

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

La Gestión del Cambio en la Empresa Shareppy Internacional

Yenny Marcela Blanco Correa
Flor Liliana Jaimes Trisancho

Trabajo de Grado para Optar por el Título de Profesional en Gestión Empresarial

Director:
Luz Helena Villamizar Cáceres
Maestría en Administración de Organizaciones

Universidad Industrial de Santander,
Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia,
Programa De Gestión Empresarial
Bucaramanga
2023

Dedicatoria

A mis hijas, quienes con mi ejemplo quiero enseñarles que los sueños pueden cumplirse.

A mi madre, de quien siempre tuve sus palabras de aliento.

A mi compañera de proyecto, ya que no pude encontrar mejor alianza en este camino.

Flor Liliana Jaimes Trisancho.

A mi madre, por su apoyo y motivación, siempre alentándome para llegar a la meta cuando me he quedado sin aliento.

Yenny Marcela Blanco Correa.

Agradecimientos

A nuestra directora de proyecto Luz Helena Villamizar Cáceres por su acompañamiento, dedicación, constancia y guía durante el proceso de desarrollo de este proyecto de grado.

Al Ing. Edgar Hincapie Jaimes Gerente General de Shareppy Internacional, por su disposición y colaboración en la realización de este proyecto.

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción.....	15
1 Empresa Shareppy Internacional y el Programa de KPIs	18
1.1 Presentación empresa Shareppy Internacional.....	18
1.1.1 Misión de Shareppy	18
1.1.2 Visión.....	18
1.1.3 Objetivos de Calidad	19
1.1.4 Servicios que Ofrece	20
1.1.5 Organigrama	21
1.2 Definición Programa de KPIs.....	23
1.2.1 Metodología KPI.....	24
1.2.2 Definir los Objetivos Estratégicos	24
1.2.3 Identificar los Procesos Clave.....	24
1.2.4 Determinar los Indicadores Clave de Rendimiento	25
1.2.5 Establecer Metas y Objetivos.....	25
1.2.6 Implementar un Sistema de Seguimiento y Medición.....	25
1.2.7 Analizar y Retroalimentar	25
1.2.8 Mejora Continua	26
1.2.9 Tipos de Software para Implementación de KPI.....	26
1.2.10 Implementación de BRITIX para KPI.....	28
1.2.11 Indicadores KPI para empresa Financiera	30
2 Objetivos.....	32
2.1 Objetivo general.....	32
2.1.1 Objetivos específicos.....	32
3 Marco de Referencia.....	33
3.1 Marco Teórico	34
3.1.1 Gestión del Cambio	34
3.1.2 Modelos de Gestión del Cambio.....	42
3.1.3 Estrategias para gestionar el cambio	48

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

3.1.4	Resistencia al Cambio	49
3.1.5	Habilidades y Competencias Para la Gestión del Cambio.....	52
3.1.6	Teorías Sobre la Gestión del Cambio	56
3.1.7	Factores que Influyen en el Cambio Organizacional.....	56
3.1.8	Competencias Blandas	57
3.2	Metodologías y Herramientas Utilizadas en la Gestión del Cambio.....	64
3.2.1	Proceso de Gestión del Cambio	64
3.3	Identificación de los Factores Impulsores y Restricciones del Cambio.....	68
3.3.1	Factores que Impulsan la Gestión del Cambio.....	68
3.3.2	Factores que Restringen la Gestión del Cambio	69
3.4	Evaluación y Medición de los Resultados del Cambio.	71
3.5	Análisis de los Obstáculos y Resistencias al Cambio.....	72
3.6	Comunicación y Participación de los Empleados en el Proceso de Cambio	74
3.7	Papel del Liderazgo y la Cultura en el Éxito del Cambio	76
3.8	Riesgos y Oportunidades de la Gestión del Cambio	77
3.8.1	Riesgos	78
3.8.2	Oportunidades	79
4	Metodología.....	81
4.1	Metodología para el estudio bibliográfico.....	83
4.2	Toma de Datos.	85
4.2.1	Muestreo por Conveniencia.....	85
4.2.2	Test TMSS-24.....	86
4.2.3	Diseño de la Encuesta	89
5	Análisis	90
5.1	Análisis de Resultados.....	90
6.	Discusión	119
7.	Conclusiones	123
8.	Recomendaciones	124
	Referencias.....	126
	Apéndices.....	138

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Género.....	90
Tabla 2 Rango de Edades.....	91
Tabla 3 Área de la Empresa en la que se Desempeña.....	92
Tabla 4 Habilidades Específicas Adquiridas o Mejoradas	93
Tabla 5 Mejora de Habilidades de Comunicación y Colaboración en Equipo	95
Tabla 6 Habilidades aplicadas en situaciones de trabajo ´.....	96
Tabla 7 Aumento de la Eficiencia en las Tareas Diarias	97
Tabla 8 Mejora de la Eficiencia por las Nuevas Habilidades	98
Tabla 9 Habilidades utilizadas para apoyar a otros miembros	99
Tabla 10 Capacitación o formación después de la implementación.....	101
Tabla 11 Cómo ha Influido la Implementación de KPI's.....	102
Tabla 12 Habilidades debe fortalecer después del proceso de Gestión del cambio.....	103
Tabla 13 ¿Sabe usted qué es la Gestión del Cambio?.....	104
Tabla 14 ¿Conoció los Detalles de la Gestión del Cambio Desarrollado en su Empresa?.....	105
Tabla 15 ¿Cómo se siente frente a la Gestión del Cambio en la implementación de los KPI's en la empresa?.....	106
Tabla 16 Nivel de Satisfacción en la Comunicación del Proceso de Gestión del Cambio sobre los KPI's	107

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

Tabla 17 Capacitación y recursos para adaptarse a la Gestión del Cambio en la implementación de la medición de KPIS en los procesos	108
<i>Tabla 18</i> Percepción de la Mejora de Eficiencia de la Empresa.....	110
Tabla 19 Percepción de Mejora de la Eficiencia de la Empresa.....	111
Tabla 20 Comentario Adicional Acerca de la Gestión del Cambio en la Empresa	112
Tabla 21 Resultado de Competencias Blandas	113

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Método de Cambio de Kotter	45
Figura 2 Modelo de Transición Bridges	47
Figura 3 Esquema de Búsqueda de estudio.....	84
Figura 4 Género	90
Figura 5 Rango de Edad.....	91
Figura 6 Área de la empresa en la que se desempeña.....	92
Figura 7 Habilidades Específicas Adquiridas o Mejoradas	93
Figura 8 Mejora de habilidades de comunicación y colaboración dentro del equipo.....	95
Figura 9 Habilidades aplicadas en situaciones de trabajo.....	96
Figura 10 Aumento la eficiencia de tus tareas diarias	97
Figura 11 Mejora de la eficiencia por nuevas habilidades adquiridas	98
Figura 12 Habilidades Usadas para Apoyar a otros Miembros	99
Figura 13 Capacitación o formación después de la gestión del cambio	101
Figura 14 ¿Cómo ha influido la Gestión de Cambio en sus habilidades laborales?.....	102
Figura 15 Habilidades por fortalecer después del proceso de Gestión del cambio	103
Figura 16 ¿Sabe usted qué es la Gestión del Cambio?	104
Figura 17 Conocimiento de los detalles de la Gestión del Cambio desarrollados en la empresa	105

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

Figura 18 ¿Cómo se siente frente a la Gestión del Cambio en la implementación de los KPI's en la empresa?.....	107
Figura 19 Nivel de Satisfacción de forma de comunicar el proceso de la Gestión del cambio en la implementación de KPI's´	108
Figura 20 Capacitación y recursos para adaptarse a la Gestión del Cambio en la implementación de la medición de KPIS en los procesos	109
Figura 21 Percepción de Mejora de Eficiencia de la Empresa	110
Figura 22 Actitud durante el proceso de Gestión del Cambio de la empresa	111
Figura 23 Comentario adicional acerca de la gestión del cambio en la empresa	112
Figura 24 Resultado de Habilidades Blandas	115
Figura 25 Mapa mental a partir de la síntesis de la información.....	126

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A Ficha Encuesta	138

Glosario

Adopción del cambio: el proceso por el cual los empleados comienzan a aceptar el cambio y se ajustan a él, a menudo en varias fases.

Cambio: denota la acción o transición de un estado inicial a otro diferente, según se refiere a un individuo, objeto o situación. También puede referirse a la acción de sustituir o reemplazar algo.

Comunicación: el proceso de transmitir información clara y actualizada a los empleados sobre los cambios que se avecinan, sus consecuencias, plazos, procedimientos, etc.

Equipo de gestión de cambio: un equipo de empleados designados para liderar la implementación del cambio, gestionar la comunicación, implicar a los empleados y supervisar su adopción.

Formación: el proceso de proporcionar a los empleados la capacitación necesaria para adaptarse al cambio.

Gestión del cambio: es un enfoque integral, cíclico y estructurado para lograr la transición de individuos, grupos y organizaciones de un estado actual a un estado futuro con los beneficios empresariales previstos. Permite preparar, equipar y apoyar a las personas para que adopten con éxito un cambio a fin de impulsar el alcance de las metas y los resultados esperados por la organización.

Impacto: el efecto del cambio en la organización. Los empleados pueden sentir el impacto en áreas como sus trabajos, roles, responsabilidades, tareas cotidianas, horarios, sistemas, procedimientos, etc.

KPI: sigla que proviene de la frase en inglés key Performance indicator (Indicador Clave de Rendimiento), es una métrica cuantitativa que muestra una equipo o empresa progresa hacia los objetivos de la entidad

Organización: representa una propuesta ligada a la intención de alcanzar un fin, una prueba de ello se puede encontrar cuando se revisan las conceptualizaciones derivadas de diferentes investigaciones en el campo de la ciencia administrativa.

Patrocinio ejecutivo: el compromiso y apoyo activo de los líderes de la organización al proceso de cambio, para asegurar su éxito.

Percepción: es la manera en que el cerebro hace una interpretación de aquellas sensaciones que percibe a través de los sentidos con el fin de formar una impresión del entorno físico que hay alrededor.

Plan de adopción: documento detallado que describe cómo se involucrará a los empleados y se asegurará su adopción del cambio, con qué herramientas, plazos, recursos, etc.

Plan de comunicación: documento detallado que describe cómo se comunicará el cambio a los empleados y cuándo, con qué medios, por quién, etc.

Reforzamiento: el proceso de proporcionar retroalimentación y el apoyo necesario a los empleados a medida que se adaptan al cambio y se desempeñan en sus nuevos roles, para ayudar a fortalecer su adopción y compromiso.

Resistencia al cambio: las actitudes, pensamientos y comportamientos que los empleados pueden tener en contra de un cambio.

Resumen

Título: La gestión del cambio en la empresa Shareppy Internacional

Palabras Clave: Gestión del cambio en trabajadores, habilidades blandas para la Gestión del Cambio

Autores: Yenny Marcela Blanco Correa.
Flor Liliana Jaimes Tristancho.

Descripción:

La gestión del cambio se ha convertido en una herramienta que permite afrontar los retos de los mercados que se encuentran en constantes procesos de innovación, permitiendo implementar cambios efectivos para asimilar nuevas tecnologías para mantenerse vigentes en el mercado. Para lograr estos procesos es necesario contar con personas capaces de liderar estos procesos y que mediante estrategias se minimice la resistencia y el miedo al cambio, con el fin de lograr las metas y objetivos de la empresa.

Este trabajo de grado está enfocado en la identificación de las habilidades blandas con las que contó el grupo de trabajadores de la empresa Shareppy Internacional para lograr la gestión del cambio en el uso de la herramienta KPI. A partir de la encuesta a los colaboradores se pudo establecer que las habilidades destacadas fueron adaptabilidad al cambio, capacidad de toma de decisión; escucha activa, gestión del tiempo, orden, perseverancia, responsabilidad, resolución de problemas.

Durante el proceso de Gestión del Cambio, de manera inicial se encontró resistencia a implementación, pero a través los líderes se llevó a cabo un proceso de minimización de la resistencia, al resaltar la importancia de asimilar las nuevas tecnologías como lo es la herramienta KPI, encargada de mediar el desempeño de cada empleado en la entidad. Además, se identificó un alto nivel de aceptación de las actividades relacionadas con la gestión de cambio, pero se necesitan procesos de capacitación que refuercen las habilidades adquiridas durante la implementación del cambio en la empresa Shareppy Internacional.

Abstract

Title: Change management in the company Shareppy International

Autors: Yenny Marcela Blanco Correa.
Flor Liliana Jaimes Tristancho.

Keywords: Change management in workers, soft skills for Change Management
Change management is presented as an opportunity to recognize identifying the shortcomings of

Description:

Change management has become a tool that allows facing the challenges of markets that are in constant innovation processes, so that it allows implementing effective changes to assimilate new technologies to remain current in the market. To achieve these processes, it is necessary to have people capable of leading these processes and that through strategies the resistance and fear of change is minimized, in order to achieve the goals and objectives of the company.

This degree project is focused on the identification of the soft skills that the group of workers of the company Shareppy Internacional had to achieve change management in the use of the KPI tool. From employee surveys it can be established that the skills used were the skills highlighted were adaptability to change, decision-making capacity; Active listening, time management, order, perseverance, responsibility, problem solving.

During the Change Management process, initially encountered resistance to implementation, but through the leaders a process of minimizing resistance was carried out, highlighting the importance of assimilating new technologies such as the KPI tool, which is responsible for mediating the performance of an employee in the entity. On the part of the workers, a high level of acceptance of the activities related to change management was identified, but training processes are needed that reinforce the skills acquired during the implementation of the change in the company Shareppy Internacional.

Introducción

García & Sánchez (2021) la gestión del cambio es un proceso organizacional enfocado en identificar y aplicar modificaciones congruentes con la estrategia de la empresa para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, Fierro (2019) la definió como el proceso de modificar estructuras, políticas, procesos y cultura empresarial para adaptarse a los nuevos cambios. Este proceso es crucial en una empresa y sus empleados, al permitir a la organización realizar ajustes rápidos y efectivos en respuesta a variaciones externos o internos, lo que puede representar una ventaja competitiva (Thomas *et al.*, 2021).

La gestión del cambio implica el diseño de un plan sistemático para identificar y evaluar las necesidades para cambiar, desarrollar una estrategia y llevar a cabo actividades orientadas a la implementación de la misma. Este proceso puede incluir, entre otras cosas, el análisis de riesgos, la definición de roles y responsabilidades, la comunicación efectiva con los involucrados, el entrenamiento y la capacitación de los empleados afectados, así como el mantenimiento de un proceso de monitoreo y evaluación a lo largo del tiempo (Akingola & Rogers, 2022).

Al hablar de los impactos con efectos negativos, un factor crucial está en la resistencia al cambio en la organización, esto al ser una barrera importante que puede dificultar la implementación exitosa (Sánchez *et al.* 2019), por lo que es importante que la organización gestione adecuadamente cualquier resistencia para minimizar su impacto. Se ha identificado en trabajos como el desarrollado por Zuluaga (2019) que este proceso se da como respuesta natural a los cambios que se producen en la empresa. Los empleados pueden sentir incertidumbre, ansiedad y temor al cambio. Este proceso se convierte en un obstáculo importante para la implementación

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

efectiva del cambio. Por lo tanto, como expuso Aldemir (2010) es importante que las empresas cuenten con un plan de gestión del cambio adecuado para abordar la resistencia al cambio y lograr la aceptación del cambio por parte de los empleados.

En una empresa de desarrollo de software para brindar soluciones en tecnología financiera a distintas entidades, la gestión del cambio es especialmente importante, al tomar en cuenta que el éxito de la organización está estrechamente relacionado con la adaptación a los cambios reguladores y tecnológicos (Miranda & Palma, 2020). La ventaja de implementar este proceso de forma efectiva se verá reflejado en la capacidad de ofrecer servicios de software financiero eficientes, y mejorar la experiencia del cliente, lo que a su vez genera lealtad y retención de clientes valiosos. En el caso específico de Shareppy Internacional, una empresa que debe estar en constante evolución y crecimiento, la implementación de cambios se hace necesaria para mantener su competitividad y liderazgo en el mercado. Una mala gestión del cambio puede generar resistencia interna, generar conflictos y disminuir la eficiencia del equipo y la calidad del producto (Flores, 2020).

Como parte de los aspectos relevantes del proyecto, se realizó una revisión de las teorías, conceptos, procesos y requerimientos para la implementación del cambio, esto con fin de establecer los aspectos de importancia para lograr la implementación de forma que, el capítulo 2 presenta los temas tratados desde los aspectos conceptuales de la gestión el cambio, gestión del cambio organizacional, proceso histórico del tema de proyecto, modelos teóricos basados en la gestión del cambio, estrategias para la gestión del cambio, resistencia, habilidades y competencias requeridas para el proceso de implementación, factores de influencia, competencias blandas, herramienta KPI's, y estudio referencial.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

Para el capítulo 3 se realizó una descripción de la metodología aplicada para el desarrollo de los objetivos del proyecto. La revisión documental se basó en los temas cruciales para la implementación, fases del proceso de la gestión, factores que interfieren en el proceso, ventajas del proceso; como parte del proceso para la realización del trabajo de grado la metodología fue exploratoria descriptiva, debido al desconocimiento de las características socioculturales, la percepción y el nivel de impacto de la gestión del cambio, de manera que fue necesaria la recolección y análisis de información, esto a partir de la técnica de encuesta, proceso apoyado en tecnologías digitales como el desarrollo de un cuestionario con la herramienta Google Forms.

Adicionalmente, el enfoque fue cualitativo bajo método deductivo, al ser necesaria la descripción del nivel de percepción e impacto que tuvo la Gestión del Cambio en los empleados de la empresa Shareppy. Cabe resaltar que dentro de la encuesta desarrollada se aplicó la prueba TMMS-24 logrando la identificación de las habilidades adquiridas y requeridas por los trabajadores para el uso de la herramienta KPI's.

Al hablar del capítulo 4, en este se presenta de forma detallada los resultados de la identificación de habilidades que emplearon los trabajadores de la organización, las cuales, adquirieron y aplicaron como parte de proceso de mejora que requiere la empresa. De forma general, los empleados mostraron un nivel de aceptación, adaptabilidad y percepción positiva de las actividades desarrolladas, pero se recomienda se continúe con procesos de capacitación, enfocados en el alcance de los objetivos de Shareppy Internacional, para que a partir del talento humano y las habilidades detectadas en cada una de las áreas y grupos de trabajo, se logre la adquisición y mejora de las mismas, optimizando los procesos internos, los roles y capacidades, a fin de ser más competitivos y contar con herramientas que les permitan afrontar los retos de un mercado en constante evolución y cambio.

1 Empresa Shareppy Internacional y el Programa de KPIs

1.1 Presentación empresa Shareppy Internacional

Nace en Colombia el día 29 de enero del año 2019, Shareppy Internacional es una empresa de desarrollo de Software especializada en el sector financiero, especialmente en el mercado de Cooperativas de Ahorro y Crédito e Instituciones Financieras. Sus productos están desarrollados con tecnología de punta lo cual ha permitido generar soluciones disponibles en dispositivos móviles como celulares inteligentes y tabletas. Shareppy ha construido su propia plataforma de desarrollo la cual ha permitido crecer en la creación de nuevas aplicaciones, todas ellas fácilmente integrables entre ellas. Ofreciendo un portafolio integral de productos. Gracias al modelo de operación en la nube se puede ofrecer los productos y servicios sin limitaciones geográficas de acceso, ya que estos funcionan con internet. Actualmente se cuenta dentro del portafolio de clientes a una de las Cooperativas de Ahorro y Crédito más grande del país y un Banco del agro colombiano.

1.1.1 Misión de Shareppy

Ofrecer servicios tecnológicos para fortalecer la presencia del sector cooperativo y financiero a través de canales digitales, al hacer uso de la tecnología móvil y del autoservicio de las operaciones y procesos financieros.

1.1.2 Visión

Ser la Fintech por excelencia del sector solidario en Colombia.

1.1.3 Objetivos de Calidad

Mejorar la eficiencia y agilidad de los procesos financieros a través del uso de la tecnología móvil y del autoservicio, al reducir los tiempos de respuesta y aumentar la satisfacción del cliente.

Incrementar la seguridad de las transacciones financieras realizadas a través de los canales digitales, al implementar medidas de protección avanzadas y sistemas de detección de fraudes.

Optimizar la experiencia de usuario en los canales digitales, al ofrecer interfaces intuitivas y funcionales que faciliten el acceso a los servicios financieros y permitan una interacción fluida.

Garantizar la disponibilidad y confiabilidad de los servicios financieros en todo momento, al minimizar los tiempos de inactividad y asegurar la continuidad operativa.

Mejorar la gestión de riesgos financieros a través de la implementación de herramientas y sistemas especializados, que permitan la identificación y evaluación de riesgos, así como la adopción de medidas preventivas y correctivas.

Promover la colaboración y comunicación efectiva entre los diferentes actores del sector cooperativo y financiero, a través del desarrollo de plataformas digitales y soluciones tecnológicas que fomenten la interconexión y el intercambio de información.

Cumplir con los estándares legales y regulaciones vigentes en materia de protección de datos y privacidad, garantizando la confidencialidad y seguridad de la información de los usuarios.

Medir y mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios ofrecidos, a través de la recopilación y análisis de datos, encuestas de satisfacción y retroalimentación de los clientes.

Fomentar la innovación constante en el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas y servicios financieros, adaptándose a las necesidades y demandas cambiantes del sector cooperativo y financiero.

1.1.4 Servicios que Ofrece

1.1.4.1 Central Research. Este servicio cuenta con la posibilidad de brindar a los clientes un software para realizar consultas a centrales de riesgo. Central Research es un agente para consulta en centrales de riesgo para las empresas que requieren una herramienta que logre la optimización de la información, esto bajo la integración de CIFIN y Data Crédito en el Core de la entidad que lo requiere (Shareppy Internacional, 2022b).

1.1.4.2. Smartroad. El software modular es un servicio que cuenta con una opción para emplear 20 módulos que atienden múltiples necesidades para cada etapa de procesos crediticios. La combinación de módulos permite la construcción de versiones del producto Smart Road. La principal ventaja radica en la posibilidad de armar el software de manera modular para que sea tan robusto como la entidad requiera (Shareppy Internacional, 2022c).

1.1.4.3. Desmaterialización de Pagars. Es una solución que permite firmar digitalmente el pagaré desmaterializado como respaldo de cualquier operación crediticia (Shareppy Internacional, 2022d).

1.1.4.4. Biometrics. Servicio de autenticación de identidad a partir de dispositivos biométricos. Es una solución que permite firmar digitalmente el pagaré desmaterializado como respaldo de cualquier operación crediticia (Shareppy Internacional, 2022e).

1.1.4.5. PaperLess. Servicio desarrollado como respuesta de responsabilidad ambiental en las empresas. Se trata de un conjunto de componentes software que ayudan a digitalizar los diferentes procesos de la empresa, lo que disminuye el uso de papelería, la carga ambiental en la entidad, los residuos generados y los costos por compras en papelería en la organización (Shareppy Internacional, 2022f).

