	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	3	4
4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
3	4	4	4	4	3	5	3	5	5	4	5	3	4	5
3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	3	4
3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
3	4	4	4	4	3	5	3	5	5	4	5	3	4	5
3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
2	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	3	4
4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
5	5	4	4	4	3	5	3	5	5	4	5	3	4	5
4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4

Variable 2. Desempeño laboral

Nº	Preg.1	Preg.2	Preg.3	Preg.4	Preg.5	Preg.6	Preg.7	Preg.8	Preg.9	Preg.10	Preg.11	Preg.12	Preg.13	Preg.14	Preg.15	Preg.16	Preg.17	Preg.18
1	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4
2	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	1	4	5	3	4	4	3	5
3	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	2	5	4	3	5	3	4	3
6	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	5
7	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5
9	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
10	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	2	5	5	4	4	5	4	5
11	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	2	5	4	3	4	5	3	5
12	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	1	5	5	3	4	5	4	4
13	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	2	5	4	3	5	3	4	3
14	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	5
15	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5
17	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
18	5	5	4	5	4	5	4	4	5	3	2	5	5	4	4	5	4	5
19	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	5	4	3	4	5	3	5
20	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	1	5	5	3	4	5	4	4
21	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
22	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
24	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	2	5	4	3	5	3	4	3
25	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	5
26	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
27	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5
28	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
29	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	2	5	5	4	4	5	4	5
30	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	5	4	3	4	5	3	5
31	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	5	4	3	5	3	4	3
32	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	5
33	5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
34	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
36	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	2	5	5	4	4	5	4	5
37	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	2	5	4	3	5	3	4	3
38	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	5
39	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4

41	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	2	5	4	3	5	3	4	3
42	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	5
43	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
44	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
46	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	2	5	5	4	4	5	4	5
47	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	5	4	3	4	5	3	5
48	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	2	5	4	3	5	3	4	3
49	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	5
50	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
51	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	2	5	4	3	5	3	4	3
53	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5
56	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
57	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	5	5	4	4	5	4	5
58	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	5	4	3	4	5	3	5
59	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	1	5	5	3	4	5	4	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	5	4	3	5	3	4	3
61	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	5
62	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
63	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5
64	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
65	5	5	4	5	4	5	4	4	5	3	2	5	5	4	4	5	4	5
66	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	5	4	3	5	3	4	3
67	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	5
68	5	5	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
69	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5
70	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
71	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	2	5	5	4	4	5	4	5
72	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	5	4	3	5	3	4	3
73	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	5
74	5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
75	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
77	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	2	5	5	4	4	5	4	5
78	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	5	4	3	4	5	3	5

41	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5
42	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
43	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
44	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5
45	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5
46	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
48	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5
49	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
50	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5
51	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
53	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5
54	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
55	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
56	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5
57	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
59	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5
60	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
61	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
62	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5
63	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
65	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5
66	4	4	4	3	4	4	3	3	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5
67	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
69	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5
70	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
71	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
72	4	4	4	3	4	4	3	3	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5
73	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
74	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
75	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5
76	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
77	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
78	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5

Anexo 7. Plan de Acción

Plan de actividades de gestión del cambio						
Acciones	Qué	Cómo	Con qué	Cuando	Con quién	Costo
Acción 1 Diagnostico	Realizar un proceso de recolección de datos y análisis de la situación actual de la empresa	Evaluaciones a los colaboradores y líderes de la situación actual y los procesos que utilizan día a día.	Conocimiento Evaluación de desempeño Estrategias	Diciembre	Representante del área de Recursos Humanos	Sin costo
Acción 2 Implementación	Realizar reuniones con los líderes de cada área, donde se expliquen los planes a futuro de la organización.	Mediante el diagnóstico realizado previamente se identificará los puntos de mejora dentro de la organización.	Conocimiento Evaluación de desempeño Estrategias Líderes de áreas	Diciembre	Representante del área Administración y finanzas.	Sin costo

Acción 3 Logro de objetivos	Hacer de conocimiento los objetivos planteados en la organización y las acciones que son necesarias por parte de los colaboradores para el logro de lo planteado.	Reuniones con cada equipo involucrado en la gestión del cambio	Conocimiento Estrategias Líderes de áreas	Diciembre	Representante del área Administración y finanzas.	Sin costo
Acción 4 Resistencia al cambio	Presentar mensualmente los resultados financieros y logros obtenidos de la empresa con el fin de reducir la incertidumbre respecto al futuro de los colaboradores dentro de la organización.	Generar foros o reuniones donde los colaboradores indiquen sus inquietudes o incomodidades sobre los nuevos procesos o políticas que están siendo aplicadas en la organización.	Conocimiento Estrategias Líderes de áreas Colaboradores	Diciembre	Representante del área Administración y finanzas.	Sin costo

Acción 5 Control de resultados	Implementar herramientas de gestión donde cada colaborador sea responsable de plantear constantemente acciones de mejora dentro de su puesto de trabajo con el fin de no recaer en la rutina en sus funciones del día a día.	Establecer reuniones de resultados por cada equipo, con el fin de evaluar mes a mes el resultado por área dentro de la organización.	Conocimiento Estrategias Líderes de áreas Colaboradores	Diciembre	Representante del área Administración y finanzas.	Sin costo
---	--	--	--	-----------	---	-----------