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

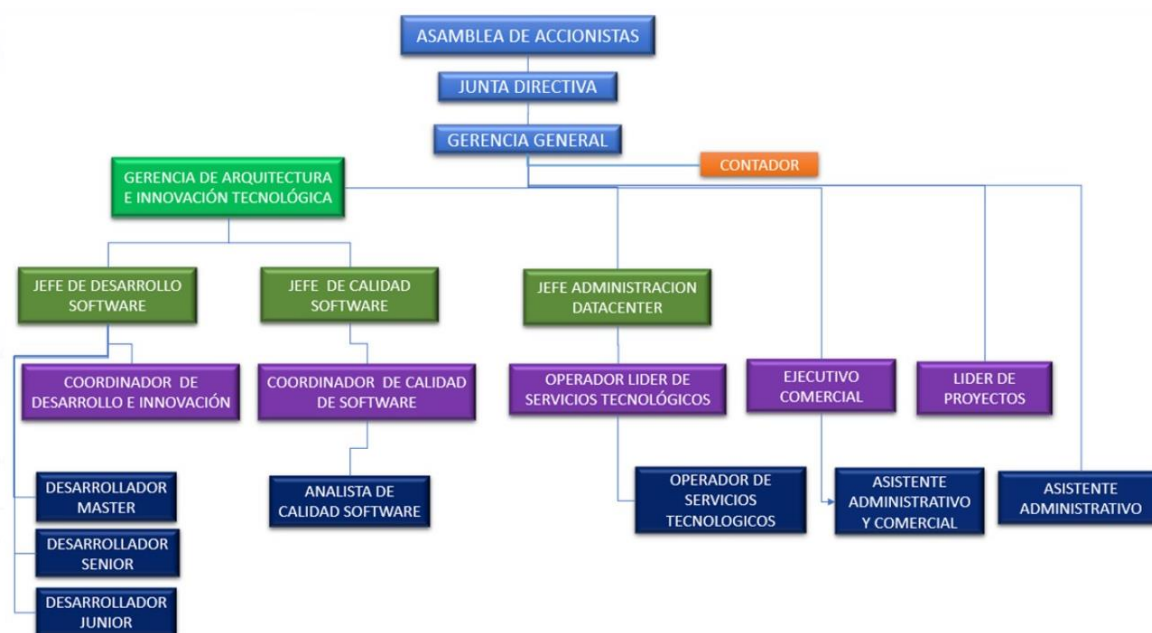
1.1.4.6. Crédito Digital. El servicio de autogestión para la solicitud de créditos, es una solución que permite realizar la solicitud de crédito a través de la página web de la entidad a comodidad del asociado (Shareppy Internacional, 2022g).

1.1.5 Organigrama

El organigrama de la Fintech Shareppy Internacional consta de diferentes áreas y roles clave que se combinan para asegurar el funcionamiento eficiente y exitoso de la empresa.

Figura 1

Organigrama Shareppy Internacional



La empresa cuenta con una asamblea de accionistas, los cuales tienen la responsabilidad de discutir y tomar decisiones importantes relacionadas con la empresa. En estas reuniones, los accionistas tienen la oportunidad de expresar sus inquietudes, hacer preguntas y votar sobre temas

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

como la elección de la junta directiva, la aprobación de estados financieros, la adopción de políticas y estrategias empresariales, entre otros.

Como siguiente parte del organigrama se encuentran la junta directiva, que tiene la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas y supervisar las operaciones de la empresa. Esta junta está compuesta por un grupo de individuos con conocimientos y experiencia en el ámbito financiero y tecnológico.

La gerencia general es el puesto de mayor jerarquía y responsabilidad en la organización. Esta posición está encargada de supervisar todos los aspectos del negocio, incluyendo la estrategia, el rendimiento financiero, la dirección de los equipos y la toma de decisiones clave. El gerente general de una empresa de tecnología financiera tiene la tarea de establecer y alcanzar los objetivos de la compañía, así como de desarrollar y ejecutar planes estratégicos para lograr el crecimiento y la rentabilidad. También es responsable de establecer políticas y procedimientos, asegurar el cumplimiento normativo y establecer alianzas con otras entidades financieras.

El contador ocupa un lugar importante en el organigrama, al ser responsable de administrar las finanzas y los aspectos contables de la empresa. El contador se encarga de mantener registros precisos y de llevar a cabo análisis financieros para tomar decisiones informadas.

La gerencia general de arquitectura e innovación tiene como objetivo principal desarrollar e implementar soluciones tecnológicas creativas y disruptivas. Está conformado por el jefe de desarrollo y el coordinador de desarrollo e innovación, y un equipo de desarrolladores. Esta área de la empresa se encarga de diseñar y dirigir la arquitectura general de los sistemas y plataformas tecnológicas utilizadas en la empresa, lo que asegura que estas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

El área de calidad de software es responsable de garantizar que los productos y servicios de la Fintech cumplan con altos estándares de calidad. Este departamento se encarga de realizar pruebas exhaustivas y de asegurarse de que los procesos cumplan con las regulaciones y normas de la industria. Está compuesta por el jefe de área, un coordinador y el analista de calidad de software.

El área de datacenter de una empresa de tecnología financiera es uno de los elementos clave para el funcionamiento de la compañía, al ser el lugar que almacena, gestiona y procesa grandes cantidades de datos financieros y transacciones en tiempo real. Cuenta con jefe de área, operador líder de servicios tecnológicos y operador de servicios tecnológicos

El ejecutivo comercial se dedica a promover, vender y gestionar los servicios y soluciones tecnológicas que la empresa ofrece a sus clientes en el sector financiero.

El líder de proyectos es una persona con habilidades tanto en tecnología como en finanzas. Es responsable de supervisar y coordinar la ejecución de proyectos dentro de la empresa de manera eficiente y efectiva.

1.2 Definición Programa de KPIs

KPI es el acrónimo de "Key Performance Indicator", que en español significa "Indicador Clave de Desempeño". Se trata de una métrica utilizada para medir el rendimiento y el éxito de una determinada actividad, proceso o proyecto en relación con los objetivos establecidos. Los KPIs son herramientas fundamentales para evaluar el desempeño y la eficacia de una organización, al permitir medir de manera cuantitativa y cualitativa el progreso hacia los objetivos estratégicos (Zuñiga, *et al.*, 2021).

Cuando se emplean KPIs, se seleccionan y se definen indicadores que son relevantes y representativos de los resultados esperados. Estos indicadores pueden variar dependiendo del ámbito en el que se utilicen, ya sea en marketing, finanzas, recursos humanos, producción, etc. Es importante destacar que los KPIs deben ser medibles, específicos, alcanzables, relevantes y tener un plazo de tiempo determinado para su seguimiento. Además, deben ser fácilmente comprensibles y estar alineados con los propósitos y objetivos estratégicos de la organización (Cernisevs *et al.*, 2023).

1.2.1 Metodología KPI

La implementación de KPI es una parte fundamental para una empresa de tecnología financiera, al permitir medir y evaluar de manera objetiva el éxito y el rendimiento de la organización. A continuación, se describe la metodología que se empleó para implementar KPI en la empresa de tecnología financiera.

1.2.2 Definir los Objetivos Estratégicos

Primero, es necesario identificar y definir los objetivos estratégicos de la empresa de tecnología financiera. Esto puede incluir metas como aumentar las ventas, mejorar la satisfacción del cliente o reducir los costos operativos. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado (SMART) (Mention, 2019).

1.2.3 Identificar los Procesos Clave

A continuación, se deben identificar los procesos clave que forman parte de la cadena de valor de la empresa de tecnología financiera. Estos pueden ser procesos como la adquisición de clientes, el desarrollo de productos, el servicio al cliente o la gestión financiera. Es esencial seleccionar aquellos procesos que son críticos para el éxito de la organización (Volichev, 2019).

1.2.4 Determinar los Indicadores Clave de Rendimiento

Una vez identificados los procesos clave, se deben determinar los indicadores clave de rendimiento que permitirán medir el desempeño de cada uno de ellos. Estos indicadores deben ser cuantificables, relevantes y proporcionar información útil para la toma de decisiones. Por ejemplo, para el proceso de adquisición de clientes, se puede medir el número de clientes nuevos adquiridos por mes (Osadník & Landryová, 2020).

1.2.5 Establecer Metas y Objetivos

A continuación, se deben establecer metas y objetivos específicos para cada indicador clave de rendimiento. Estas metas deben ser realistas y alineadas con los objetivos estratégicos establecidos anteriormente. Por ejemplo, si el objetivo estratégico es aumentar las ventas, se puede establecer una meta de aumentar las ventas en un 10% en el próximo trimestre (Sureddy & Yallamula, 2019).

1.2.6 Implementar un Sistema de Seguimiento y Medición

Una vez definidos los indicadores clave de rendimiento y establecidas las metas y objetivos, es necesario implementar un sistema de seguimiento y medición que permita recopilar los datos necesarios para evaluar el rendimiento de la empresa. Esto puede incluir la implementación de herramientas tecnológicas, como software de gestión de KPI, así como la asignación de responsabilidades a los miembros del equipo para recopilar y reportar los datos (Henderi, Rahayu, & Prasetyo, 2022).

1.2.7 Analizar y Retroalimentar

Es importante regularmente analizar los datos recolectados y compararlos con las metas y objetivos establecidos. Esto permitirá identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas si

es necesario. Además, se debe compartir regularmente los resultados con los miembros del equipo para fomentar la transparencia y la responsabilidad (Kaganski *et al.*, 2017).

1.2.8 Mejora Continua

La implementación de los KPI no es un proceso estático, sino que debe ser objeto de mejora continua. Es importante revisar y actualizar los indicadores clave de rendimiento a medida que la empresa evoluciona y los objetivos estratégicos cambian. Además, se deben revisar y ajustar las metas y objetivos en base a los resultados obtenidos (Banu, 2018).

1.2.9 Tipos de Software para Implementación de KPI

Existen varios softwares disponibles en el mercado que facilitan la implementación y seguimiento de KPIs (indicadores clave de rendimiento) para una empresa de tecnología financiera. Estos softwares ofrecen funcionalidades específicas para gestionar y analizar métricas financieras, así como para visualizar y monitorear el rendimiento de la empresa en tiempo real. A continuación, se describen algunos de los softwares más populares para la implementación de KPIs en este tipo de empresa (Genesan & Paturi, 2019).

1.2.9.1. Tableau. Es una plataforma de visualización de datos que permite crear paneles interactivos y cuadros de mando personalizados. Tableau permite conectar múltiples fuentes de datos y ofrece una amplia gama de opciones para la visualización y análisis de métricas financieras. Esta herramienta es muy intuitiva y fácil de usar, y la convierte en una opción popular para empresas de tecnología financiera (Wannes & Ghannouchi, 2019).

1.2.9.2. Power BI. Desarrollado por Microsoft, Power BI es un software de análisis de datos que permite crear informes y paneles dinámicos. Esta herramienta ofrece integración con varias fuentes

de datos y facilita la creación de KPIs personalizados y visuales atractivas. Power BI también permite compartir fácilmente los informes y colaborar en tiempo real (Ordinola Escobar, 2022).

1.2.9.3. Klipfolio. Esta plataforma de informes y análisis ofrece una amplia gama de características para la creación y seguimiento de KPIs. Klipfolio permite conectar múltiples fuentes de datos, crear paneles personalizados y compartir fácilmente los informes con el equipo. Además, ofrece opciones para la colaboración y el seguimiento en tiempo real (Srivastava, 2022).

1.2.9.3. Looker. Es una herramienta de análisis y visualización de datos que permite a las empresas de tecnología financiera crear y compartir análisis de KPIs y métricas financieras. Looker proporciona capacidades de generación de informes avanzadas, así como opciones para la exploración de datos y la colaboración en tiempo real (Kawada, 2019).

1.2.9.4. Domo. Esta plataforma de gestión de datos y análisis ofrece opciones para la creación y seguimiento de KPIs en tiempo real. Domo permite conectar y consolidar múltiples fuentes de datos, crear visualizaciones personalizadas y compartir informes con el equipo. También ofrece funciones de colaboración y notificaciones automáticas para mantenerse al tanto del rendimiento de la empresa (Banu, 2018).

1.2.9.5. BRITIX. Es un software diseñado específicamente para la gestión de la relación con los clientes. Este software se ha desarrollado al tener en cuenta las necesidades y requisitos específicos de las empresas que lo requieran (González, 2021).

Una de las principales características de BRITIX es su capacidad para centralizar y organizar toda la información relacionada con los clientes. Esto incluye datos como el historial de compras de cada cliente, los servicios realizados en sus clientes, las citas agendadas y cualquier otro tipo de interacción o comunicación con la entidad. El software permite gestionar eficientemente la información de los clientes, al brindar una visión completa de su perfil, y al

facilitar la personalización de la experiencia del cliente. Además, BRITIX ofrece herramientas para la gestión de leads y oportunidades de venta, lo que ayuda a las empresas a maximizar sus ventas y aumentar la fidelización de los clientes (Poveda & Lozano, 2023).

BRITIX también cuenta con funciones que facilitan la gestión de servicios de postventa, como la programación y seguimiento de citas, la gestión de garantías y reclamaciones, y la gestión de inventario de ser necesario. Esto permite a las organizaciones ofrecer un servicio eficiente y de calidad a sus clientes, y les ayuda a gestionar de manera efectiva todos los aspectos relacionados con el servicio postventa (Gómez González & Ramírez Madriz, 2022).

Además, BRITIX se integra fácilmente con otros sistemas y herramientas utilizadas en el sector financiero, como sistemas de pago, herramientas de análisis de datos y sistemas de gestión de KPI's. Esto facilita la fluidez y la eficiencia en el flujo de información y procesos dentro de la entidad de tecnología financiera (Srivastava, 2022).

1.2.10 Implementación de BRITIX para KPI

Dentro de los programas existentes se selecciona BRITIX para ser implementado en la empresa.

Como muestra Henderi *et al.*, (2022) la implementación de BRITIX para el uso de KPIs en una empresa de tecnología financiera implica seguir los siguientes pasos.

1.2.10.1. Definir los objetivos comerciales. Antes de comenzar a utilizar KPIs, es importante tener claros los objetivos comerciales de la empresa. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y tener un tiempo determinado (Cernisevs *et al.*, 2023).

1.2.10.2. Identificar los KPIs relevantes. Una vez que se establecen los objetivos comerciales, es necesario identificar los indicadores clave de rendimiento (KPIs) que ayudarán a medir el

progreso hacia esos objetivos. Algunos ejemplos de KPIs para una empresa de tecnología financiera podrían ser el número de clientes nuevos, el valor medio de las transacciones, el tiempo promedio de respuesta al cliente, entre otros (Suarez, 2023).

1.2.10.3. Establecer metas para cada KPI. Después de identificar los KPIs relevantes, es importante establecer metas específicas para cada uno de ellos. Estas metas deben ser realistas y alcanzables, y deben estar alineadas con los objetivos comerciales establecidos anteriormente (Sudaryo, 2020).

1.2.10.4. Recopilar y analizar datos. Para medir el rendimiento de los KPIs, es necesario recopilar y analizar datos relevantes. Esto puede incluir, por ejemplo, el seguimiento de las transacciones realizadas, el registro del tiempo de respuesta al cliente o el análisis de las características demográficas de los clientes.

1.2.10.5. Visualizar los resultados. Una vez que se recopilan y analizan los datos, es importante visualizar los resultados de manera clara y fácilmente comprensible. Esto se puede lograr mediante la creación de gráficos o tablas que resuman los datos de manera efectiva (Balti, 2022).

1.2.10.6. Hacer ajustes y mejoras. Al utilizar los KPIs, es importante revisar periódicamente los resultados y realizar ajustes y mejoras según sea necesario. Esto puede implicar cambiar las metas establecidas, modificar las acciones implementadas o explorar nuevas oportunidades.

1.2.10.7. Comunicar los resultados. Por último, es importante comunicar los resultados obtenidos a todas las partes interesadas relevantes. Esto puede incluir al equipo directivo, los empleados y los socios comerciales. La comunicación efectiva de los resultados ayudará a mantener a todos informados sobre el progreso hacia los objetivos comerciales y fomentará una mayor colaboración y compromiso (Kaganski *et al.*, 2017).

1.2.11 Indicadores KPI para empresa Financiera

1.2.11.1. Tasa de adquisición de clientes nuevos. Mide la cantidad de nuevos clientes que la empresa obtiene en un período determinado. Este indicador es fundamental para evaluar el éxito en la captación de clientes y el crecimiento de la empresa.

1.2.11.2. Tasa de retención de clientes. Mide la capacidad de la empresa para mantener a sus clientes existentes. Un alto porcentaje de retención indica la confianza y satisfacción de los clientes con los productos o servicios de la empresa.

1.2.11.3. Tiempo promedio de respuesta a consultas de clientes. Mide el tiempo que la empresa tarda en responder a las consultas de sus clientes. Un tiempo de respuesta rápido refleja una atención eficiente al cliente y una buena experiencia de usuario.

1.2.11.4. Índice de satisfacción del cliente. Mide el nivel de satisfacción de los clientes con los productos o servicios de la empresa. Esto se puede evaluar a través de encuestas de satisfacción o comentarios de los clientes.

1.2.11.5. Tasa de conversión de leads a clientes. Mide la eficacia de la empresa en convertir leads o prospectos en clientes pagadores. Un alto porcentaje de conversión indica una sólida estrategia de ventas y marketing.

1.2.11.6. Margen de beneficio por cliente. Mide el margen de beneficio que la empresa genera por cada cliente. Este indicador es clave para evaluar la rentabilidad de la empresa y su capacidad para generar ingresos.

1.2.11.7. Tasa de uso del producto/servicio. Mide la frecuencia con la que los clientes utilizan los productos o servicios de la empresa. Un alto índice de uso indica una buena aceptación y utilidad de los productos o servicios.

1.2.11.8. Tiempo promedio de resolución de problemas. Mide el tiempo que la empresa tarda en resolver problemas o incidencias reportadas por los clientes. Un tiempo de resolución rápido es fundamental para mantener la satisfacción de los clientes.

1.2.11.9. Tasa de recomendación de clientes. Mide el porcentaje de clientes que recomendarían los productos o servicios de la empresa a otros. Esto refleja el nivel de satisfacción y confianza de los clientes.

1.2.11.10. Retorno de inversión (ROI) en marketing. Mide el rendimiento de las inversiones realizadas en estrategias de marketing. Este indicador es importante para evaluar la eficacia de las acciones de marketing y su impacto en el crecimiento de la empresa.

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Reconocer las competencias y capacidades de gestión del cambio requeridas por los trabajadores de la empresa Shareppy internacional en la implementación del programa KPI.

2.1.1 *Objetivos específicos.*

Realizar un estudio bibliográfico de la gestión del cambio en las organizaciones, principios, características y metodologías.

Identificar las competencias, habilidades y capacidades usadas durante el cambio al programa de KPI en la Compañía Shareppy Internacional en el marco de la Gestión del Cambio.

Describir la percepción y manejo del Cambio del trabajador durante la implementación del programa de KPI realizado por la empresa Shareppy Internacional.

3 Marco de Referencia

La gestión del cambio permite asegurar que las modificaciones son benéficas y seguras, todo cambio organizacional empieza por una apertura mental de la persona que trabajan y lideran la organización (Akingola & Rogers, 2022). El ser humano es capaz de cambiar sus habilidades, conductas y forma de relacionarse, lo hacen en su vida cotidiana y en su vida laboral. La experiencia ha mostrado que la mayoría de las personas cambian más fácil y rápidamente las habilidades, conductas y relaciones de trabajo cuando de ello depende los resultados concretos y específicos del desempeño (Suárez, 2020).

Cualquier cambio se inicia con la construcción de una guía, enfocada en las consecuencias de desempeño de la organización, este documento debe ser revisado y ajustado para convertirlo en un instrumento, y que cada empleado tenga información sobre su desempeño y cambio en la entidad, donde se clarifique que el cambio es importante para el propósito o cumplimiento de metas en la organización (Vesga *et al.*, 2020).

Como parte de las herramientas se recomienda el desarrollo de una guía, construida para el proceso de gestión del cambio, la cual será de ayuda para mitigar los efectos no deseados del propio cambio y potencializará los medios del crecimiento mediante la organización a nivel jerárquico para las áreas comprendidas en la rama de la empresa donde se aplican técnicas organizacionales, para estimar índices de productividad que vincule los estatutos de la empresa con la base esencial del personal que compone la entidad (Aldemir, 2010). Se resaltó por parte de Contreras (2018) que los sistemas organizacionales que son aplicados en las empresas, permiten la optimización del uso eficiente del tiempo dentro de las horas laborables, debido a que se

construye un sistema que está en la capacidad de comprender la favorabilidad de rendimiento entre el trabajador y el cumplimiento de metas que puede brindar la empresa con los clientes, lo que da como resultado la ética, la preservación de identidad organizacional cuyo principio destaca el estatus de la compañía entre sus competidores.

3.1 Marco Teórico

3.1.1 Gestión del Cambio

La gestión del cambio organizacional se refiere al conjunto de procesos, estrategias y herramientas utilizados para planificar, implementar y supervisar los cambios significativos en una organización, con el fin de mejorar su desempeño y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado y del entorno empresarial (Duchek, 2020).

La gestión del cambio organizacional implica la evaluación y el análisis de los factores clave que pueden afectar a la operación de una organización, como los cambios en las tendencias del mercado, la tecnología, la regulación, la competencia o las expectativas de los clientes y los empleados. Con base en esta evaluación, se desarrollan planes estratégicos que establecen los objetivos de cambio, las iniciativas y recursos necesarios para llevar a cabo los cambios, los tiempos y la secuencia de las actividades y las medidas para calcular y controlar el impacto de los cambios (Hillmann & Guenther, 2020).

La gestión del cambio organizacional requiere la participación de todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de base, y una fuerte comunicación y colaboración entre los diferentes departamentos y funciones. Es importante destacar que una gestión del cambio efectiva implica no solo cambiar los procesos, estructuras y sistemas de la

organización, sino también asegurar que los empleados tengan las habilidades y competencias necesarias para adaptarse y trabajar con éxito en la nueva realidad (Onyeneke, 2021).

3.1.1.1. Objetivos Para la Gestión del Cambio. Como lo mostró Duarte (2020) la gestión del cambio en una empresa se refiere al proceso de implementación de una serie de técnicas y herramientas para llevar a cabo una transformación o ajuste en su estructura, cultura, procesos o tecnología con el fin de mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos. La finalidad de la gestión del cambio es minimizar el impacto negativo que este ajuste puede tener sobre la empresa y su personal y, en cambio, promover una transición fluida hacia los cambios propuestos (Thomas *et al.*, 2021). Para lograr estos objetivos, se pueden aplicar diferentes procesos y herramientas, las cuales se presentan a continuación.

Una identificación de la necesidad del cambio y definir claramente los objetivos del mismo, esto con el fin de establecer los elementos que ayudarán a realizar el proceso de cambio y lograr rápidamente la adopción y el éxito del mismo (Ghiglione, 2021).

Otro de los procesos clave se enfoca en comunicar abiertamente y de manera efectiva los cambios propuestos a los empleados y otros *stakeholders* relevantes de la empresa. Esto con el fin de hacer partícipes a los empleados, de modo que los procesos relacionados con la Gestión del Cambio se integren de manera fluida, o en caso contrario generar procesos que contrarresten la resistencia al cambio con una comunicación eficiente de las ventajas y de los beneficios que traerá el proceso de cambio, al interior de la empresa, de los equipos de trabajo y sobre los empleados (García & Sánchez, 2021).

Desarrollar un plan detallado y preciso que explique cómo se implementarán los cambios en la empresa, que permita trabajar con un grupo de personas clave y líderes que puedan llevar

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

adelante el proyecto. De ser necesario implementar procesos de fomento e identificación de liderazgo en cada uno de los grupos de trabajo, de manera que facilite los procesos de adopción del cambio (Cameron & Green, 2019). Autores como Bögel, *et al* (2019), sugieren contratar agentes externos que asesoren el proceso con herramientas como el coaching, el cual puede ser empleado desde las áreas directivas y jefes de área, hasta los empleados, identificando las personas que serán claves en la Gestión del Cambio en la entidad.

Realizar una evaluación de los posibles riesgos y obstáculos que pueden surgir durante el proceso de cambio y ser proactivo en la identificación y resolución de estos problemas. Dentro de estos obstáculos se puede presentar la resistencia al cambio, la falta de comunicación, falta de liderazgo, una cultura organizacional poco desarrollada; como parte de los riesgos de estos procesos esta la deficiencia operativa, mentalidades negativas ante el cambio y procesos de adopción lentos que reducen el alcance de las metas y objetivos de la empresa (Akingola & Rogers, 2022).

Según Zuluaga (2019) se debe mantener una comunicación clara y efectiva durante el proceso de cambio para informar al personal y otros stakeholders los avances en el mismo. Para Appelo (2012) uno de los puntos clave de la Gestión del Cambio y el éxito de su implementación se basa en la posibilidad de mantener en contacto y comunicación constante a todos los grupos involucrados, esto con el fin de crear conexión, empatía, para que los participantes estén al tanto de la gestión y evitar inconvenientes, mal entendidos y falla en la comunicación.

Asegurar que la empresa cuente con los recursos necesarios para facilitar el cambio y proporcionar la formación y el apoyo adecuados a los empleados a medida que se implementan los cambios (Vesga *et al.*, 2020). Se deben realizar un plan detallado del proceso para evitar inconvenientes, establecer los tiempos y un presupuesto para la elaboración de las actividades, se

deben identificar la infraestructura necesaria, contar con materiales, equipos, herramientas tecnológicas y software idóneo para garantizar un proceso de transición (Duarte, 2020).

3.1.1.2. Importancia de la Gestión del Cambio. Guevara *et al.* (2021) realizaron un trabajo con el objetivo de describir aspectos clave en la gestión del cambio en las organizaciones educativas postpandemia, transformaciones que abarcan las áreas de gestión de conocimiento, la gestión académica e investigativa, la gestión financiera y administrativa, la gestión de la comunidad y la gestión directiva.

Algunos autores como, Ortega (2006) evidenciaron cómo afecta la gestión del cambio a los trabajadores y cómo el poder del factor humano conducirá la transición del cambio y su implementación en la organización. Zimmermann (2000) planteó sobre las necesidades y diferentes métodos para gestionar el cambio organizacional, así como asesoría adecuada y la importancia de esta para llevar a cabo el proceso.

Ferrer, (2014) destacó que las empresas están compuestas por personal cuyo fin representa la unificación de un mismo pensamiento, con la identificación de la compañía hacia el cumplimiento de un objetivo, el crecimiento empresarial por medio de unas metas definidas, ya sea en distintas áreas del sector con herramientas como son las tecnológicas y nuevas políticas organizacionales. En el Proceso de Gestión del Cambio, la parte fundamental de aplicación son los líderes de las organizaciones que deben lograr llevar la iniciativa a cada uno de los sectores, al destacar la importancia de la aplicación mediante difusiones que representen la visión, metas y objetivos que permitan convertir una debilidad interna hacia una fortaleza para destacarse dentro de los competidores (Alzate & Betancur, 2020). Una de las claves para llevar a cabo esta Gestión de Cambio es el departamento de Recursos Humanos, al ser clave para dar la orientación, soporte y asesoría a la implementación de cambios y transformaciones, por ejemplo: en la cultura

organizacional, desarrollo de habilidades duras y suaves, así como administrar, monitorear e influir directa y positivamente en el clima laboral (Vesga *et al.*, 2020).

3.1.1.3. Gestión del Cambio Organizacional. La definición de Acosta, (2002) postuló que la gestión del cambio organizacional es el proceso mediante el cual se implementan cambios planificados y sistemáticos en una organización, con el objetivo de mejorar su rendimiento y capacidad de adaptación al entorno. La gestión del cambio se enfoca en asegurar que los empleados de la organización acepten y se adapten a los cambios necesarios (Cameron & Green, 2019).

La gestión del cambio organizacional incluye una serie de actividades críticas. Primero, es importante definir el cambio que se desea realizar y establecer los objetivos del cambio. Esto implica analizar la situación actual de la organización y definir el futuro deseado (Onyeneke, 2021).

Una vez que se establecen los objetivos, se debe desarrollar un plan de acción. Este plan debe incluir los recursos necesarios, los plazos, los procedimientos de comunicación y los pasos específicos para llevar a cabo el cambio. De forma que, se desarrolle cada paso con un grupo encargado de llevar a cabo cada etapa, analizar el resultado de las mismas y generar respuesta a las dificultades (Ángel, 2021).

Otro aspecto clave de la gestión del cambio es la gestión de la resistencia al mismo. Los empleados pueden sentirse incómodos con el cambio y resistirse a él. Por lo tanto, es esencial involucrar a los empleados desde el principio y trabajar estrechamente con ellos para lograr una comprensión y aceptación del cambio. Esto puede implicar el desarrollo de programas de capacitación y educación para asegurar que los empleados comprendan los cambios y estén preparados para ellos (Cuadros Midolo, 2021).

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

La comunicación también es un elemento crucial en la gestión del cambio. Es esencial comunicarse con los empleados de manera clara y efectiva, asegurándose de que comprendan porqué se están realizando los cambios y cómo se benefician ellos mismos.

El clima organizacional actualmente es un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento, incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización, al definir un conjunto de propiedades medibles y al destacar el trabajo eficiente aplicado directa o indirectamente a los individuos que son influenciados por medio de la motivación y comportamientos de sentido compartido. (García 2009).

Galarza (2020) destacó la búsqueda de la relación que existe entre el trabajo en equipo y la orientación al cambio organizacional presentes en un ambiente educativo caracterizado para el aula de los estudiantes de las carreras administrativas y carreras técnicas de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. A partir de una encuesta se describen los puntos más representativos de cada una de las experiencias que se viven en el día a día, lo que permitió determinar las causales que llevan al cumplimiento de un mismo objetivo, desde un proceso individual y los pasos de los gestores o líderes del cambio, logrando un proceso en conjunto, al unir los resultados de cada individuo y grupo de trabajo estudiando.

Para Contreras (2018) la gestión del cambio se describe como un proceso dirigido a todo el personal de la empresa, donde cada uno de los implicados toma como referencia un modelo preestablecido de la empresa, lo que da paso a la optimización del proceso que conlleva a incluir nuevas formas de trabajo que logren empoderar a todos los empleados, al garantizar que las actividades laborales se destaquen con la mejor calidad y eficiencia posible; por medio del aprendizaje profundo y de la gestión del cambio.

3.1.1.4. Historia de la Gestión del Cambio. La Gestión tiene sus raíces en la creación del Estado, según las pautas culturales de los pueblos, la dotación de recursos naturales, las oportunidades comerciales y la distribución del poder (Sánchez *et al.*, 2019). Desde el comienzo de los tiempos los seres humanos han tendido a agruparse en sociedades de mayor tamaño, desde grupos familiares y de parentesco, hasta llegar al estado moderno (Bernal & Martínez, 2023). Para que el estado exista, los individuos y las agrupaciones se han visto obligados a ceder competencias fundamentales. En el pasado y en la actualidad, el pensamiento organizacional tiene sus raíces en la creciente división laboral, desde la empresa artesanal y familiar hasta la creación de mercados locales y regionales (Duarte, 2020). El desarrollo tecnológico en un entorno cada vez más dinámico, los modelos organizacionales de la administración pública y los patrones de la organización económica se plasmaron con base al tejido social, que emergió del núcleo familiar y de grupos asociados, de cooperativas, asociaciones y gremios de productores (Cortés *et al.*, 2022).

La historia de gestión del cambio de Lewin (1951), considerado el padre de la psicología moderna, fue pionero en la teorización del cambio, y en 1940 desarrolló la teoría de campo de fuerzas y teoría del cambio, con el modelo descongelar, cambiar y congelar (DCC), es un modelo de referencia para describir el cambio con gran sencillez, y explica el proceso del cambio al emplear la metáfora del bloque de hielo.

Las revoluciones que han ocurrido a través de la historia han implicado grandes cambios en los sistemas organizativos, económicos y socioculturales del ser humano y en su modo de relacionarse con su entorno. Kane (2008) infirió en que el papel de un Líder frente al cambio es crear un esfuerzo cada día por trabajar más tiempo, mejor y más duro, lo que fortalece un proceso amplio en el cual, los directivos se enfrentan a retos vitales, al aprovechar nuevas ideas, propuestas y procesos.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

Mientras que Durán (2018) estableció que el concepto de la gestión del cambio permite instaurar una administración desde el punto de funciones, lo que permite la organización detallada en las labores de cada empleado, para asimilar la transición de los escenarios personales y profesionales dentro de la compañía. La identificación de las técnicas para la aplicación de los modelos de gestión en el desarrollo personal y profesional permiten identificar las técnicas a nivel de competencias, habilidades en el proceso de aprendizaje con el fin de fomentar crecimiento en la compañía, a partir de la gestión del cambio seleccionada.

Cardona (2018) destacó que el modelo de gestión del cambio en las organizaciones, se definió como una parte fundamental de la eficiencia empresarial, emplearse como orientación de forma inicial hacia sus directivos y líderes para que desarrollen procesos de cambio en sus organizaciones, esto complementado con un estudio.

Martínez *et al.* (2018) propuso una metodología para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin, denominada descongelamiento, la cual establece los requisitos para destacar una compañía dentro y fuera de sus instalaciones, por medio de ampliaciones en sus fronteras, lo que la hace más notoria ante sus trabajadores como motivación para un trabajo más eficiente.

Pérez (2017) habló acerca de la información recolectada sobre las barreras presentes en los trabajadores para la implementación de gestión del cambio, por lo tanto, la creación de la Dirección Estratégica contribuye en brindar un diagnóstico detallado y minucioso sobre las vivencias diarias de cada trabajador, lo que arroja resultados homogéneos que permiten la toma de decisiones para lograr la extinción de estas barreras, mediante modelos que permiten el estudio a partir de fuentes bibliográficas y aplicar varias etapas generalizadas.

Blázquez (2012) describió la importancia del área de recursos humanos en la gestión del cambio, al destacar que este pilar principal debe llevar a cabo tareas que motiven a cada trabajador con metodologías diferentes por medio de gestión del conocimiento y a su vez, se establezcan modelos que garanticen la estabilidad de la eficiencia en los trabajadores.

3.1.2 Modelos de Gestión del Cambio

La gestión del cambio generalmente se refiere a como los equipos y las empresas implementan el cambio en la organización. A menudo denominado como única constante, el cambio, y el manejo de este, es un proceso en constante evolución que afecta a todos. Existen algunos modelos de gestión del cambio de probada eficiencia, a los que recurren las organizaciones una y otra vez.

3.1.2.1. Modelo de Gestión del Cambio de Lewin. El método de 3 pasos para cambiar el comportamiento se asemeja al proceso de derretir y volver a formar un cubo de hielo. El modelo de gestión del cambio de Lewin presenta las siguientes fases, como lo explica el trabajo desarrollado por Eric (2018):

Paso 1, Descongelamiento

En esta fase se deben identificar los aspectos de la organización que necesitan ser modificados, comunicar los motivos del cambio y preparar a los colaboradores para el proceso.

Paso 2, Cambio

Se centra en la implementación de las modificaciones, ya sea mediante la adopción de nuevas habilidades, actitudes y comportamientos, la implementación de nuevos procedimientos o la introducción de nuevas tecnologías.

Paso 3, Re congelamiento

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

En esta fase se busca la estabilización del cambio, al asegurar que las modificaciones se hayan incorporado a la cultura organizacional e implementen de manera efectiva.

Para Crosby (2020) este modelo se considera uno de los más eficaces para gestionar cambios en una organización debido a su enfoque estructurado y práctico.

3.1.2.2. El Modelo ADKAR. Es una herramienta de gestión del cambio diseñada para ayudar a las organizaciones a planificar y ejecutar cambios efectivos en personas, equipos y procesos. El modelo se enfoca en cinco elementos clave que son necesarios para el éxito del cambio: Conocimiento, Comprensión, Habilidad, Refuerzo y Motivación. Estos elementos se describen a continuación, al tomar como base el trabajo de Alzate (2018).

Elemento 1, Conocimiento (Awareness)

En el primer paso del modelo ADKAR, se debe crear conciencia sobre el cambio y su importancia. Las personas deben entender por qué el cambio es necesario, cuáles son los beneficios esperados para la organización y para ellos mismos, y cómo el cambio afectará sus roles y responsabilidades.

Elemento 2, Comprensión (Desire)

En este segundo paso, se busca generar interés y motivación en las personas para apoyar el cambio. Esto involucra comunicar las razones detrás del cambio de manera clara, y obtener el compromiso activo de los involucrados para que quieran apoyar la iniciativa.

Elemento 3, Habilidad (Knowledge)

En el tercer paso del modelo, se necesita enseñar a las personas las habilidades específicas que necesitarán para adaptarse al cambio. Esto puede incluir proporcionar entrenamiento, coaching o recursos adicionales para el aprendizaje.

Elemento 4, Refuerzo (Ability)

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

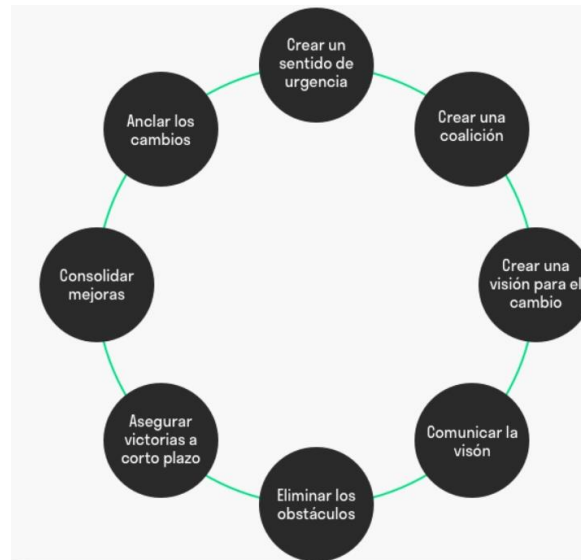
Para asegurar que las personas apoyen y mantengan el cambio a largo plazo, es importante proporcionar un refuerzo constante y positivo. Esto puede incluir medidas de seguimiento y retroalimentación para apoyar a las personas en cada paso del proceso.

Elemento 5, Motivación (Reinforcement)

Por último, es esencial motivar y fomentar a los trabajadores, mantenerlos comprometidos y entusiastas sobre el cambio a largo plazo. Al proporcionar oportunidades para celebrar el éxito, reconocer el progreso y demostrar el impacto positivo del cambio, las personas estarán más inclinadas a seguir participando activamente.

3.1.2.3. Método de Cambio de Kotter. El profesor Jhon Kotter (1995) propuso una fórmula para la implementación estratégica y apropiada para los procesos direccionados al cambio. Se construyó en una serie de 8 pasos, de modo que en el proceso se utiliza la experiencia del empleado para reducir la resistencia y aceptar el cambio (Torres Herrera, Impacto del modelo Kotter para la Gestión del Cambio, como herramienta de mejora continua en las organizaciones, 2019). A continuación, en la Figura 2 se presentan los pasos metodológicos propuestos para desarrollar procesos de cambio. Dentro de su modelo Kotter presentó una serie de tres pasos primordiales para lograr los procesos dirigidos a la gestión del cambio.

Primero, establecimiento de un sentido o necesidad urgente, creando una situación de urgencia que motive a la organización a cambiar y hacerle entender las consecuencias de no hacerlo; segundo, debe desarrollar la formación de una coalición de trabajo, la cual se logrará con la ayuda de líderes influyentes y comprometidos, se debe formar una coalición que apoye el cambio; y tercero, se debe definir una visión clara y compartida junto con un plan detallado para llevar a cabo el cambio.

Figura 2*Método de Cambio de Kotter*

Nota La figura muestra los pasos del proceso planteado por el Método de Cambio propuesto por Kotter. Tomado de *Models and Tools of Change Management: Kotter's 8 Steps Change Model* (p.4), por E. Aldemir, 2010, Journal of Management and Organizations

Se debe comunicar la visión de forma clara y consistente a toda la organización, concientizando a los empleados y grupos de dirección la importancia del proceso y hacia donde se quiere ir, a fin de lograr el cambio y los objetivos de la organización.

Se debe desarrollar un proceso que elimine los obstáculos, esto se logrará a partir de la identificación de los factores que dificultarían el proceso, a fin de mitigarlos y así, gestar el proceso de cambio.

Creación de victorias a corto plazo, obteniendo resultados rápidos de éxito visibles, que demuestren el progreso hacia la visión compartida.

Consolidación de los logros y la producción de más cambios, durante el proceso de la gestión del cambio, medir el beneficio y seguir en la construcción de nuevos elementos para otros cambios que sean necesarios.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

Institucionalización de nuevos enfoques que definan las políticas, prácticas y patrones que soporten el cambio y lo conviertan en parte de la cultura de la organización.

3.1.2.4. El modelo 7S de McKinsey. Es un marco utilizado para analizar la eficacia organizacional. Este modelo se enfoca en siete elementos interrelacionados que se encuentran dentro de la organización (Loor *et al.*, 2020).

Según el trabajo desarrollado por Méndez (2015) los elementos del modelo 7S de McKinsey son representados por 1. una Estrategia, que determina la dirección y el enfoque de la organización; 2. Establecimiento de la estructura, en esta se le da forma, orden a las distintas áreas de la empresa y cómo se divide la responsabilidad; 3. Sistemas, que hace referencia a los procesos y procedimientos utilizados para llevar a cabo el trabajo de la organización. 4. Definición del Staff, cual se refiere al personal de la organización y su nivel de capacitación. 5. Skills, estas representan el grupo de habilidades y competencias necesarias para realizar el trabajo de la organización. 6. Style, el cual se refiere a la cultura organizacional y el estilo de liderazgo que afecta el comportamiento de las personas en la organización. 7. Shared values, los cuales hacen referencia a los valores y creencias compartidos por la organización.

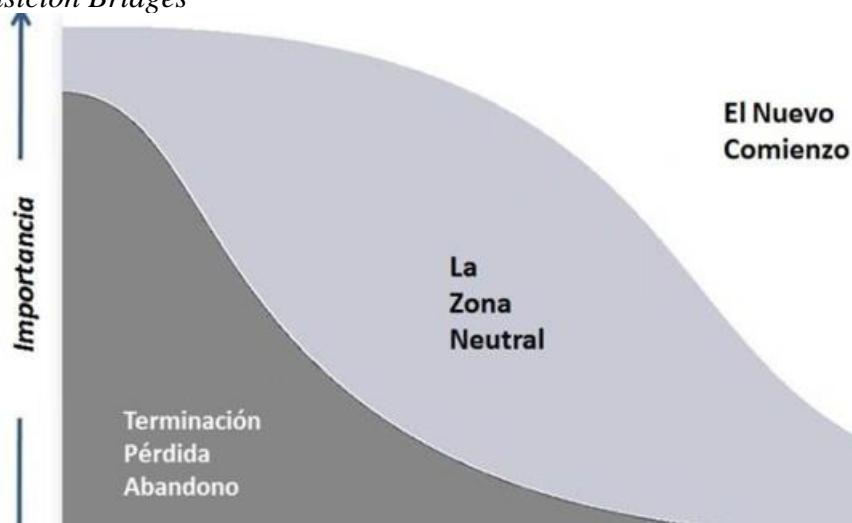
Adicionalmente, para autores como Cortés *et al.* (2022), los pasos para aplicar el modelo 7S de McKinsey se basan 1. identificación de los siete elementos del modelo, 2. evaluación de cada uno de los elementos y su relación con los demás, 3. identificación de las áreas donde se debe enfocar la mejora de la organización mediante la modificación de alguno de los siete elementos, 3. definición de un plan de acción para implementar los cambios necesarios, 4. monitoreo y evaluación del progreso a lo largo del tiempo para asegurar que los cambios han sido efectivos y producidos con mejores resultados para la organización. 5. PHVA: Proceso cíclico e iterativo de la gestión del cambio centrado en la mejora continua.

3.1.2.5. Modelo de transición de Bridges. Centrado en las personas y en el manejo de su experiencia en la transición al cambio. En la

Figura 3 se presenta el modelo de transición de Bridges, con la zona de terminación, zonal neutral y la zona de Nuevo comienzo (Ángel, 2021).

Figura 3

Modelo de Transición Bridges



Nota La gráfica representa las zonas características de Modelo de Transición de Bridges hacia el cambio, donde se destaca el abandono, la zona natural y el nuevo comienzo. Tomado de *Propuesta metodológica de gestión del cambio para lograr una implementación eficaz de un sistema de gestión*, (p. 29), por D.C. Iregui, 2023, Repositorio Universidad Santo Tomas de Bucaramanga

El modelo de transición de Bridges para el cambio es un marco estructurado utilizado para gestionar y manejar el proceso de transición de equipos y organizaciones a través del cambio. Este modelo se compone de tres fases clave: el final de algo, la neutralidad y el nuevo inicio como se muestra en el trabajo de Iregui (2023).

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

El final de algo, esta fase se centra en el final de la situación actual. En esta fase, los individuos y los equipos deben aceptar y hacer frente al hecho de que la situación actual está por llegar a su fin.

Neutralidad, se centra en la transición del final de algo al nuevo inicio. En esta fase, los individuos y los equipos deben gestionar sus emociones, adaptarse al cambio y aceptar el proceso de transición.

El nuevo inicio, se centra en el nuevo comienzo. En esta fase, los individuos y los equipos deben adquirir nuevas habilidades, establecer nuevos objetivos y adaptarse a la nueva situación.

El modelo de transición de Bridges para el cambio es una herramienta especialmente útil para la gestión del cambio en un entorno laboral que requiere una adaptación rápida y eficiente a situaciones de cambio. Al proporcionar un marco estructurado para la gestión del cambio, este modelo permite a los individuos y los equipos enfrentar y superar el cambio de manera efectiva (Bernal & Martínez, 2023).

3.1.3 Estrategias para gestionar el cambio

El coaching es una forma de desarrollo personal en la cual una persona con experiencia, llamada Coach, quien es un entrenador o monitor, apoya a un alumno o cliente a lograr objetivos personales o profesionales, al brindar capacitación y orientación (Ari *et al.* 2020).

El coaching como herramienta principal de optimización de competencias para el cumplimiento de objetivos, destaca la importancia de las ideologías que permitan incentivar el trabajo eficiente para mejorar las capacidades y habilidades personales del trabajador. Este modelo también proporciona el incentivo de aprendizaje mediante la inteligencia emocional, el método socrático y humano. Sin duda, los Coach pueden favorecer mediante sus habilidades los enfoques que son necesarios para una actividad, por medio de herramientas que destaquen el proceso de

gestión del cambio en las organizaciones, especialmente en el manejo de la energía e identidad del equipo ejecutivo (Akingola & Rogers, 2022). En la fase del liderazgo del cambio, se puede fomentar el aprovechamiento de la diversidad de la organización y las habilidades del coach para formar a los agentes del cambio. Así mismo, los procesos del coaching, permiten favorecer la adopción del cambio mediante la democratización del proceso de implementación y el trabajo de roles de las personas involucradas (Park & Yang, 2021).

3.1.4 Resistencia al Cambio

Como han expresado autores como García (2020) y Zuluaga (2019) la resistencia al cambio organizacional es un fenómeno común que puede ocurrir cuando una organización intenta implementar cambios en sus procesos, estructuras o cultura. A lo largo de los años, diferentes autores e investigaciones han propuesto diversos enfoques y teorías para comprender y abordar este problema. A continuación, se describen algunos de los aportes más significativos:

Modelo de tres etapas de Lewin

Kurt Lewin fue uno de los primeros investigadores en abordar la resistencia al cambio. Propuso un modelo de tres etapas que describe el proceso de cambio: descongelamiento, movimiento y recongelamiento. Según este modelo, la resistencia es más alta durante la etapa de descongelamiento, cuando las personas se sienten amenazadas por el cambio y se aferran a las viejas formas de hacer las cosas (Crosby, 2020).

Teoría X y Teoría Y de McGregor

Douglas McGregor propuso dos teorías opuestas sobre la naturaleza humana y su relación con el trabajo. Según la Teoría X, las personas son inherentemente perezosas y se resisten al cambio. En contraste, la Teoría Y sostiene que las personas son intrínsecamente motivadas y

responden positivamente a los desafíos. Estas teorías destacan la importancia de la percepción y la actitud de los empleados hacia el cambio (Castiñeira, 2019).

Teoría de la justificación del sistema de Festinger

León Festinger propuso que la resistencia al cambio está relacionada con la necesidad de mantener la coherencia cognitiva. Según esta teoría, las personas tienen una motivación intrínseca para justificar y ratificar sus creencias y comportamientos actuales. Cuando se enfrentan a un cambio que desafía esas creencias, pueden experimentar disonancia cognitiva y resistirse al cambio para preservar su coherencia cognitiva (Barrios Sáez & González Gutiérrez, 2021).

Teoría del equilibrio de fuerzas de sistemas de Pfeffer y Salancik

Jeffrey Pfeffer y Gerald Salancik sostienen que la resistencia al cambio es el resultado de un equilibrio de fuerzas entre las fuerzas impulsoras del cambio y las fuerzas que se oponen a él. Estas fuerzas pueden incluir la falta de comprensión del cambio, la falta de habilidades y recursos necesarios, el temor a perder el control o el status quo, y la resistencia a perder privilegios o beneficios actuales (Zuluaga Salgado, 2019).

Modelo de resistencia al cambio de Oreg

Shaul Oreg propuso un modelo que describe cuatro fuentes principales de resistencia al cambio: la inercia cognitiva (aferrarse a las creencias y hábitos arraigados), la ansiedad por las amenazas percibidas, la amenaza a la identidad y la amenaza al control. Este modelo destaca la importancia de comprender las percepciones y las emociones de los empleados para abordar eficazmente la resistencia al cambio (García et al., 2021).

Estos son solo algunos de los aportes más destacados en relación con la resistencia al cambio organizacional. A través de la comprensión de estos enfoques, las organizaciones y sus

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

empleados pueden beneficiarse al desarrollar estrategias específicas para abordar y manejar la resistencia al cambio, promoviendo así una implementación exitosa de las transformaciones necesarias para su crecimiento y adaptación en un entorno dinámico.

Para Sánchez *et al.* (2019) los procesos de resistencia al cambio se realizan con el propósito de explorar las percepciones de un grupo o equipo de trabajo de cualquier entidad. Sirve como guía para conocer la forma en que perciben los cambios los colaboradores de una organización. A continuación, se presentan algunos trabajos enfocados en la resistencia al cambio:

El objetivo general de la investigación realizada por Morales & González (2020) fue identificar y evaluar los factores asociados a la resistencia y actitud al cambio en una organización de investigación en Colombia.

El estudio de Zuluaga (2019) analizó los factores que generan resistencia al cambio frente a procesos de crecimiento empresarial, esto con el fin de desarrollar una propuesta de esquema conceptual que permitiera gestionar los factores y variables involucradas para alcanzar el crecimiento empresarial desde un enfoque de multiperspectiva.

El objetivo del trabajo realizado por Peña *et al.* (2022) fue la determinación de los factores que generan cambio en una empresa automotriz. Se determinó que la cultura organizacional impacta en el desarrollo de la gestión del conocimiento en la empresa automotriz investigada.

García & Forero (2020) abordaron diferentes temas acerca de la gestión del cambio, resistencia al cambio, adaptación al cambio, modelos de cambio e ideas clave para la gestión del cambio.

Álvarez (2021) presentó una propuesta de estrategias del cambio a partir de la problemática presentada en los funcionarios administrativos del Servicio Nacional de Aprendizaje Sena, Regional Boyacá, debido a que los trabajadores mostraron resistencia al cambio frente al retorno

gradual a las labores de forma presencial, esto por los temores que produjo el contagio de Covid 19, en factores como la salud mental, física y emocional o incluso la muerte. El objetivo de este proyecto fue aplicar estrategias de gestión del cambio para favorecer el retorno gradual al trabajo presencial de los funcionarios.

En el trabajo realizado por Villavicencio (2017) se demostró la importancia de la herramienta del coaching como una estrategia clave de desarrollo personal, que contribuye a la mitigación de la resistencia al cambio y facilita el alineamiento de los objetivos personales y los objetivos organizacionales, a través del análisis de la contextualización del cambio, la resistencia y la metodología de la aplicación al talento humano integrante de la organización en cada uno de los niveles.

3.1.5 Habilidades y Competencias Para la Gestión del Cambio

En el artículo realizado por Cuadros (2021) se explicó la influencia de las habilidades directivas en la gestión del cambio en la Dirección Regional de Producción, el análisis se realizó a través de cuestionarios. Como parte de los resultados mostrados por autores, las habilidades directivas destacadas para llevar a cabo el proceso son:

Una de las habilidades requeridas es el liderazgo, debido a que esta habilidad de permite incentivar un equipo de trabajo para llevar a cabo la gestión del cambio y hacer que el proceso sea efectivo.

La comunicación es una parte crucial para lograr la gestión del cambio, puesto que, dentro del procesos iniciales, su ejecución e implementación se requiere por parte de los equipos y el líder, la habilidad de comunicar de manera clara y efectiva a los empleados los cambios a implementar y por qué son necesarios, de igual forma, el método para el desarrollo del proceso y los resultados obtenidos del mismo.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

Los autores de igual forma expusieron que otra de las habilidades requeridas es la creatividad, esto se debe a que facilita el diseño de soluciones creativas y flexibles para adaptarse a los cambios.

Otra habilidad que se destaca dentro del trabajo por parte de los autores está relacionada con el pensamiento estratégico, al ser una habilidad que permite comprender las necesidades y los objetivos de la empresa y utilizar esta información para diseñar un plan efectivo de gestión del cambio.

Además de las habilidades anteriores, dentro de las acciones para llevar a cabo los procesos de cambio se identifica la gestión del riesgo, debido a que esta habilidad directiva permite identificar y prevenir los riesgos asociados al cambio, al tomar medidas preventivas y correctivas cuando sea necesario.

Se requiere por parte de un líder, o ya sea mediante procesos de coaching o por parte de los grupos creados, la motivación, puesto que esta habilidad permite incentivar y apoyar a los empleados durante el proceso de cambio para que se sientan comprometidos, motivados a colaborar y participar durante todo el proceso.

Por parte de las habilidades directivas para lograr un proceso de cambio que cumpla con los objetivos de la empresa y de la actividad, se requiere un comportamiento ético, debido a que esta habilidad permite la toma de decisiones y realizar acciones de manera ética y responsable durante el proceso de cambio.

Por último, los autores destacaron la necesidad de la adaptabilidad para llevar a cabo los procesos de cambio, esto al tener en cuenta que esta habilidad directiva permite la asimilación de nuevas situaciones y cambios en el entorno empresarial, facilita la toma de decisiones efectivas

para la gestión del cambio en la empresa y que, de igual forma favorecen a los equipos de trabajo y los empleados, quienes son partícipes y gestores del cambio.

En el trabajo llevado a cabo por Avdeeva *et al.* (2020) se destacó que por parte de los empleados se requieren habilidades y competencias como la adaptabilidad, para que estos sean capaces de asimilar el cambio, esto al ser flexibles y abiertos al aprendizaje; se requiere de comunicación efectiva, al ser fundamental para que los trabajadores expresen sus inquietudes y necesidades, sugerencias y preocupaciones de forma clara, precisa y eficaz, ya sea a los líderes de los procesos, colegas de trabajo y a los miembros de la organización; también se requieren habilidades de trabajo en equipo, debido a que los cambios en la organización a menudo requieren que los empleados trabajen juntos en proyectos y tareas específicas.

En otra investigación desarrollada por Zapata (2020) como parte de las competencias que requieren o que pueden adquirir los empleados durante y al finalizar el proceso del cambio, se relacionó la habilidad para solucionar problemas, principalmente porque se hace necesario que los cambios en la organización puedan requerir la resolución de problemas complejos y la toma de decisiones difíciles; el autor destacó la necesidad del aprendizaje continuo, porque la gestión del cambio implica aprender nuevas habilidades y conocimientos. Los empleados deben estar dispuestos a participar en programas de formación y capacitación, como talleres, cursos y programas de mentoring.

Para Vesga *et al.* (2020) dentro de las habilidades y competencias cruciales requeridas y se pueden adquirir con la gestión del cambio estuvieron el autocontrol y paciencia, al tener en cuenta que los empleados deben ser capaces de controlar sus emociones y mantener la paciencia durante tiempos de incertidumbre y cambio. Deben ser capaces de mantener la calma, trabajar bajo presión y aceptar que el cambio puede llevar tiempo.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

En la investigación de Galindo (2019) se revisó los diferentes cambios que han presentado los sistemas de gestión en las entidades públicas, los propósitos que pretende alcanzar el MIPG y algunos modelos de gestión del cambio para identificar ciertos factores aplicables a las entidades. Por medio de una encuesta a grupos focales se conoció la oposición al cambio. Dentro de los cambios identificados por el autor se destacaron:

La integración de procesos, al permitir un modelo unificado que facilite la gestión de los procesos de manera adecuada y eficiente; requiere desarrollar e implementar automatización de los procesos, de manera que mediante soluciones de software se logre simplificar, agilizar y mejorar la gestión de los procesos, minimizar errores, y acelerar los tiempos de respuesta; otro cambio que se requiere está ligado a incorporación de tecnologías, como la inteligencia artificial, para los procesos de automatización relacionados al análisis, para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones

Un ensayo realizado por Castro (2010) trató de dar las bases para justificar la importancia y el uso de la investigación de casos en las organizaciones. Explicó acerca de la investigación cualitativa y cuantitativa por medio de la comparación de casos. En el trabajo se investigaron los diferentes modelos de gestión del cambio y sus principales autores, para dar respuesta a la pregunta de investigación de cómo la gestión del cambio es un mecanismo de aseguramiento y mejora de los procesos (Alzate, 2018)

En otro trabajo posterior, Alzate & Betancur (2020) desarrollaron una investigación documental, en la cual se estructuró la visión de dos reconocidos autores sobre la planificación estratégica y la gestión del cambio. Profundizaron las etapas para la implementación de una planificación estratégica; por último, un análisis sobre las oportunidades de cambio en cuanto a la Cultura de la Información en el personal docente de la Universidad de Los Andes. Esta

investigación sirvió como guía para la planificación e implementación de la gestión del cambio en las organizaciones

3.1.6 Teorías Sobre la Gestión del Cambio

El libro de Richard Daft (2011) buscó equilibrar ideas innovadoras con las teorías clásicas probadas y prácticas empresariales eficaces para presentar una imagen cautivante y convincente de las organizaciones contemporáneas, de los conceptos que impulsan a sus lectores y estudiantes al éxito, debido a que enseña a futuros y actuales gerentes, de forma que los prepara para los retos del mundo empresarial actual.

Según Jones (2008) destacó la creación y gestión de la cultura organizacional como estrategia en un entorno global, los retos básicos del diseño, estructura, autoridad y control en la coordinación organizacional.

3.1.7 Factores que Influyen en el Cambio Organizacional

Badillo (1998), indicó que de las organizaciones problemáticas se pueden derivar los procesos de cambio, pero también de la decisión de la inamovilidad, una organización que no cambia, que no se desarrolla, que no se adapta a los procesos de transformación del entorno se encuentra sujeta a riesgos tales como su desactualización que conlleva a la desaparición.

Para Cameron & Green (2019) algunos factores asociados a la resistencia al cambio son la seguridad que ofrece lo conocido, la afectación de intereses particulares, la carencia de perspectivas claras sobre las bondades y los alcances, la carencia de recursos, el enfrentamiento o la competencia en los procesos. Los factores de cambio en la organización son de orden interno y de orden externo, al observar los factores de orden externo se puede mencionar la aceleración del cambio tecnológico, la intensificación de la competencia, la exigencia de una mayor calidad en productos y servicios.

3.1.8 Competencias Blandas

Para Silva (2021) son capacidades, aptitudes, características de la personalidad, valores y habilidades socioemocionales que se interrelacionan entre ellas con el conocimiento. Ellas ayudan a realizar tareas con destreza y contribuyen a alcanzar metas.

Según Villamizar (2022) las competencias blandas se dividen en 1. Competencias Intrapersonales, las cuales están relacionadas con la inteligencia emocional, con el carácter, y tienen una influencia directa en las actitudes y comportamientos individuales; 2. Interpersonales, al ser estas relacionadas con las habilidades y destrezas sociales para establecer vínculos, relaciones estables y manejar las situaciones que se presenten en la vida con otras personas; 3. Cognitivas, al ser estas las relacionadas con habilidades del pensamiento combinadas con el conocimiento.

Por otra parte, para Gómez (2019) las competencias blandas, también conocidas como habilidades blandas o habilidades sociales, son aquellas habilidades personales que permiten interactuar eficazmente con los demás y adaptarse a diferentes situaciones en el ámbito laboral y personal. Algunas de las competencias blandas más comunes son:

3.1.8.1. Comunicación efectiva. Se refiere a la habilidad para transmitir información de manera clara, coherente y comprensible a una audiencia (Avdeeva *et al.*,2020). Esta competencia blanda es crucial en cualquier ambiente de trabajo o social, ya que ayuda a establecer relaciones interpersonales saludables y a resolver conflictos con éxito. Las personas que poseen habilidades de comunicación efectiva son capaces de expresarse de manera convincente y persuasiva, lo que les permite influir en la toma de decisiones y lograr resultados positivos (Torres 2020). También son capaces de escuchar activamente, comprender las necesidades y preocupaciones de los demás, y responder de manera efectiva a las críticas y retroalimentación (Crosby, 2020).

3.1.8.2. Trabajo en equipo. Es una habilidad blanda esencial para las empresas, ya que es un factor importante en la productividad del lugar de trabajo. El trabajo en equipo implica la colaboración y la comunicación entre los miembros del equipo, lo que ayuda a lograr los objetivos y metas de la empresa de manera más efectiva y eficiente. Esta habilidad blanda incluye la capacidad de escuchar y entender las ideas de otros miembros del equipo, así como de poder contribuir con ideas propias. Los miembros deben ser capaces de trabajar juntos de manera armoniosa, al respetar las diferentes perspectivas y habilidades de los miembros del equipo. La capacidad de dar y recibir retroalimentación constructiva también es importante en el trabajo en equipo. (Galindo, 2021).

3.1.8.3. El liderazgo. Como competencia blanda se refiere a la capacidad de un individuo para influir positivamente en los demás, a través de habilidades interpersonales tales como comunicación efectiva, empatía, motivación y escucha activa. Un buen líder no solo es un experto en su campo, sino que también sabe cómo trabajar en equipo, inspirar a los demás y mantener un ambiente positivo (Villavicencio, 2017). Además, el liderazgo blando también se enfoca en desarrollar la capacidad de adaptarse y ser flexible en situaciones cambiantes, lo que es crucial en el mundo empresarial actual (Aldemir, 2010).

3.1.8.4. La Creatividad e innovación. Son competencias blandas que se refieren a la capacidad de generar ideas únicas, demuestran originalidad y se transforman en soluciones innovadoras. Estas competencias están relacionadas con la capacidad de pensamiento crítico, la flexibilidad cognitiva, la curiosidad y la imaginación (Flores, 2020).

La creatividad se relaciona con la capacidad de producir nuevas ideas o conceptos, o de reorganizar y combinar ideas existentes de una manera original. La innovación se refiere a la

capacidad de aplicar esas ideas creativas para resolver problemas o mejorar procesos, productos o servicios existentes (Vesga *et al.*, 2020).

En el mundo laboral, la creatividad e innovación son competencias esenciales para la generación de nuevas ideas y soluciones, la mejora continua y la adaptación a los cambios en el entorno empresarial. Por lo tanto, es importante desarrollar estas competencias para poder ofrecer soluciones innovadoras y estar siempre al día con las nuevas tecnologías y tendencias (Villavicencio, 2017).

3.1.8.5. Pensamiento crítico y analítico. Es una habilidad que implica la capacidad de analizar de forma sistemática y reflexiva la información, argumentos y evidencias, con el fin de llegar a conclusiones fundamentadas y bien sustentadas. Como competencia blanda, esta habilidad se relaciona con la capacidad de comunicar de manera efectiva y persuasiva las ideas y opiniones, y de ser capaz de construir relaciones saludables con los demás (Arboleda & Hoyos, 2021).

En el contexto laboral, el pensamiento crítico y analítico es altamente valorado, ya que permite a los empleados abordar problemas de manera efectiva, tomar decisiones informadas y desarrollar soluciones creativas y efectivas. Además, esta habilidad se asocia con la capacidad de trabajar en equipo y colaborar con otros para afrontar de manera efectiva los desafíos compartidos (González, 2021).

3.1.8.6. Adaptabilidad y flexibilidad. Son dos competencias blandas fundamentales en el entorno laboral, al permitir a las personas ser capaces de afrontar cambios y situaciones imprevistas con una actitud positiva, proactiva y resolutiva (Abatacola *et al.*, 2020).

La adaptabilidad se refiere a la capacidad de una persona para ajustarse y modificar su comportamiento, pensamiento o manera de trabajar ante situaciones nuevas o cambiantes. Esto

significa que es capaz de ser creativo, buscar soluciones y enfrentar problemas de manera efectiva y eficiente (Iregui, 2023).

La flexibilidad, por su parte, se refiere a la capacidad de una persona para adaptarse a diferentes situaciones o cambios en su entorno laboral, social o personal. Esto implica ser capaz de cambiar de planes, asumir nuevas responsabilidades y trabajar con personas de diferentes personalidades y estilos de trabajo (Suárez, 2020).

La combinación de ambas competencias permite a las personas ser resilientes ante situaciones de cambio y ayudar a planificar, implementar y adaptarse a nuevas estrategias de trabajo o proyectos. Además, la adaptabilidad y flexibilidad fomentan una actitud proactiva y de mejora continua, lo que es muy valorado por los empleadores en cualquier sector (Arzuaga, 2019).

3.1.8.6. Empatía. Hace referencia a la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona, comprender sus sentimientos y perspectivas, y ser sensible a sus necesidades. Como competencia blanda, la empatía se refiere a la habilidad de un individuo para conectarse con los demás y establecer una relación más profunda, lo que es esencial en entornos laborales y personales (Bögel *et al.*, 2019). La empatía puede mejorar la capacidad de un individuo para comunicarse efectivamente, trabajar en equipo, tomar decisiones y liderar con éxito. Se considera una habilidad fundamental en la resolución de conflictos y en la construcción de relaciones duraderas (Gutiérrez *et al.*, 2019).

3.1.8.7. Toma de decisiones. Es una competencia blanda que se refiere a la capacidad de una persona para hacer elecciones efectivas y conscientes en situaciones diversas. Esta habilidad se desarrolla a través de la experiencia, el conocimiento y la reflexión sobre las posibles opciones y consecuencias de cada elección (Silva *et al.*, 2022). Los líderes y profesionales que cuentan con esta habilidad tienen una ventaja en el entorno dinámico actual de los negocios, al abrir la

posibilidad de confiarles la responsabilidad de tomar las decisiones cruciales, que pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Esta habilidad es fundamental en todos los aspectos de la vida, desde seleccionar la mejor opción de carrera hasta decidir qué camino seguir en las relaciones personales (Torres, 2020).

3.1.8.8. Gestión del tiempo. Es una competencia blanda que se refiere a la capacidad de administrar eficazmente el tiempo y establecer prioridades efectivas. Se trata de saber cómo planificar y utilizar el tiempo de manera productiva para alcanzar objetivos y metas, así como determinar qué tareas son más relevantes y deben ser abordadas primero (Akingola & Rogers, 2022). Esta habilidad implica también la capacidad de manejar y minimizar la procrastinación, gestionar el estrés y la presión, y realizar un seguimiento efectivo de los plazos y entregas (Pérez *et al.*, 2020).

3.1.8.9. Resiliencia y perseverancia. La resiliencia es la capacidad de una persona para adaptarse y superar situaciones difíciles y estresantes, manteniendo una actitud positiva y buscando soluciones a los retos presentes. Por otro lado, la perseverancia es la capacidad de mantener la constancia y el enfoque en una meta, a pesar de las dificultades y obstáculos que puedan presentarse en el camino (Thomas *et al.*, 2021).

Ambas competencias se consideran blandas debido a que no se refieren a habilidades técnicas, sino a características personales que influyen en el desempeño laboral y en la capacidad de afrontar situaciones en la vida cotidiana. La resiliencia y la perseverancia pueden mejorar la capacidad de un individuo para colaborar con otros, adaptarse a cambios y mantener un alto nivel de productividad (Peña *et al.*, 2022).

3.1.8.10. orientación al cliente. Se refiere a la habilidad de una persona para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Implica la capacidad de establecer y

mantener relaciones duraderas y rentables con los interesados, a través de la escucha activa, la empatía y la comunicación efectiva. Esta habilidad también implica una actitud proactiva hacia los clientes, al permitir identificar las oportunidades de mejora en sus procesos y productos, y al tomar medidas para satisfacer sus necesidades de manera constante (Park & Yang, 2021).

3.1.8.11. Negociación y persuasión. Hace referencia a un proceso en el que dos o más partes buscan obtener un acuerdo mutuamente satisfactorio, en el que cada parte cede algo para lograr un beneficio común. La persuasión, por otro lado, se refiere a la capacidad de convencer y persuadir a otras personas para que acepten y adopten las ideas, posiciones o decisiones de otras personas (Castro, 2010).

Ambas habilidades son competencias blandas, y se refieren a habilidades interpersonales que van más allá del conocimiento técnico y la experiencia laboral. La negociación y la persuasión pueden utilizarse en una variedad de situaciones, desde negociaciones empresariales hasta resolución de conflictos interpersonales (Madrigal *et al.*, 2019).

Las personas que tienen una habilidad sólida para negociar y persuadir pueden obtener una ventaja competitiva en el mundo laboral, ya que pueden llegar a acuerdos y resolver conflictos de manera efectiva. También pueden influir en sus compañeros de trabajo, clientes y superiores para lograr objetivos e impulsar el éxito de la empresa (Fleitas & Hernández, 2019).

3.1.8.12. Comportamiento ético y responsabilidad social. Se consideran competencias blandas ya que tienen que ver con habilidades y actitudes relacionadas con la persona como individuo y en su interacción con los demás, en lugar de habilidades técnicas específicas y medibles (Vargas, 2020). Estas competencias blandas se refieren a la capacidad de actuar de manera ética y responsable socialmente, lo que implica una comprensión de los valores y principios éticos, la capacidad de tomar decisiones informadas sobre cuestiones sociales y ambientales, el compromiso

con la sostenibilidad y el respeto por los derechos humanos. Además, esta competencia blanda también es importante para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, lo que permite a las personas interactuar de manera efectiva con los demás y construir relaciones positivas y productivas en el lugar de trabajo (Akingola & Rogers, 2022).

3.1.8.13. Autoconocimiento y autogestión. Son dos competencias blandas o soft skills que se refieren a la capacidad de una persona para conocerse a sí misma y controlar sus propias emociones y acciones. El autoconocimiento implica la capacidad de reflexionar sobre las propias emociones, pensamientos, valores, fortalezas y debilidades. Una persona que tiene una buena autoconciencia es capaz de comprender cómo sus acciones y decisiones afectan a los demás y a sí misma (Ángel, 2021).

La autogestión, por su parte, se refiere a la capacidad de controlar las propias emociones y comportamientos. Una persona que tiene una buena autogestión es capaz de regular sus emociones para tomar decisiones maduras y adecuadas, incluso en situaciones de estrés o presión (Flores, 2020).

Ambas competencias son muy importantes en el mundo laboral, al permitir a las personas trabajar de forma más efectiva y colaborativa, aumentar su capacidad de liderazgo, tomar decisiones más informadas y mejorar su resiliencia ante retos y dificultades (Avdeeva *et al.*, 2020). Además, el autoconocimiento y la autogestión son habilidades que pueden ser desarrolladas y mejoradas a lo largo del tiempo mediante el aprendizaje y la práctica constante (Oreg & Breson, 2019).

Cabe aclarar que las habilidades y capacidades mencionadas son un grupo importante para las personas o empleados en las organizaciones, pero se pueden perder en el momento de practicarlas de acuerdo con el nivel de crecimiento y evolución personal. Cada día las

competencias blandas se fortalecen al ejercer, por ejemplo, las labores como estudiantes, docentes, trabajadores, emprendedores o empresarios. Siempre están en continuo crecimiento, realimentándose cuando las se practican en cada una de las situaciones como tomar una posición, decisión o dar una solución (Pérez *et al.*, 2020).

3.2 Metodologías y Herramientas Utilizadas en la Gestión del Cambio.

Para Suárez (2020) la gestión del cambio en una empresa se refiere a un proceso de planificación, implementación y seguimiento de acciones orientadas a lograr una transición suave y efectiva hacia un nuevo estado deseado en la entidad. Esta transición puede implicar cambios en la estructura, cultura, estrategia, procesos, tecnologías, recursos o cualquier otra área relevante para lograr los objetivos corporativos. Por otra parte, autores como Akingola & Rogers (2022) expusieron que para llevar a cabo una gestión del cambio exitosa, las empresas suelen aplicar metodologías y herramientas que les permiten entender y abordar los retos y oportunidades que implica el cambio. A continuación, se describen algunas de las metodologías y herramientas más comunes para la gestión del cambio.

3.2.1 Proceso de Gestión del Cambio

Como expuso Peña *et al.*(2022) este proceso incluye una serie de fases clave, tales como la identificación de la necesidad de cambio, el análisis de los impactos y riesgos, la definición de objetivos claros, la elaboración de planes de acción, la implementación y seguimiento de los cambios, y la evaluación y retroalimentación continua. Este proceso se enfoca en lograr que el cambio sea gestionado de manera estructurada y efectiva.

3.2.1.1. Análisis de stakeholder. Al tomar como base lo presentado por autores como Thomas *et al.* (2021) esta herramienta se utiliza para identificar a las personas o grupos interesados en los cambios en la organización, evaluar sus necesidades, perspectivas y preocupaciones, y definir

estrategias de comunicación y participación que les permitan influir positivamente en el proceso de cambio. De igual forma, un análisis stakeholder permite un entendimiento de los detractores-defensores y sus relaciones respecto al cambio, esto a fin de gestionar una comunicación eficaz, disminuir los riesgos y mejorar las posibilidades de éxito del proceso (Cameron & Green, 2019).

3.2.1.2. Análisis de impacto. Esta herramienta se enfoca en evaluar el impacto que los cambios tendrán en diferentes áreas de la organización, incluyendo procesos, tecnologías, recursos humanos y financieros, clientes y proveedores. Esto permite anticipar los posibles efectos negativos y tomar medidas para minimizarlos efectos negativos y maximizar los beneficios (Crosby, 2020). Es considerado por autores como Abatacola *et al* (2020) como uno de los pasos importantes dentro del ciclo de desarrollo de actividades relacionadas con la Gestión del Cambio, pues permite extraer información útil de cada una de las áreas donde se implementó y establecer si han sido afectadas o no por la Gestión del Cambio

3.2.1.3. Planes de comunicación. Para Sirola *et al.* (2021) los planes de comunicación son herramientas para establecer una estrategia de comunicación efectiva con los empleados, sobre todo con aquellos afectados por el cambio. Esta estrategia debe incluir la identificación de mensajes clave, canales de comunicación y planes de acción concretos para mantener a los empleados informados y comprometidos en el proceso de cambio (Alzate & Betancur, 2020).

3.2.1.4. Capacitación y el desarrollo. Son herramientas para apoyar el proceso de cambio en la organización, al proporcionar la formación necesaria para adquirir las habilidades y conocimientos requeridos en un nuevo contexto (Avdeeva *et al.*, 2020). Adicionalmente, como lo expuso Bögel *et al.*, (2019) la capacitación como proceso de asimilación e identificación del desarrollo, permite una mejora, de manera que facilita el alcance de los objetivos de la organización, esto al contar con empleados con destrezas adquiridas que facilitarían el proceso del cambio.

3.2.1.5. La evaluación y retroalimentación. Usada de forma continua es una herramienta esencial para la gestión del cambio, esto al permitir la revisión y análisis del proceso de cambio y la toma de decisiones para garantizar su efectividad y sostenibilidad. Adicionalmente, se suma que esta retroalimentación debe ser de tipo bidireccional, y una vez se reúnan las partes clave para la implementación, se toma como parte del proceso normal, y que los nuevos pasos se ejecuten de forma continua.

3.2.1.6. Planificación y ejecución del proceso de cambio. Para García & Sánchez (2021) la gestión del cambio se refiere al proceso de planificación, implementación y seguimiento de cambios en una empresa que afectan a su cultura y trabajadores, pero también, con impacto en su estructura, procesos y tecnología. Esta gestión es crucial para garantizar que los empleados puedan adaptarse a los cambios del mercado, mejorar su eficiencia y aprovechar nuevas oportunidades, esto en busca de los objetivos y metas.

Según lo propuesto por Cameron & Green (2019) la planificación de la gestión del cambio organizacional requiere de la implementación de los siguientes aspectos:

Es importante identificar la necesidad de cambio y sus causas, esto puede hacerse a través de encuestas, entrevistas, observación y análisis de datos. Es importante involucrar a los miembros clave de la organización durante esta fase (Duarte, 2020).

Como siguiente paso se requiere la definición de los objetivos del cambio, estos objetivos, como expuso Gutiérrez *et al.* (2019) deben ser claros, medibles y alcanzables. Los objetivos deben tener en cuenta los recursos disponibles y las restricciones del proyecto, logrando la realización de los mismos a partir de las herramientas con las que cuenta la empresa y así, de igual forma se identifique la solución de las necesidades con los objetivos propuestos.

Al tomar en cuenta lo expuesto por Thomas *et al.* (2021) es necesario, dentro de los procesos de planificación, el desarrollo de un plan de acción, este debe definir las actividades, los plazos y las responsabilidades para implementar el cambio. También debe incluir un plan de comunicación para informar a los miembros de la organización sobre el cambio. Otro aspecto de importancia dentro de los procesos de planificación es la evaluación de los riesgos, estos deben identificarse y evaluarse. El plan debe contener una estrategia de mitigación de riesgos para minimizar cualquier impacto negativo del cambio.

3.2.1.7. Ejecución de la gestión del cambio. Al hablar de la ejecución de la gestión como proceso, para García *et al.* (2023) es crucial la comunicación para el éxito durante todo el proceso de cambio. Los miembros de la organización deben saber por qué se lleva a cabo el cambio, lo que se espera de ellos y cómo se les apoyará durante el cambio. De esta forma, se reduce la resistencia, se facilita la asimilación y no se retrasa la implementación dentro del ciclo de las actividades del sistema de gestión.

Otro factor de importancia en la ejecución del proceso de Gestión del Cambio es la realización de actividades encaminadas a la formación de los empleados y todos los grupos participantes, para Vesga *et al.* (2020) la formación es necesaria para garantizar que los miembros de la organización puedan desempeñar nuevas tareas y utilizar nuevas herramientas y tecnologías. Al contar con nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, se desarrollarán las actividades de forma clara, segura y precisa, se logrará evitar los errores, retrasos, fallas en la comunicación y se lograrán de forma rápida la adaptación y en consecución los objetivos de la organización, al contar con trabajadores preparados para el proceso.

Para Akingola & Rogers (2022) la implementación del cambio debe seguir el plan de acción y los plazos definidos en la planificación. Es importante tener un equipo de proyecto

dedicado que pueda supervisar y asegurar la implementación exitosa. Además, como argumenta Zapata (2020), la formación de los equipos de trabajo y apoyo al proceso debe contar con personas dispuestas que puedan mantener una comunicación clara y sean capaces de entender las relaciones entre los trabajadores, de modo que el proceso de implementación se presente y desarrolle de forma natural, simple, sin contratiempos y complicaciones.

Una vez se ha llevado a cabo el proceso de implementación es necesario registrar la forma en la que el proceso se desarrolla, de forma periódica para medir el impacto dentro de la organización, tal como lo mostró Bögel *et al.* (2019). De igual forma, Aldemir (2010) expuso que es necesario monitorear el progreso y ajustar el plan en consecuencia, debido a que es importante realizar evaluaciones regulares para determinar si se está en desarrollo y dirección a la visión y metas de la organización, y que a su vez se alcancen los objetivos del cambio.

3.3 Identificación de los Factores Impulsores y Restricciones del Cambio.

La gestión del cambio implica un conjunto de procesos mediante los cuales una empresa implementa cambios significativos en su estructura, cultura y procesos de negocio como lo demostró Avdeeva *et al.*, (2020). Otros autores como Contreras (2018) se requiere la identificación de los factores que impulsan y restringen la gestión del cambio, al ser fundamental para lograr el éxito en la implementación de estos cambios. A continuación, y con base en lo expuesto por Hernández *et al.*, (2022) se describen detalladamente estos factores:

3.3.1 Factores que Impulsan la Gestión del Cambio

Uno de los factores que generan impulso a la implementación de la Gestión del cambio son los nuevos objetivos empresariales, si los objetivos empresariales cambian, la organización debe adaptarse a estos cambios para lograrlos. Adicionalmente, para Sandoval (2019), el cambio puede ser visto de forma positiva o negativa, pero si la empresa es consciente de la necesidad de llevar a

cabo procesos de mejora y procesos que les mantenga competitivos, será necesario plantear nuevos objetivos, que estén más acordes a las nuevas necesidades de la entidad.

Para Ari *et al.* (2020) otro factor que promueve el cambio en una empresa se determina por la presión del mercado, esto se debe principalmente a la competencia, las tendencias del mercado o incertidumbres económicas pueden obligar a una empresa a cambiar su estructura, cultura y procesos. Si no se llevan a cabo estos procesos, se pone en riesgo la estabilidad de la empresa, su nivel de competitividad, permanencia en el mercado y capacidad de adaptación

Para Bernal & Martínez (2023) uno de los factores de mayor importancia esta involucrado con la tecnología, al ser un factor clave que impulsa el cambio organizacional, esto al permitir la automatización de procesos, el uso de nuevas tecnologías, o la necesidad de reducir costes. Como expuso Mediomundo (2022) la tecnología como impulsor de la Gestión del Cambio se presenta como la herramienta que permita la interconexión de sistemas y procesos, el uso de sistemas de inteligencia artificial, el manejo de Big Data, las tecnologías IoT (Internet de las Cosas) se convierten en alternativas tecnológicas que mejoran la toma de decisiones en tiempo real y permiten procesos relacionados a la globalización al mantener la conexión con clientes y socios que se encuentran en otras ciudades y países.

Para Fierro (2019) de ser necesario se debe gestionar un cambio en la dirección, esto debido a que un cambio en la alta dirección puede llevar a una nueva visión y estrategia empresarial. Para otros investigadores de la Gestión del Cambio como Sirola *et al* (2021) este proceso puede ser complicado y difícil para los grupos de trabajo, pero si se desarrollan actividades de adaptación y de buena comunicación, de manera que se entienda como un cambio positivo para lograr las metas de la empresa, el cambio de dirección surtirá el efecto deseado.

3.3.2 Factores que Restringen la Gestión del Cambio

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

Por otra parte, los procesos que están vinculados de manera importante con la gestión del cambio, pero son factores que restringen el proceso se mencionan a continuación, como lo expuso Zuluaga (2019)

El primer factor relacionado con la restricción hacia el cambio está estrechamente relacionado con la resistencia al cambio, esto se debe como se ha mencionado antes, a procesos en los que las personas suelen resistirse al cambio, especialmente si este requiere un esfuerzo significativo (Duchek, 2020).

Otro proceso que restringe el cambio está vinculado a la inercia organizacional, esto se debe principalmente a que las estructuras y procesos establecidos no son fáciles de cambiar, especialmente en organizaciones grandes y complejas (Macias *et al.* (2021).

Al tener en cuenta las necesidades de la empresa, y que es importante establecer los materiales, elementos, personas, herramientas que requiere la Gestión del Cambio en las empresas, un factor que restringe las actividades está relacionado con la falta de recursos, esto incluye el tiempo, presupuesto y personal capacitado, si no se identifican estos elementos y se ajustan a las capacidades de la organización se puede restringir la capacidad de una empresa para implementar cambios significativos (Arboleda & Hoyos, 2021).

La falta de liderazgo y apoyo por parte de los empleados, se presenta como un factor que restringe los procesos de la Gestión del Cambio, de modo que, si la dirección y los trabajadores no están comprometidos con el cambio, puede ser difícil lograr una verdadera transformación en la cultura y los procesos de la organización (Ángel, 2021). Este factor puede causar miedos, quejas, malestar y desmotivaciones, lo que puede generar conductas negativas, esto debido a que la adaptación al nuevo panorama no será fácil para participantes, a menos que cuente con un buen líder (Ari *et al.*, 2020).

3.4 Evaluación y Medición de los Resultados del Cambio.

Como parte de los aspectos importantes y posteriores a la implementación se encuentra la evaluación y medición de los resultados de la gestión del cambio organizacional y en sus trabajadores, esto puede variar, al depender del objetivo y del enfoque utilizado. A continuación, se presentan algunos de los principales aspectos a considerar en el proceso de evaluación (Sandoval, 2019).

Para autores como Ghiglione (2021) se debe tener en cuenta los objetivos de la gestión del cambio, cabe aclarar que, antes de comenzar cualquier proceso de evaluación, es importante definir claramente cuáles son los objetivos de la gestión del cambio organizacional. Estos objetivos pueden variar desde mejorar la calidad de los productos o servicios, mejorar la eficiencia y productividad, hasta mejorar la satisfacción de los empleados y la cultura organizacional.

Una forma importante para lograr procesos de medición de la implementación de la Gestión del Cambio se puede desarrollar a partir de uso de indicadores de desempeño, esto se logra una vez definidos los objetivos, pues se deben determinar los indicadores apropiados a utilizar para evaluar la eficacia de la gestión del cambio de los empleados. Estos indicadores pueden incluir la reducción de costos, el incremento en las ventas, la mejora en la satisfacción de los clientes o empleados, la reducción en los errores de producción, entre otros (Zapata, 2020).

Para Pavia (2021) la metodología utilizada para la evaluación de la gestión del cambio puede variar, al depender de los objetivos y los indicadores de desempeño establecidos. Algunas metodologías comunes incluyen encuestas a los empleados, entrevistas a los clientes, análisis de datos, y evaluaciones de procesos.

Una vez se han realizado los procesos metodológicos relacionados a la toma de datos, mediante la construcción y diseño de herramientas que facilite este proceso, como expuso

Abatacola *et al.* (2020) el paso a seguir es el análisis de los resultados, de modo que en este punto se pueden identificar las áreas que han sido mejoradas gracias a la gestión del cambio, así como aquellas que aún necesitan ser mejoradas.

El proceso de acciones correctivas se debe realizar si se identifican áreas que todavía necesitan mejoras, se deben implementar acciones correctivas para abordarlas. Estas acciones pueden incluir cambios en los procesos o políticas, programas de formación y capacitación para los empleados, o incluso la revisión de los objetivos y estrategias de la organización (Álvarez, 2021).

Para identificar los procesos de cambio, la mejora y la implementación de las acciones correctivas, para García *et al* (2023) se deben llevar a cabo procesos de monitoreo continuo, esto se debe a que la evaluación y medición de los resultados de la gestión del cambio organizacional es un proceso continuo que debe ser monitoreado constantemente. Esto permitirá a la empresa evaluar si los resultados son sostenibles en el tiempo y hacer los ajustes requeridos en caso de ser necesario.

3.5 Análisis de los Obstáculos y Resistencias al Cambio

La gestión del cambio organizacional puede encontrarse con varios obstáculos y resistencias dentro de una empresa, los cuales deben ser identificados y abordados adecuadamente para lograr una implementación exitosa. A continuación, se detallan algunos de los obstáculos y resistencias más comunes en la gestión del cambio organizacional.

Al tener en cuenta que algunos de ellos se han mencionado como factores que restringen la gestión del cambio, en esta sección se mencionaran de forma sencilla, de modo que no se repita información ya presentada. Por el contrario, si los aspectos no se han mencionado, se presenta de forma más extensa.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

Como ya se mencionó, la resistencia al cambio surge como un proceso en el que las personas son naturalmente resistentes al cambio, ya que implica salir de su zona de confort y adaptarse a nuevas formas de trabajar. Esto puede generar una falta de compromiso y entusiasmo por parte de los empleados (Thomas , 2021).

Para Morales *et al.* (2020) uno de los grandes obstáculos para la gestión del cambio se centra en la falta de comunicación, pues es necesaria una transmisión de la información efectiva, y es esencial para lograr una implementación exitosa del cambio. La falta de comunicación o información clara puede generar malentendidos y rumores que dificulten el proceso de cambio.

Otro de los factores cruciales que obstaculizan los procesos de la gestión de cambio se relaciona con la falta de liderazgo, la ausencia de este factor, trae como consecuencia un potencial fracaso del proceso, porque un liderazgo deficiente puede generar incertidumbre y desconfianza en los empleados. Es importante que los líderes tengan claridad en la visión y objetivos del cambio, y comuniquen de manera efectiva la importancia del mismo (Pérez *et al.*, 2020).

Según Salcedo (2016) si la cultura de los empleados puede no ser propicia para el cambio, y hará difícil implementarlo. La cultura puede ser resistente al cambio, lo que dificulta la adopción de nuevas prácticas y formas de trabajo. Para esto, se requieren procesos de transformación social y cultural de los empleados, de modo que a través de los líderes se logre un proceso de asimilación de los beneficios del cambio y a su vez de la cultura, si esta se encuentra arraigada a la resistencia a procesos nuevos.

Al tener en cuenta qué se requiere superar las dificultades y que el cambio trae consigo una resistencia al mismo, será necesaria la gestión de recursos adicionales para la gestión del proceso en sí, esto se debe a que como se expuso en el trabajo desarrollado por Darmawan & Azizah (2019), la falta de recursos obstaculiza la gestión del cambio, y puede requerir recursos adicionales

en términos de tiempo, dinero y personal. Si estos recursos no están disponibles, puede ser difícil lograr la implementación exitosa del cambio (Park & Yang, 2021).

Para superar estos obstáculos y resistencias, es importante tener un plan de gestión del cambio que aborde estos problemas de manera efectiva. Esto puede incluir estrategias de comunicación efectiva, liderazgo sólido, capacitación adecuada y compromiso de los empleados. Asimismo, es necesario tener una visión clara y bien definida del cambio, y trabajar en conjunto con los empleados de la empresa para lograr una implementación exitosa (Galindo, 2021).

3.6 Comunicación y Participación de los Empleados en el Proceso de Cambio

Al tomar como base a Akingola & Rogers (2022) la gestión del cambio implica una serie de procesos complejos y variados en los que intervienen diferentes actores, entre los cuales destacan los empleados y su comunicación. A continuación, se detallan los procesos relacionados a la comunicación de los trabajadores en el proceso de gestión del cambio organizacional en una empresa, esto a partir de lo expuesto por diferentes investigaciones desarrolladas:

Al tener en cuenta que el éxito de los procesos relacionados con la Gestión del Cambio está estrechamente ligado con una comunicación efectiva y eficaz, para Parra *et al.* (2019) la comunicación inicial es parte esencial, puesto que, en un primer momento, se debe comunicar a los empleados que se va a llevar a cabo un proceso de cambio organizacional y se debe explicar cuál será el objetivo del mismo. Esta comunicación inicial debe ser clara, concisa y precisa para que los empleados puedan entender la importancia del cambio.

Así mismo, como parte del proceso de comunicación y participación de los empleados, para Pineda (2020) es necesario realizar actividades de diálogo y retroalimentación constante con los empleados durante todo el proceso de cambio. Adicionalmente, como lo expuesto Arzuaga (2019) la comunicación y participación de los empleados permitirá que expresen sus opiniones,

inquietudes, dudas y sugerencias relacionadas al cambio, lo que ayudará a tomar decisiones más informadas y a adaptar las estrategias de cambio a las necesidades de los empleados.

Para Pineda *et al.*(2020) una vez que se han definido las estrategias, se deben comunicar los detalles a los empleados, esto incluye los cambios específicos que se van a llevar a cabo, los plazos previstos y las acciones a realizar para lograr los objetivos establecidos. Es importante que esta información sea clara y detallada para que los trabajadores puedan comprender lo que se espera de ellos.

Otro proceso de la comunicación ligado estrechamente a la Gestión del Cambio es la llamada comunicación del impacto del cambio, en esta los empleados deben entender cuál será el impacto en su trabajo, para que puedan prepararse y adaptarse a los nuevos requisitos del puesto (Hernández & Vargas, 2022b). Además, como expuso Fleitas & Hernández (2019) es importante comunicar de manera clara y precisa cuáles serán los cambios en las responsabilidades, la estructura organizacional, los procesos de trabajo y los requisitos de formación, entre otros aspectos.

Para Torres (2020) otro de los procesos fundamentales que requiere una buena comunicación y participación de los empleados es la retroalimentación y los procesos de ajuste, esto debido a que existen casos en los que los empleados pueden experimentar problemas o inquietudes después de haber implementado los cambios, por lo que es importante establecer un canal de retroalimentación y ajuste. Esto permitirá que los empleados expresen sus inquietudes y se realicen los ajustes necesarios para garantizar una transición exitosa.

Adicionalmente, como expuso Macias *et al* (2021) la comunicación es un elemento fundamental en la gestión del cambio organizacional, ya que permite mantener a los empleados informados y comprometidos con el proceso. Un enfoque adecuado hacia la comunicación puede

mejorar significativamente las posibilidades de éxito en el proceso de cambio. Como se ha expresado por autores como Darmawan & Azizah (2019) la comunicación es un factor trascendental en los procesos de gestión del cambio porque permite transmitir de manera efectiva los objetivos del cambio y las razones detrás de ellos. La comunicación también ayuda a crear un sentido de urgencia y de propósito compartido entre los empleados y demás partes interesadas, lo que ayuda a motivar a las personas a participar en el proceso de cambio y aceptar las nuevas ideas y prácticas.

Además, al tomar como base lo expuesto por Torres (2020) la comunicación adecuada ayuda a minimizar la resistencia al cambio en la organización. La resistencia al cambio puede surgir cuando las personas se sienten amenazadas por la incertidumbre y las desconocidas consecuencias de las nuevas políticas y estrategias. Para Hernández *et al.* (2022) la comunicación efectiva ayuda a superar estas barreras y a alinear a todas las personas involucradas en la misma dirección. Por otro lado, como propuso Villavicencio (2017) la falta de comunicación o la comunicación ineficaz puede comprometer seriamente los procesos de gestión del cambio, lo que puede generar confusión, falta de motivación, resentimiento y malentendidos en la organización. Por lo tanto, una comunicación clara, abierta y efectiva es clave en los procesos de gestión del cambio organizacional exitosos.

3.7 Papel del Liderazgo y la Cultura en el Éxito del Cambio

Para Zapata (2020) el liderazgo y la cultura organizacional son fundamentales para lograr una gestión efectiva del cambio en cualquier empresa, esto al ser elementos clave para establecer una visión clara, una dirección estratégica, un ambiente de trabajo positivo y un elevado nivel de compromiso de los empleados. Sumado a lo anterior, Cameron & Green (2019) expusieron que el papel del liderazgo en la gestión del cambio se refiere a cómo los líderes influyen en las actitudes,

comportamientos y expectativas de los empleados, los autores argumentaron que un líder carismático, motivado y comprometido es capaz de alinear a todo el equipo en torno a los objetivos de cambio, al explicar de forma clara, cómo una nueva estrategia o iniciativa de negocio puede beneficiar a la empresa y a los empleados. Finalmente, para Bernal Medina & Martínez Chávez (2023) los líderes pueden identificar y abordar oportunidades y riesgos relacionados con el cambio, y tomar decisiones oportunas y efectivas.

Por otra parte, al hablar de la cultura organizacional, como expuso Huancaruna, (2019), ésta juega un papel fundamental en el éxito de la gestión del cambio debido a que proporciona el contexto donde se desarrollan las ideas, las decisiones y los comportamientos de los individuos y grupos dentro de la empresa. Adicionalmente, al tener en cuenta lo expuesto por Flores (2020) la cultura de la empresa establece valores, normas, creencias, y comportamientos que reflejan su identidad y su forma de operar y, por lo tanto, puede ser un factor fundamental para el éxito o el fracaso de cualquier iniciativa de cambio. Por tanto, para lograr una gestión efectiva del cambio, es necesario que la cultura organizacional y el liderazgo estén alineados y se apoyen mutuamente.

Finalmente, una cultura que apoye la innovación, la toma de riesgos, el aprendizaje continuo y la colaboración, puede proveer el contexto adecuado para la gestión del cambio. Asimismo, un liderazgo que fomente la comunicación efectiva, el empoderamiento, la retroalimentación y la motivación de los empleados, puede inspirar una mayor disposición y compromiso por parte de ellos, al generar mayor motivación y confianza en el cambio propuesto (García *et al.*, 2021).

3.8 Riesgos y Oportunidades de la Gestión del Cambio

Para Vesga *et al.*, (2020) los riesgos y oportunidades de la gestión del cambio en una empresa y sus empleados pueden llegar a ser numerosos y significativos. Las empresas que no

aborden adecuadamente la gestión del cambio pueden experimentar una serie de consecuencias negativas, que van desde la disminución de la productividad hasta el descontento de los empleados y la pérdida de clientes. Al mismo tiempo, la gestión efectiva del cambio puede brindar numerosas oportunidades para que una empresa mejore su rendimiento y alcance sus objetivos empresariales (Contreras, 2018).

3.8.1 Riesgos

Como fue mencionado por Duarte (2020) la resistencia al cambio, como ya se ha mencionado, se ve como uno de los factores que obstaculizan y restringen el cambio, lo que a su vez lo muestra como uno de los principales riesgos de la gestión del cambio; esta resistencia se puede presentar en los empleados a cualquier transformación. Si los trabajadores no están adecuadamente involucrados en el proceso de cambio, pueden experimentar incertidumbre, ansiedad y malestar por el proceso. Esto puede reducir la productividad y aumentar el ausentismo.

Otro tipo de riesgo asociado a la implementación de la Gestión del Cambio están ligados al costo y el tiempo, esto se debe al hecho que la gestión del cambio a menudo conlleva un costo que debe ser planificado dentro del plan de ejecución y los pasos iniciales, previos al proceso (Méndez, 2019); por otro lado como presentó Torres (2019), se necesita un tiempo importante, donde se deben establecer los espacios en los que no interfiera con las actividades de la empresa y los empleados, de modo que no se reduzca la producción, la calidad y se cumpla con los tiempos de entrega de cada producto.

Fleitas & Hernández (2019) demostraron que otro factor de riesgo radica en el impacto en la cultura empresarial, esto debido a que los cambios organizacionales importantes pueden afectar a los grupos de trabajo. Si los cambios están en oposición a los valores y la cultura de la empresa, puede crear descontento en los empleados y afectar la moral de toda la organización.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

El mantener en la empresa a los trabajadores es un proceso complicado, se requiere que estén satisfechos con el ambiente de trabajo, con su salario y sus aspiraciones profesionales, de modo que si no se está conforme laboral y emocionalmente, como lo demostró Ferrer (2021) la pérdida de personal clave se presenta como un factor de riesgo para la Gestión del Cambio, porque los cambios organizacionales pueden desmotivar al personal clave y generar una fuga de talento si no se gestionan adecuadamente. Esto puede tener consecuencias importantes tanto para la cultura empresarial como para la productividad.

3.8.2 Oportunidades

Por otra parte, a pesar de los riesgos también existen oportunidades que vienen de la mano con la implementación de la Gestión del Cambio en las organizaciones. Para Pineda (2020) un aspecto importante radica en la mejora de la eficiencia y la productividad, esto al presentarse como uno de los principales beneficios de la gestión del cambio, debido a que facilita la capacidad de mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa. La implementación de nuevos procesos y tecnologías puede reducir la cantidad de tiempo y dinero invertido en tareas cotidianas, y con ello, aumentar así la productividad.

Un proceso beneficioso y que representa una oportunidad de mejora, es la adopción de nuevas tecnologías. Para investigadores como Silva *et al.* (2022) la gestión del cambio puede brindar la oportunidad a la empresa de adoptar tecnologías avanzadas que permiten mejorar los procesos, reducir costos y aumentar la eficiencia. Esto puede ayudar a la empresa a mantenerse competitiva en su mercado.

Un rasgo muy importante por el cual la Gestión del Cambio representa una oportunidad de avance y mejora radica en el fortalecimiento de capacidades y habilidades, esto al tomar como base lo presentado por Sarmiento (2020) la gestión del cambio puede incluir el desarrollo y

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

fortalecimiento de las capacidades y habilidades del personal, lo que genera beneficios a largo plazo para la empresa. Además, esto puede mejorar la moral de los empleados y la cultura empresarial.

Otra ventaja u oportunidad que sobresale con la implementación de la Gestión del Cambio en una empresa es llevar a cabo procesos de innovación, esto al aprovechar las bondades del uso de nuevas tecnologías y software que agilicen los procesos, aumenten la calidad y mejora del servicio (Padilla *et al.*,2019). Por otra parte, para Madrigal *et al.* (2019) la gestión del cambio puede fomentar el ambiente de innovación dentro de la empresa, lo que puede generar nuevas oportunidades y mejoras en los productos o servicios, mayor satisfacción en los clientes, acelerar los procesos de producción, atraer nuevos clientes y fomentar el uso de la tecnología como herramienta de apoyo a los trabajadores, sus tareas y roles asignados.

4 Metodología

La investigación utilizada fue de tipo descriptiva con enfoque mixto, lo que permitió conocer el proceso de gestión del cambio en una empresa de tecnología financiera, a través de la recolección y análisis de datos no numéricos.

Al tener en cuenta lo expuesto por Álvarez (2020) la investigación mixta es una metodología que combina elementos de la investigación cualitativa y cuantitativa, y es utilizada para obtener una visión completa y enriquecida de un fenómeno o problema de investigación. A continuación, se presentan descripciones de la investigación mixta según distintos autores.

Para Vasilachis de Gialdino (2019) la investigación mixta puede ser entendida como la combinación de diferentes métodos de investigación en un solo estudio, con el objetivo de obtener un conocimiento más completo y profundo sobre el tema en estudio. Según este autor, la investigación mixta permite obtener tanto datos cuantitativos como cualitativos, los cuales pueden ser analizados de forma independiente o mediante la integración de los resultados.

Por su parte, Hernández (2018) definió la investigación mixta como un enfoque de investigación que busca combinar y entrelazar las fortalezas de la investigación cualitativa y cuantitativa. Estos autores destacan que la investigación mixta proporciona una comprensión más completa de la realidad estudiada, al permitir ampliar el rango de preguntas que pueden ser abordadas y utiliza múltiples fuentes de evidencia para respaldar las afirmaciones hechas.

Como expuso Tambranco (2022) la investigación cuantitativa es un enfoque científico que se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para responder preguntas de investigación

y probar hipótesis. Se centra en la medición objetiva y la generalización de los resultados a través de la aplicación de métodos estadísticos.

La investigación de tipo descriptivo tiene como objetivo principal describir y explicar fenómenos, situaciones o eventos tal como se presentan en la realidad, sin realizar ningún tipo de manipulación o intervención, como destacó Valle *et al.* (2022). Se enfoca en recolectar datos que permitan tener una visión clara y precisa de las características y propiedades de un fenómeno en particular. En un estudio descriptivo, es común utilizar encuestas, entrevistas, observaciones o análisis documental para recolectar datos (Balmaceda Mosquera, 2022). Estos datos se analizan de manera estadística y se presentan en forma de tablas, gráficos o resúmenes descriptivos. El objetivo de este tipo de investigación es proporcionar una descripción detallada y precisa de las variables estudiadas, así como establecer las relaciones existentes entre ellos (Hernández, 2018).

Por su parte, Herrera (2019) explicó que la investigación cualitativa se enfoca en el estudio de los diferentes aspectos y dimensiones de la realidad social, desde la perspectiva de las personas involucradas en el proceso. Este enfoque permitió conocer el impacto de los cambios en la organización, y con énfasis en los empleados de la entidad, el cual fue la base de la propuesta desarrollada.

Además, Marín (2020) enfatizó en que la gestión del cambio en una empresa de tecnología financiera implica una transformación profunda en la forma de hacer las cosas y en los procedimientos internos, así como en la mentalidad de los colaboradores. Por lo tanto, el enfoque cualitativo fue adecuado para explorar las percepciones, actitudes y creencias de los trabajadores respecto al proceso de cambio.

Finalmente, según Ramos (2020), la investigación descriptiva implicó la recopilación y análisis de datos que permitieron describir, categorizar y clasificar una realidad determinada. En

el caso del proceso de gestión del cambio en una empresa de tecnología financiera, este enfoque permitió conocer de manera detallada las estrategias, prácticas y herramientas utilizadas para lograr la transformación en las habilidades de los trabajadores.

Al tener en cuenta la necesidad de recolectar información de los empleados de la empresa Shareppy Internacional, la técnica empleada para este fin, fue el diseño e implementación de encuestas mediante herramientas tecnológicas digitales como Google Forms. Además, debido a la necesidad de no entorpecer las labores de la empresa, por los compromisos con sus clientes, al apoyarse en la literatura se empleó un muestreo por conveniencia, esto al tomar en cuenta lo expuesto por Otzen & Manterola (2017) que expusieron el muestreo como una estrategia para seleccionar los participantes o elementos de la muestra de manera arbitraria o basada en la disponibilidad. Es decir, se eligieron aquellos que están a disposición del investigador o se consideraron convenientes para la investigación, en lugar de seguir un proceso de selección aleatoria.

En el contexto de la gestión del cambio en una empresa de tecnología financiera como demostró el trabajo desarrollado por Guardamino & Tostes (2021), el muestreo por conveniencia puede ser útil para identificar aquellas personas o áreas de la organización donde se consideran más relevantes o cruciales en el proceso del cambio. Por ejemplo, pueden seleccionarse a los empleados que trabajan directamente con la tecnología o aquellos que están involucrados en el área de finanzas.

4.1 Metodología para el estudio bibliográfico

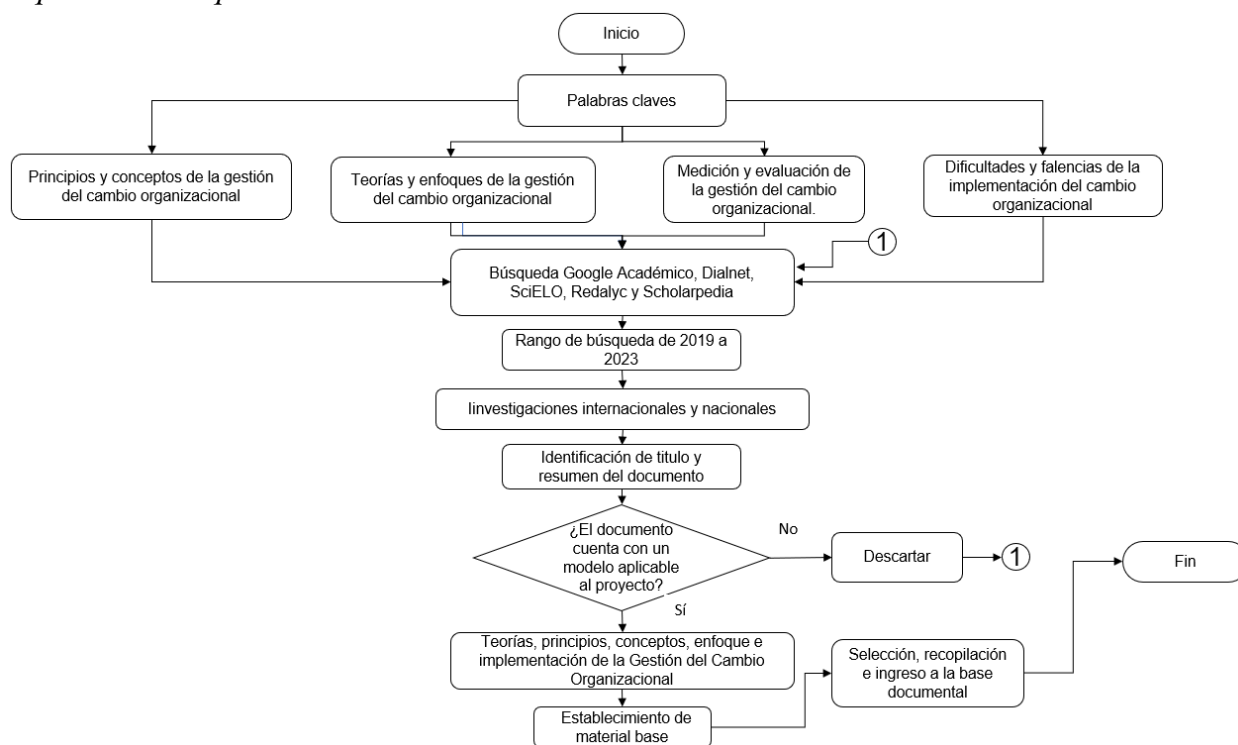
El primer paso llevado a cabo fue la definición del problema, donde se identificó el problema o temática relacionada con la gestión del cambio aplicado a los empleados como objeto de la investigación. Como segundo, se realizó la selección de fuentes bibliográficas, esto se llevó

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

a cabo mediante una búsqueda exhaustiva de fuentes secundarias relevantes para el tema, como libros, artículos de revistas, tesis y documentos de organizaciones.

Figura 4

Esquema de Búsqueda de estudio



Inicialmente se seleccionaron las palabras clave, que facilitaron la búsqueda documental, como principios y teorías de gestión de cambio en empresa y trabajadores, medición y evaluación de la gestión del cambio en empleados, ventajas de la gestión del cambio, procesos de la gestión del cambio en empleados, herramientas para la gestión del cambio en grupos de trabajo, identificación de habilidades para gestión del cambio e impactos de la gestión del cambio

El siguiente paso fue realizar la consulta de información, mediante distintas bases de datos para la recolección de material bibliográfico. Como parte del proceso se utilizaron los motores de

búsqueda de Google Académico, Dialnet, SciELO, Redalyc y Scholarpedia, esto con el fin de enfocar la revisión hacia documentación científica académica. Una vez se ingresó a la plataforma, se procedió a seleccionar el año o rango de búsqueda de los archivos, de modo que el rango seleccionado fue de 2019 a 2023, esto con el fin de identificar los trabajos más recientes. Como parte del proceso, se seleccionaron documentos de índole internacional y nacional de la información deseada.

El paso siguiente fue revisar el título para acceder al documento, se realizó una lectura del resumen del artículo, tesis o proyecto, y si la información consultada resultaba relevante para el trabajo, el documento se tenía en cuenta, en caso contrario se descartó y se procedió a revisar un nuevo documento en las opciones expuestas en el buscador. Por otra parte, si el archivo contenía información que aportara al trabajo de grado, se realizó una revisión detallada del documento y si este contaba con la posibilidad de estar disponible.

Con el material de aporte al proyecto identificado, se realizó una selección, recopilación y parafraseo de los datos tomados, de modo que, como paso final, se colocó la referencia en Norma APA 7ma edición, mediante el gestor de referencias de Word de Microsoft.

Por otra parte, al tener en cuenta que el proceso del proyecto estuvo dirigido a la Gestión del Cambio aplicado a los empleados de la empresa de tecnología Financiera Shareppy Internacional, se buscó establecer la metodología requerida para la realización del trabajo de grado, de modo que, a partir de la literatura se tomó como base lo expuesto por Hernández *et al.* (2016):

4.2 Toma de Datos.

4.2.1 Muestreo por Conveniencia

Como parte del proceso de toma de datos e información, una vez se diseñó la herramienta mediante la técnica de encuesta, el proceso se llevó a cabo a 25 empleados de la empresa Shareppy

Internacional. El grupo de trabajo estuvo conformado por 10 empleados en el área de desarrollo, 5 en el área administrativa, 4 en calidad y 4 en data center, y finalmente 2 en el área de proyectos.

Además, al tomar como base lo expuesto por Torres *et al.* (2022) la importancia del muestreo por conveniencia en la implementación de la gestión del cambio en una empresa de tecnología financiera radica en que permite identificar los puntos críticos o clave que deben ser considerados en el proceso de cambio para lograr un éxito óptimo. Además, este tipo de muestreo puede ser más fácil y económico de llevar a cabo que otras técnicas de muestreo más complejas, lo que lo hace accesible para empresas que no disponen de grandes presupuestos para investigación y análisis de datos.

4.2.2 Test TMSS-24

El test TMSS-24 es una herramienta de evaluación diseñada para medir las habilidades blandas de los individuos en el ámbito laboral. Consiste en una serie de preguntas que se enfocan en diferentes aspectos que contribuyen al éxito y rendimiento en el trabajo, como la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la adaptabilidad, la toma de decisiones y la capacidad de gestionar el cambio (Bueno, 2018).

Este test se aplica en gran variedad de empresas y sectores, lo que incluye las empresas de tecnología financiera como Shareppy Internacional, ser entidades que se caracterizan por utilizar innovación tecnológica para ofrecer servicios financieros más eficientes y accesibles. En su implementación de KPIs (Key Performance Indicators) para evaluar la productividad y el desempeño de la empresa, es vital considerar las habilidades blandas de los empleados, al permitir un potencial impacto en la gestión del cambio y el éxito de la implementación como lo expuso en su trabajo Ramírez (2021).

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

Las habilidades blandas son competencias no técnicas que permiten a los individuos interactuar de manera efectiva con los demás y adaptarse a situaciones cambiantes. En el contexto de una empresa de tecnología financiera, las habilidades blandas serán especialmente relevantes debido a la naturaleza dinámica de la industria y la necesidad de adaptarse rápidamente a nuevos desarrollos y cambios tecnológicos (Aguilar, 2022).

El test TMSS-24 es una herramienta útil para evaluar las habilidades blandas de los empleados, ya que proporciona una medida objetiva de competencias clave. A través de una combinación de preguntas abiertas y cerradas, el test permite evaluar el nivel de habilidades blandas en diferentes áreas, como la resolución de problemas, la toma de decisiones y la gestión del cambio (Baldeon, 2023).

Al utilizar el test TMSS-24 en la determinación de las habilidades blandas requeridas por parte de una empresa de tecnología financiera para la implementación de KPIs, se pueden identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de los empleados. Esto facilita la toma de decisiones informadas sobre la asignación de roles y responsabilidades, así como el diseño de programas de capacitación y desarrollo personalizados (García & Forero, 2020).

Además, al considerar las habilidades blandas en la implementación de KPIs, se puede mejorar la eficiencia y el éxito de la gestión del cambio. Los empleados con habilidades blandas sólidas están mejor preparados para adaptarse y gestionar el cambio de manera efectiva, lo que contribuye a una transición más suave y exitosa hacia nuevos procesos y tecnologías (Rodríguez, 2022).

Finalmente, como parte de la identificación y análisis qué habilidades empleó el trabajador en el proceso de implementación, se hizo uso de la metodología TMSS 24, la cual se enfocó en el

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

análisis de competencias blandas o habilidades socioemocionales en el contexto de la implementación de la gestión del cambio en los empleados de una empresa de tecnología financiera. Esta metodología se dividió en las siguientes fases:

1. Identificación de competencias blandas: En esta fase se seleccionaron 25 de las competencias blandas, consideradas esenciales para el proceso de cambio en la organización, esto a partir de la revisión documental disponible y desarrollada en la revisión bibliográfica previa, como autores como Villamizar (2022)

2. Medición de competencias blandas: En esta fase se realizó una evaluación de las competencias blandas de los empleados mediante la utilización de la encuesta diseñada. Esta evaluación permitió identificar las fortalezas y debilidades de cada empleado en relación a las competencias blandas seleccionadas. Para lograr una medición se empleó una escala tipo Licker con un rango de valoración de 1 (Nada de acuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo), la que midió el nivel de utilización de la competencia blanda durante la actividad desarrollada.

De manera adicional, al tener en cuenta el enfoque del proyecto, la prueba TMMS-24, al ser una herramienta de evaluación psicológica enfocada en la medición de habilidades emocionales y sociales de una persona (Miranda & Palma, 2020), se utilizó como método para la identificación de la habilidades blandas aplicadas durante el proceso representó una relevancia, dada la necesidad de una empresa como Shareppy Internacional de estar continuamente en procesos de cambio e innovación para ser competitivos y responder a las necesidades de sus clientes.

Por otra parte, la gestión del cambio, al ser un proceso complejo que requiere la participación de personas con diferentes habilidades y competencias (Abatacola, 2020), lo que permitió la aplicación de la prueba TMMS-24, sirviese como herramienta de apoyo al proyecto en la identificación de las habilidades blandas, emocionales y sociales de sus empleados, lo que permitió

identificar a las personas líderes del proceso, establecer relaciones interpersonales efectivas y motivar al equipo.

Una vez identificadas las habilidades blandas de los empleados, se empleó la herramienta KPI (Key Performance Indicator) que midió el desempeño de estos empleados mientras lideraron el cambio en la organización.

Por lo tanto, como lo mostró el trabajo desarrollado por Zuñiga *et al.* (2021) la combinación de la prueba TMMS-24, la gestión del cambio y la herramienta KPI, son factores que impulsan los procesos de mejora, lo que al proyecto le permitió identificar las habilidades blandas de sus empleados y medir su rendimiento mientras lideraron el cambio. Esto permitió evaluar el impacto de las habilidades interpersonales en la gestión del cambio y ofrecer oportunidades de desarrollo para aquellos empleados que necesitaron mejorar estas capacidades.

4.2.3 *Diseño de la Encuesta*

Como parte de la metodología propuesta para la identificación de competencias, se realizó el diseño de una encuesta que tuvo como finalidad, establecer las capacidades, habilidades y las competencias con las que cuenta el trabajador de la empresa Shareppy Internacional. El enlace de la encuesta se encuentra en la siguiente dirección: <https://forms.gle/pFQT8SLYCBgXGvJ48>.

Para lograr una identificación del impacto que generó la gestión del cambio en los trabajadores de la empresa Shareppy Internacional, como parte de la metodología, dentro de la encuesta realizada con la herramienta Google Forms, se creó un grupo de preguntas dando un enfoque cualitativo que nos ayude a descubrir los problemas que sortearon los colaboradores de Shareppy las oportunidades en la búsqueda de establecer algunas características poblacionales, extraer información de los trabajadores esencial para el proyecto, identificar las habilidades

adquiridas, posterior al desarrollo de las actividades para la implementación de la Gestión del Cambio.

5 Análisis

5.1 Análisis de Resultados

Al tomar como base los resultados del proceso de encuestas, se buscó establecer una caracterización de los trabajadores e identificar las habilidades adquiridas durante el proceso de la implementación de la herramienta KPI's, y a su vez la percepción en el manejo de la gestión del cambio, a continuación, se presentan los resultados obtenidos durante el proceso de identificación de habilidades de los empleados de la empresa Shareppy Internacional – Bucaramanga.

Pregunta 1. Identificación de genero

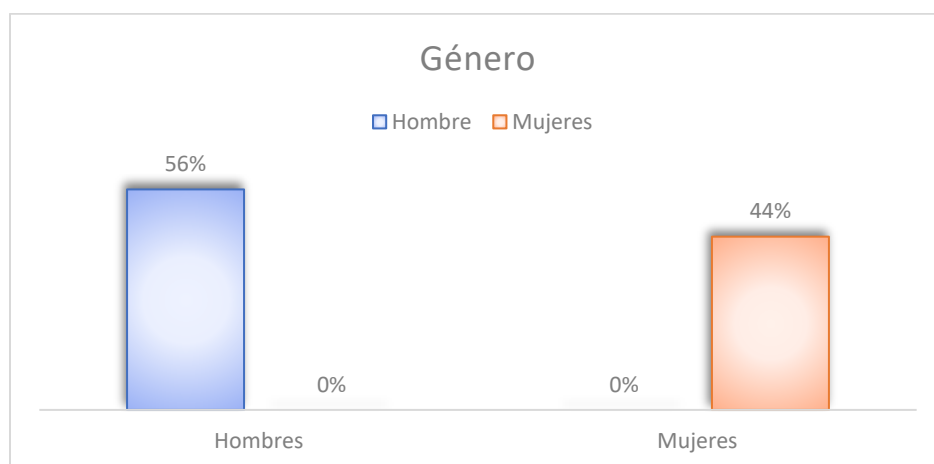
Tabla 1

Género

Género				
ITEM	Hombres	Mujeres	% Hombres	% Mujeres
Hombres	14	0	56%	0%
Mujeres	0	11	0%	44%
	14	11	56%	44%

Figura 5

Género



LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

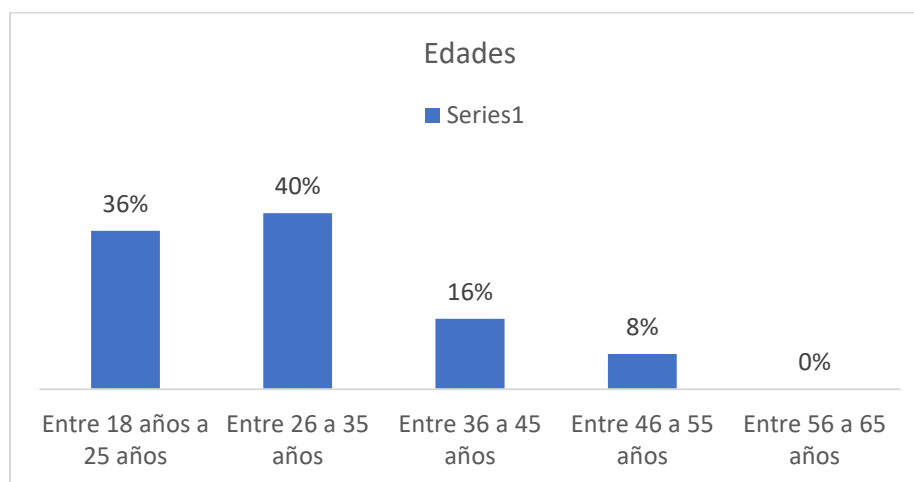
Al consultar a los trabajadores a cerca del género, se pudo establecer que el 56% (14) de los trabajadores son hombres y el 44% (11) mujeres. La diferencia entre hombre y mujeres puede deberse a que cuentan con mayor cantidad de programadores, dado el perfil de la empresa, bajo el desarrollo de software financiero.

Pregunta 2. Rango de edad.

Tabla 2
Rango de Edades

Edades		
Rango	Cantidad	Porcentaje
Entre 18 años a 25 años	9	36%
Entre 26 a 35 años	10	40%
Entre 36 a 45 años	4	16%
Entre 46 a 55 años	2	8%
Entre 56 a 65 años	0	0%
Totales	25	100%

Figura 6
Rango de Edad



Al tener en cuenta el rango de edades de los trabajadores en la empresa Shareppy Internacional, se pudo establecer que el 40% de los grupos de trabajo se encuentra en el rango de edades de los 26 a 35 años; el 36% de los empleados se encuentran en el rango de 18 años a 25

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

años; el 16% están dentro del rango de los 46 a 55 años; y finalmente, el 8% se encuentran en el rango de los 36 a 46 años. Cabe destacar que la empresa en rasgos generales cuenta con una mayoría de trabajadores jóvenes, lo que puede deberse a que cuenta con un grupo de trabajo con habilidades en el desarrollo y manejo de herramientas de análisis financiero, lo cual hace importante el manejo de herramientas tecnológicas actuales. Adicional a lo anterior se puede sumar el hecho que los jóvenes se encuentran actualmente con mayor cercanía a las nuevas tecnologías, lo que facilita los procesos de innovación constante que requiere la empresa para ser competitiva en el mercado.

Pregunta 3. Área de la empresa en la que se desempeña

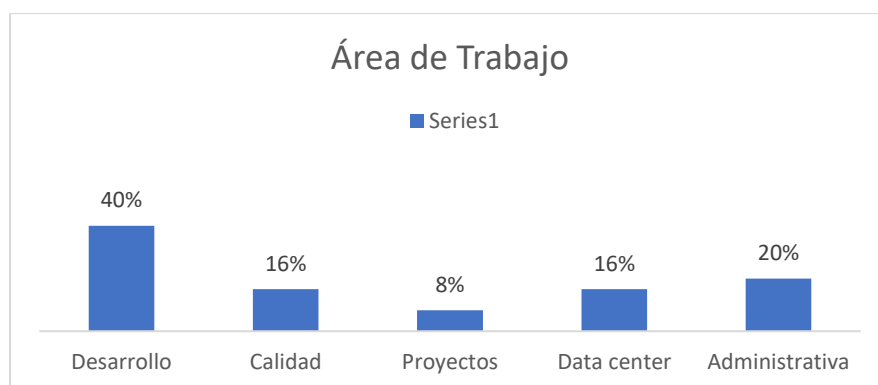
Tabla 3

Área de la Empresa en la que se Desempeña

Área de Trabajo		
Área	Cantidad	Porcentaje
Desarrollo	10	40%
Calidad	4	16%
Proyectos	2	8%
Data center	4	16%
Administrativa	5	20%
Totales	25	100%

Figura 7

Área de la empresa en la que se desempeña



LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

El 40% de los trabajadores se encuentra en el área de desarrollo; el 20% está en el área de administrativa; el 16% se encuentra en el área de calidad y data center; y finalmente el 8% se encuentra en el área de proyectos. Esto demuestra que el área que cuenta con mayor número de empleados es el área de desarrollo, esto se debe principalmente al ser una empresa de tecnología financiera, y debe contar con un grupo importante de trabajadores que cuenten con habilidades en programación.

En esta sección se presentan los resultados de la identificación de las habilidades adquiridas, posterior al desarrollo de las actividades para la implementación de la Gestión del Cambio por parte del equipo de trabajo de la empresa Shareppy Internacional.

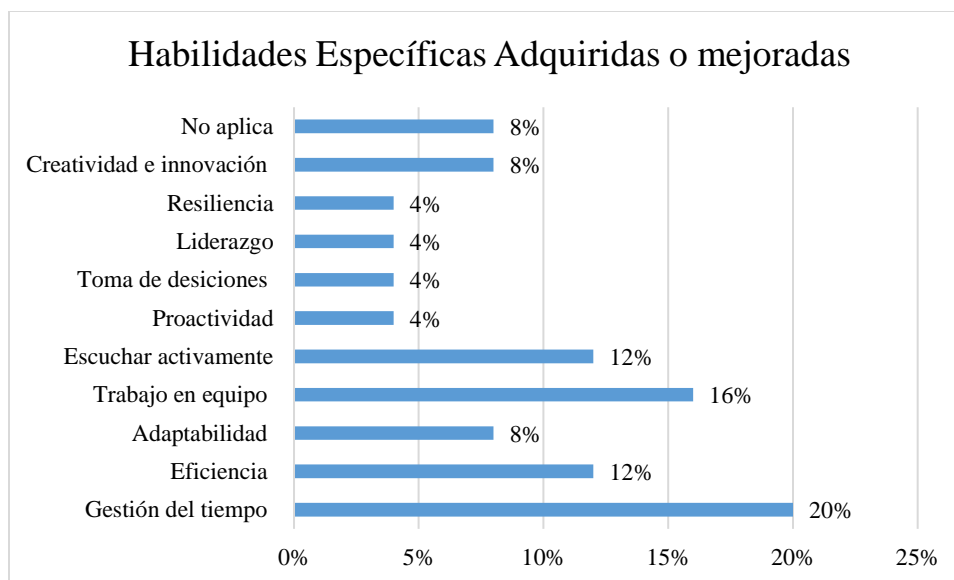
Pregunta 4. ¿Cuáles son las habilidades específicas que ha adquirido o mejorado desde que implementamos el cambio?

Tabla 4
Habilidades Específicas Adquiridas o Mejoradas

Habilidades Adquiridas		
Habilidad	Cantidad	Porcentaje
Gestión del tiempo	5	20%
Eficiencia	3	12%
Adaptabilidad	2	8%
Trabajo en equipo	4	16%
Escuchar activamente	3	12%
Proactividad	1	4%
Toma de decisiones	1	4%
Liderazgo	1	4%
Resiliencia	1	4%
Creatividad e innovación	2	8%
No aplica	2	8%
Total	25	100%

Figura 8'
Habilidades Específicas Adquiridas o Mejoradas

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL



Al consultar a los empleados las habilidades adquiridas durante la gestión del cambio, el 20% afirmó que la habilidad fue Gestión del tiempo; el 16% Trabajo en equipo; el 12% Eficiencia y Escuchar efectivamente; con el 8% se presentaron las habilidades de Creatividad y Adaptabilidad; por otro lado, otro 8% consideró que no adquirió ni mejoro sus habilidades, al seleccionar la opción No Aplica; por último, resiliencia con un 4%; liderazgo 4%, Toma de decisiones 4% y Proactividad con un 4%.

Cabe resaltar que las habilidades con mayor porcentaje, son algunas de las que realmente permiten mejorar los procesos de las actividades de los empleados, como gestionar el tiempo que facilita la organización y se conduce al logro de los objetivos, el trabajo en equipo es primordial para el funcionamiento de los grupos de trabajo, los que mejora el cumplimiento de metas; finalmente, la habilidad de escuchar activamente se relaciona con el trabajo en equipo para que exista una buena comunicación, coordinación de las tareas asignadas y exista una reducción de errores y malentendidos entre los trabajadores.

Pregunta 5. ¿En qué medida cree que el cambio ha mejorado tus habilidades de comunicación y colaboración dentro del equipo?

Tabla 5*Mejora de Habilidades de Comunicación y Colaboración en Equipo*

Mejora de habilidades Comunicativas y colaboración en equipo		
ITEM	Cantidad	Porcentaje
1. Muy positivo	10	40%
2. Positivo	13	52%
3. Indiferente	2	8%
4. Negativo	0	0%
5. Muy negativo	0	0%
Totales	25	100%

Figura 9*Mejora de habilidades de comunicación y colaboración dentro del equipo*

El 92% de los empleados consideraron que sus habilidades comunicativas y de trabajo en equipo se incrementaron y mejoraron; donde el 40% de los trabajadores de Shareppy coincidieron en una mejora de estos aspectos en un nivel muy positivo; el 52% seleccionó la opción Positivo; y finalmente, el 8% estuvieron de acuerdo en sentirse indiferentes ante la mejora de sus habilidades comunicativas y de colaboración dentro del equipo. Esto demuestra que la percepción de aumento de las habilidades comunicativas se encuentra en un balance positivo de trabajo, lo que disminuye la ocurrencia de errores, mejora las relaciones y el desarrollo de las actividades entre los

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

trabajadores y, por ende, se favoreció a los procesos de gestión de la empresa, posterior a la implementación de la gestión del cambio para los empleados.

Pregunta 6. ¿Qué habilidades o competencias ha usado en el momento de poner el uso del programa de KPI's?

Se solicitó responder a esta pregunta y a continuación, se presentan las respuestas de mayor relevancia para el análisis de resultados.

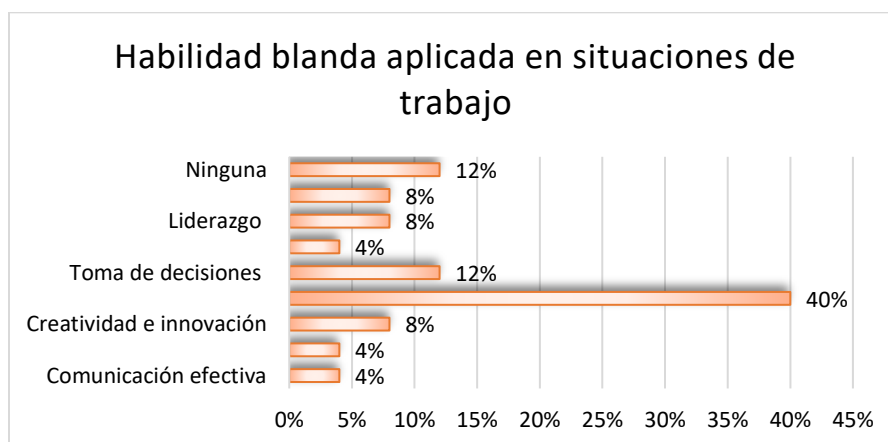
Tabla 6

Habilidades aplicadas en situaciones de trabajo

Habilidad	Cantidad	%
Comunicación efectiva	1	4%
Concentración	1	4%
Creatividad e innovación	2	8%
Gestión del tiempo	10	40%
Toma de decisiones	3	12%
Adaptación	1	4%
Liderazgo	2	8%
Orientación al cliente	2	8%
Ninguna	3	12%
Total	25	100%

Figura 10

Habilidades aplicadas en situaciones de trabajo



LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

Como se pudo observar, las distintas situaciones y actividades de los trabajadores denotan el uso de habilidades blandas como la gestión del tiempo y la priorización en un 40% de los empleados; 12% establecieron que no han recurrido a ninguna situación en la que requirieran uso de habilidades blandas posterior a la implementación de la gestión del cambio; por otro lado, 12% de los colaboradores manifestaron el uso de la habilidad denominada Toma de decisiones dentro de sus actividades de trabajo; 8% de los empleados respondieron que hicieron uso de la habilidad de Orientación al Cliente.

Además, otro 8% emplearon la Creatividad e Innovación y 8% más el liderazgo con sus equipos, 4% respondió Comunicación Efectiva, 4% Adaptación; y finalmente 4% hizo uso de la Concentración.

Pregunta 7. ¿Ha notado algún aumento la eficiencia de tus tareas diarias?

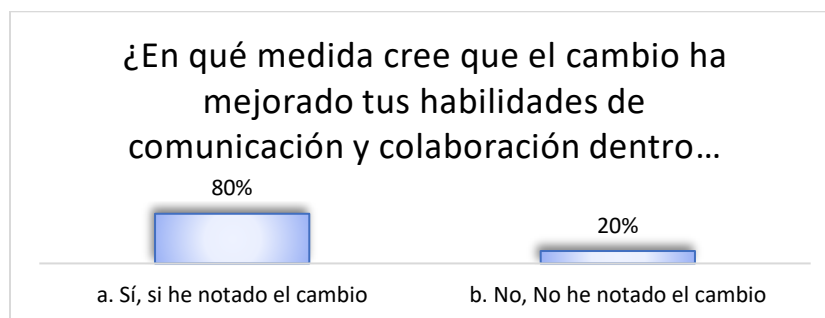
Tabla 7

Aumento de la Eficiencia en las Tareas Diarias

¿En qué medida cree que el cambio ha mejorado tus habilidades de comunicación y colaboración dentro del equipo?		
Ítem	Cantidad	Porcentaje
a. Sí, si he notado el cambio	20	80%
b. No, No he notado el cambio	5	20%
Totales	25	100%

Figura 11

Aumento la eficiencia de tus tareas diarias



Al consultar a los trabajadores de la empresa Shareppy Internacional, acerca de la mejora de sus habilidades de comunicación y colaboración posterior a la implementación del proceso de la Gestión de Cambio, el 80% estuvo de acuerdo en seleccionar la respuesta relacionada con Si, he notado un aumento; por otro lado, el 20% de los trabajadores consideró que No han notado ningún aumento. Esto representa un balance altamente positivo, esto al tener en cuenta que la colaboración y la comunicación son factores clave para el desempeño y el logro de las metas de la entidad.

Pregunta 8. ¿En qué medida cree que esto se debe a las nuevas habilidades que ha adquirido?

Tabla 8

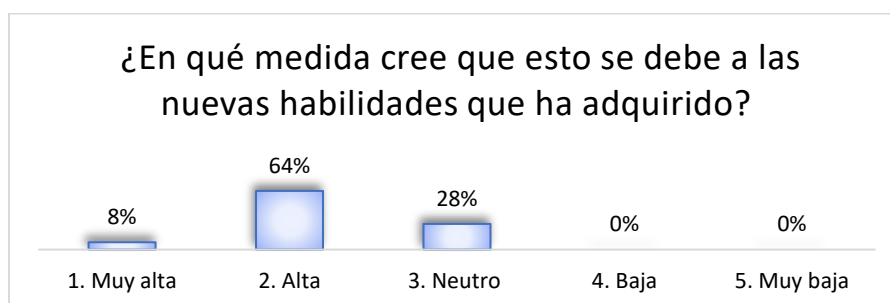
Mejora de la Eficiencia por las Nuevas Habilidades

¿En qué medida cree que esto se debe a las nuevas habilidades que ha adquirido?

ITEM	Cantidad	Porcentajes
1. Muy alta	2	8%
2. Alta	16	64%
3. Neutro	7	28%
4. Baja	0	0%
5. Muy baja	0	0%
Total	25	100%

Figura 12

Mejora de la eficiencia por nuevas habilidades adquiridas



Al indagar con los encuestados a cerca de como perciben que el aumento en el nivel de su eficiencia debido a la adquisición de nuevas habilidades, se pudo establecer que el 64% tuvo un incremento Alto; el 28% de los empleados se mantuvo en un nivel neutro en este aspecto; por otra parte, el 8% consideró que su aumento de eficiencia se debe a sus nuevas habilidades en un nivel Muy alto. Cabe resaltar la respuesta positivamente alta con respecto al nivel en el que perciben que actualmente sus nuevas habilidades aumentaron su eficiencia, lo que con el tiempo se traduce en mejores indicadores de gestión y un balance de resultados que favoreció a los trabajadores involucrados en el proceso, esto al mejorar los aspectos importantes para su evaluación y desempeño a nivel individual y a nivel grupal en cada área de trabajo.

Pregunta 9. ¿Qué habilidades o competencias utilizó con su equipo durante la gestión cambio?

Tabla 9

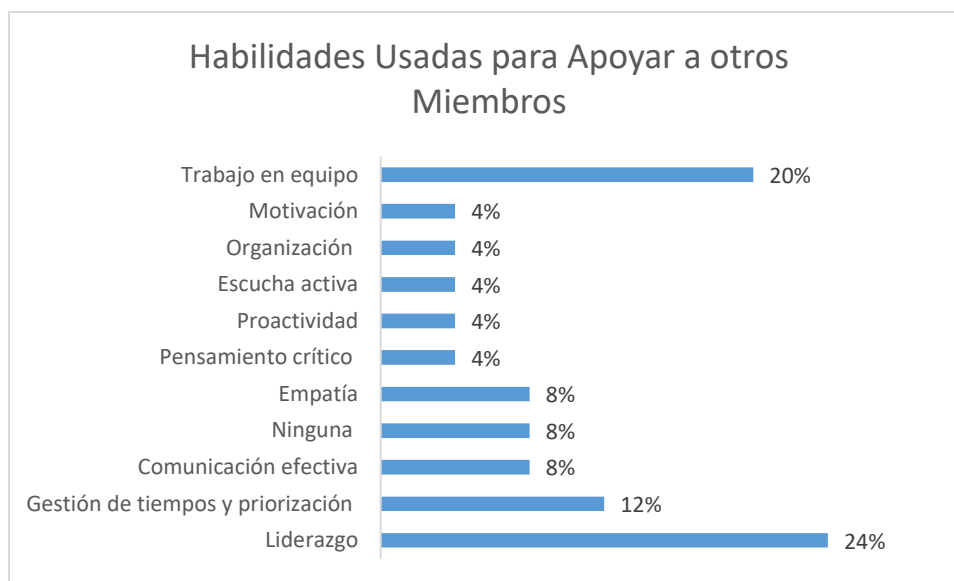
Habilidades utilizadas para apoyar a otros miembros

Habilidades adquiridas para apoyar a otros miembros		
Liderazgo	6	24%
Gestión de tiempos y priorización	3	12%
Comunicación efectiva	2	8%
Ninguna	2	8%
Empatía	2	8%
Pensamiento crítico	1	4%
Proactividad	1	4%
Escucha activa	1	4%
Organización	1	4%
Motivación	1	4%
Trabajo en equipo	5	20%
Totales	25	100%

Figura 13

Habilidades Usadas para Apoyar a otros Miembros

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL



Como se puede observar, el 24% de los empleados encuestados respondió que ha empleado la habilidad de liderazgo para apoyar a otros miembros durante el procesos de Gestión del Cambio; el 20% mencionó la opción trabajo en equipo; el 20% respondió con la habilidad de gestión del tiempo y priorización; el 8% respondió con la habilidad de comunicación efectiva y empatía; otro 8% consideró que durante el proceso no empleó ninguna habilidad para apoyar a otros; por otro lado el 4% argumentó el uso de habilidades como la proactividad, el pensamiento crítico, la escucha, la ayuda en la organización.

Al tomar en cuenta los resultados se puede destacar que las habilidades adquiridas han permitido ayudar a su compañeros de área, a los líderes de sección, una mejor administración de tiempo, para mejorar el rendimiento de los equipos, los resultados se ven en un mejor trabajo en equipos y la transmisión de los conocimientos adquiridos, lo que a su vez, ha permitido una mejor comunicación, reflejándose en una disminución de errores y aumento de la eficiencia, sumado del compañerismo, al ayudar a los demás integrantes a administrar sus tiempos y tareas, mejor direccionamiento de la actividades para lograr los objetivos de la empresa.

Pregunta 10. ¿Ha recibido alguna capacitación o formación después de empezar la implementación de los KPI's?

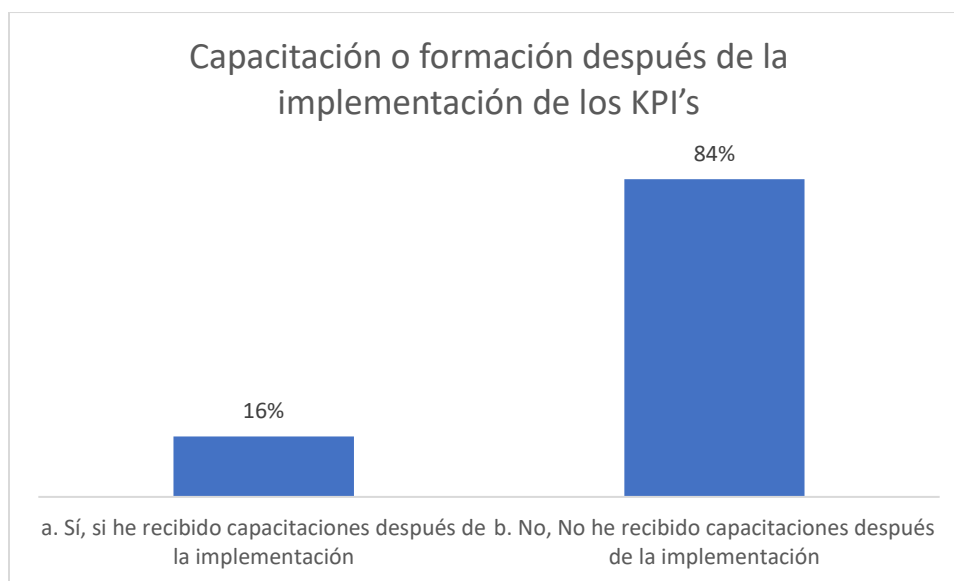
Tabla 10

Capacitación o formación después de la implementación de los KPI's

Capacitación o formación después de la implementación de los KPI's		
ITEM	Cantidad	Porcentaje
a. Sí, si he recibido capacitaciones después de la implementación	4	16%
b. No, No he recibido capacitaciones después de la implementación	21	84%
Totales	25	100%

Figura 14

Capacitación o formación después de la gestión del cambio



Al observar los resultados se pudo establecer que al preguntar a los trabajadores si han recibido procesos relacionados con la gestión del cambio, a partir de actividades de formación o capacitación, el 84% respondió que no ha recibido capacitaciones; por otra parte, el 16% de los

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

participantes manifestó que, si recibió capacitación en temas de gestión del cambio, esto posterior a la actividad de implementación. Este resultado muestra que aún se debe realizar un proceso de actualización de la información por parte del grupo, programar estas actividades, sin que interfieran en el desarrollo de metas, entregas, responsabilidades y tiempos de los trabajadores.

Pregunta 11. ¿Cómo ha influido la implementación de KPI's en su desempeño laboral?

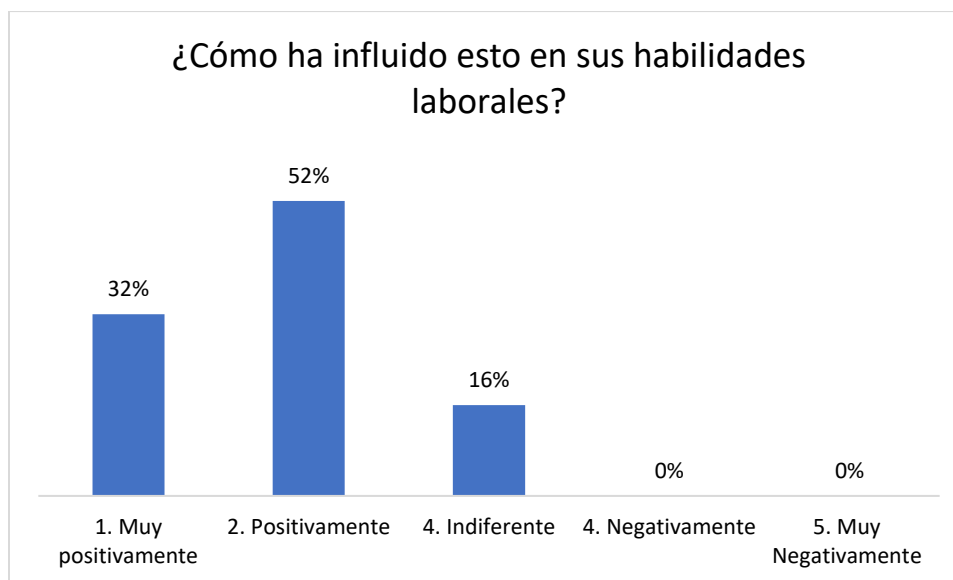
Tabla 11

Cómo ha influido la Implementación de KPI's

¿Cómo ha influido esto en sus habilidades laborales?		
ITEM	Cantidad	Porcentaje
1. Muy positivamente	8	32%
2. Positivamente	13	52%
4. Indiferente	4	16%
4. Negativamente	0	0%
5. Muy Negativamente	0	0%
Totales	25	100%

Figura 15

¿Cómo ha influido la Gestión de Cambio en sus habilidades laborales?



LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

Al indagar a los participantes de la actividad acerca de la forma en la que la implementación de la Gestión del Cambio ha influido en sus habilidades laborales, el 52% de los empleados respondió que este proceso ha influido positivamente; el 32% de los trabajadores manifestó sentirse influenciado en un nivel muy positivo en sus habilidades laborales; y finalmente, el 16% se mostró indiferente, ante la influencia de la Gestión del Cambio en sus habilidades laborales. En conclusión, se puede identificar una tendencia positiva respecto al proyecto para la implementación de la Gestión de Cambio.

Pregunta 12. ¿Qué competencias o habilidades, cree que debería fortalecer, para mejorar su desempeño en el trabajo después la implementación del cambio?

Tabla 12

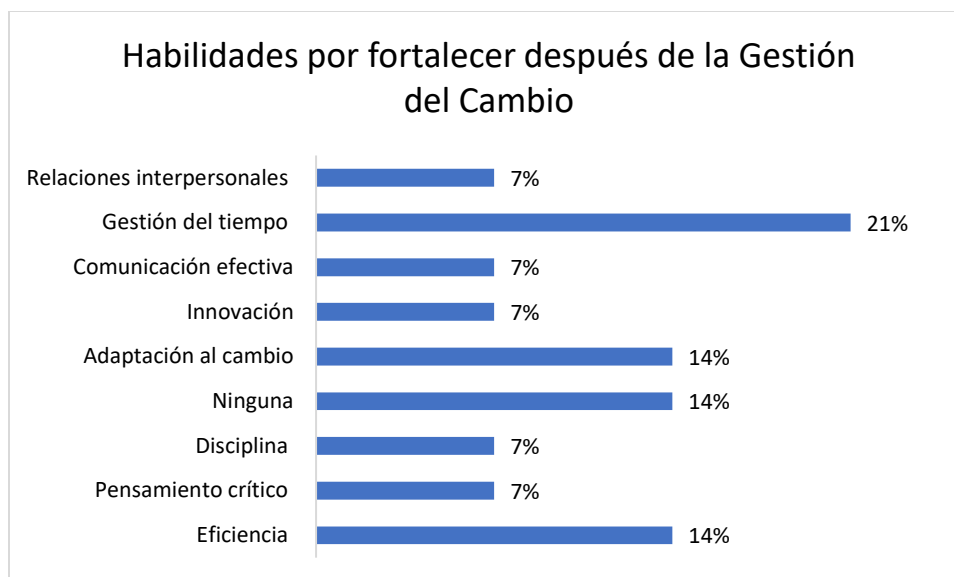
Habilidades debe fortalecer después del proceso de Gestión del cambio

Habilidades por Adquirir		
Eficiencia	2	14%
Pensamiento crítico	1	7%
Disciplina	1	7%
Ninguna	2	14%
Adaptación al cambio	2	14%
Innovación	1	7%
Comunicación efectiva	1	7%
Gestión del tiempo	3	21%
Relaciones interpersonales	1	7%

Figura 16

Habilidades por fortalecer después del proceso de Gestión del cambio

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL



Como se muestra en los resultados, las habilidades a fortalecer con mayor respuesta han sido la Gestión del tiempo con el 21%, la adaptación al cambio con el 14% y la Eficiencia con un 14%, a su vez, otro 14% estuvo de acuerdo en afirmar que No requiere adquirir alguna de las habilidades blandas después del proceso de Gestión del Cambio. Cabe resaltar que algunos de los empleados manifestaron en sus respuestas la necesidad de capacitaciones que les permitieran identificar las habilidades que necesitan después de proceso, debido a la necesidad de la mejora continua, mejora la eficiencia, la capacidad del trabajo en equipo, con el fin de lograr alcanzar las metas de la entidad.

Pregunta 13. ¿Sabe usted qué es la Gestión del Cambio?

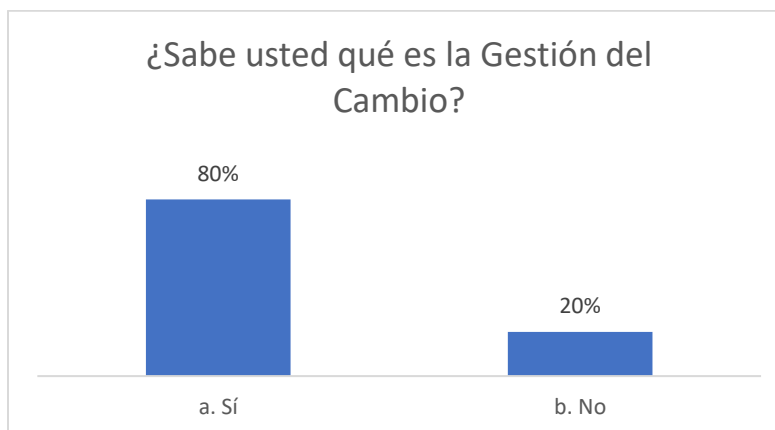
Tabla 13

¿Sabe usted qué es la Gestión del Cambio?

¿Sabe usted qué es la Gestión del Cambio?		
ITEM	Cantidad	Porcentaje
a. Sí	20	80%
b. No	5	20%
Totales	25	100%

Figura 17

¿Sabe usted qué es la Gestión del Cambio?



Al indagar con los colaboradores de la empresa Shareppy con la pregunta: los trabajadores mostraron que el 80% consideró que Sí sabe qué es la Gestión el Cambio; por otra parte, el 20% restante de los participantes seleccionó la respuesta de No, debido a que considera que no tiene suficientes conocimientos del tema. Lo que denota que la información no ha sido percibida de igual forma por todos los colaboradores.

Pregunta 14. ¿Conoció los Detalles de la Gestión del Cambio Desarrollado en su Empresa?

Tabla 14

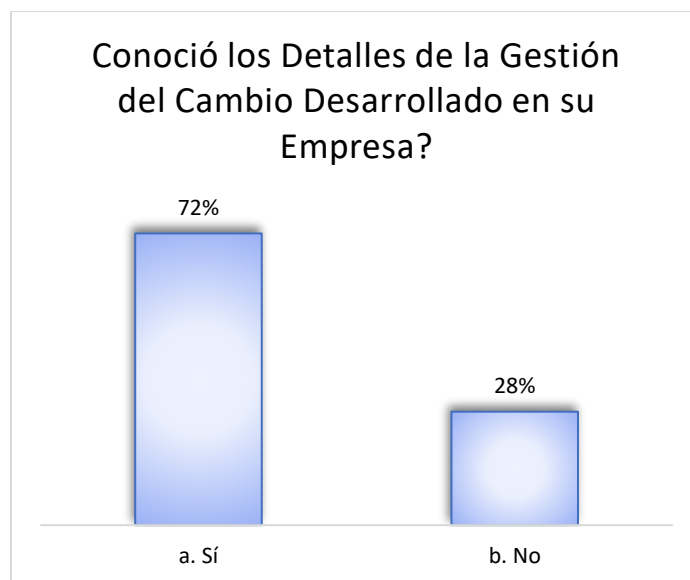
¿Conoció los Detalles de la Gestión del Cambio Desarrollado en su Empresa?

¿Conoció los Detalles de la Gestión del Cambio Desarrollado en su Empresa?		
ITEM	Cantidad	Porcentaje
a. Sí	18	72%
b. No	7	28%
Totales	25	100%

Figura 18

Conocimiento de los detalles de la Gestión del Cambio desarrollados en la empresa

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL



El 72% de los participantes manifestó que si conoció los detalles del proceso; por otra parte, el 28% respondió que no conoció los detalles de la implementación de la Gestión del Cambio al momento de llevarse a cabo el proceso. Este resultado representa posibles deficiencias por parte de los encargados del proceso de transmisión de la información; pero, por otro lado, el porcentaje de empleados que manifiestan un nivel de conocimiento es alto respecto de la falta de conocimientos de los detalles del proceso de la Gestión del Cambio.

Pregunta 15. ¿Cómo se siente frente a la Gestión del Cambio en la implementación de los KPI's en la empresa?

Tabla 15

¿Cómo se siente frente a la Gestión del Cambio en la implementación de los KPI's en la empresa?

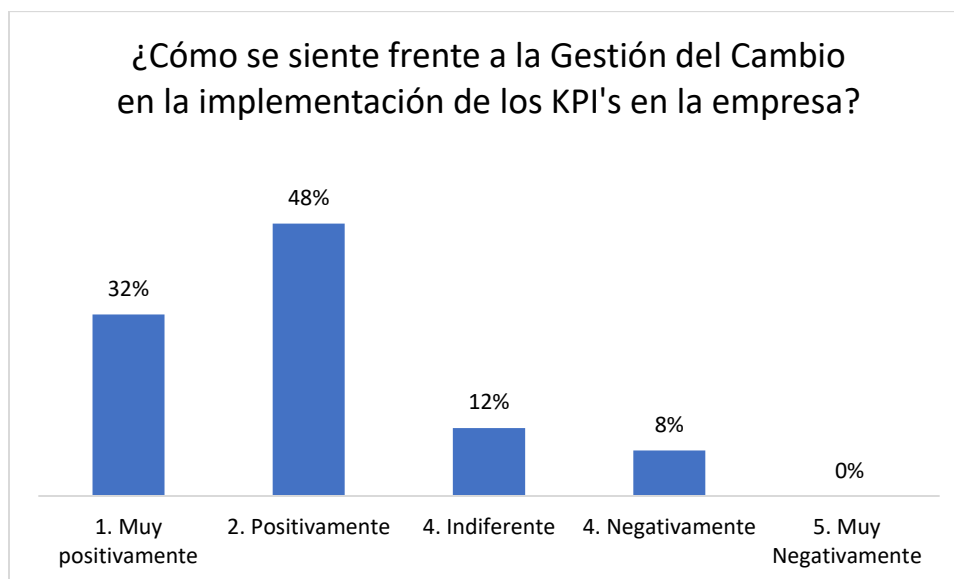
¿Cómo se siente frente a la Gestión del Cambio en la implementación de los KPI's en la empresa?		
ITEM	Cantidad	Porcentaje
1. Muy positivamente	8	32%
2. Positivamente	12	48%
4. Indiferente	3	12%

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

4. Negativamente	2	8%
5. Muy Negativamente	0	0%
Totales	25	100%

Figura 19

¿Cómo se siente frente a la Gestión del Cambio en la implementación de los KPI's en la empresa?



Al consultar la percepción frente a la Gestión del Cambio con respecto de la implementación de los KPI's, como se puede visualizar, el 48% manifestó sentirse Positivo y el 32% Muy Positivo, esto contrastado con el 12% indiferente y el 8% negativo demuestran en su mayoría una percepción positiva y favorable por parte de los empleados, lo que representa ventaja a favor en la implementación de nuevos procesos provenientes del cambio.

Pregunta 16. ¿Está satisfecho con la manera en la que se comunico acerca del proceso de la Gestión del cambio en la implementación de KPI's?

Tabla 16

Nivel de Satisfacción en la Comunicación del Proceso de Gestión del Cambio sobre los KPI's

¿Está satisfecho con la manera en la que se comunico acerca del proceso de la Gestión del cambio en la implementación de KPI's?

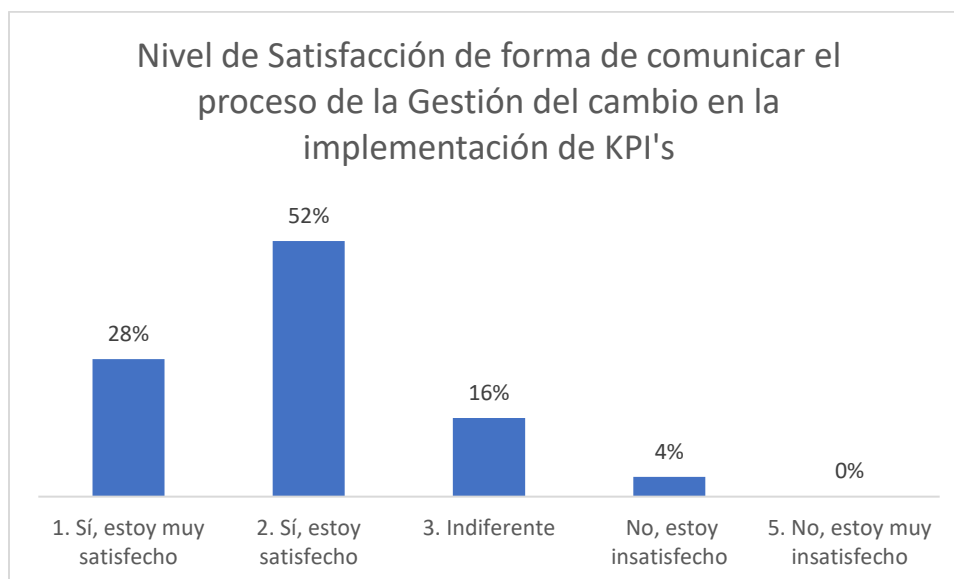
ITEM	Cantidad	Porcentaje
------	----------	------------

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

1. Sí, estoy muy satisfecho	7	28%
2. Sí, estoy satisfecho	13	52%
3. Indiferente	4	16%
No, estoy insatisfecho	1	4%
5. No, estoy muy insatisfecho	0	0%
Totales	25	100%

Figura 20

Nivel de Satisfacción en la forma de comunicar el proceso de la Gestión del cambio en la implementación de KPI's



Se pudo establecer que el nivel de satisfacción por la forma de comunicar el proceso de Gestión del Cambio en la implementación de KPI's se vio de manera que, el 52% Si está satisfecho; el 28% aceptó que Si, está muy satisfecho; el 16% se mostró Indiferente; el 4% No está satisfecho. Existiendo un alto nivel de satisfacción por parte de los participantes, lo cual ha sido beneficioso para la realización de este proceso.

Pregunta 17. ¿Siente que se brindó suficiente capacitación y recursos para adaptarse a los procesos de la Gestión del Cambio en la empresa en la implementación de la medición de KPIS en los procesos?

Tabla 17

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

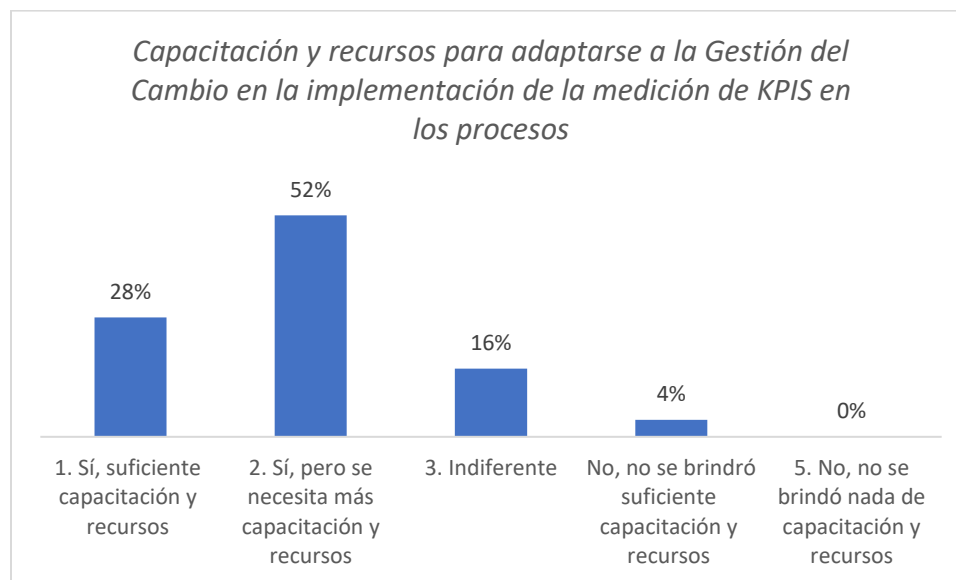
Capacitación y recursos para adaptarse a la Gestión del Cambio en la implementación de la medición de KPIS en los procesos

Capacitación y recursos para adaptarse a la gestión del cambio para medir los KPI's

ITEM	Cantidad	Porcentaje
1. Sí, suficiente capacitación y recursos	7	28%
2. Sí, pero se necesita más capacitación y recursos	13	52%
3. Indiferente	4	16%
No, no se brindó suficiente capacitación y recursos	1	4%
5. No, no se brindó nada de capacitación y recursos	25	100%

Figura 21

Capacitación y recursos para adaptarse a la Gestión del Cambio en la implementación de la medición de KPIS en los procesos



Al consultar el nivel de satisfacción acerca nivel de capacitación y recursos y la en el proceso de Gestión del Cambio y la implementación Kpi's, se pudo evidenciar que en su mayoría los trabajadores sienten la necesidad de recibir más capacitación para que su conocimiento sea idóneo y suficiente, siendo que el 52% consideró que Sí, pero se necesita más capacitación y recurso; el 28% coincidió en que Si, se brindó suficiente capacitación y recursos; el 16% optó por

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

la opción de nivel de satisfacción Indiferente; y por último el 4% de los participantes respondió con la opción No, estoy insatisfecho.

Pregunta 18. ¿Cree que la implementación de la gestión del cambio ha mejorado la eficiencia de la empresa?

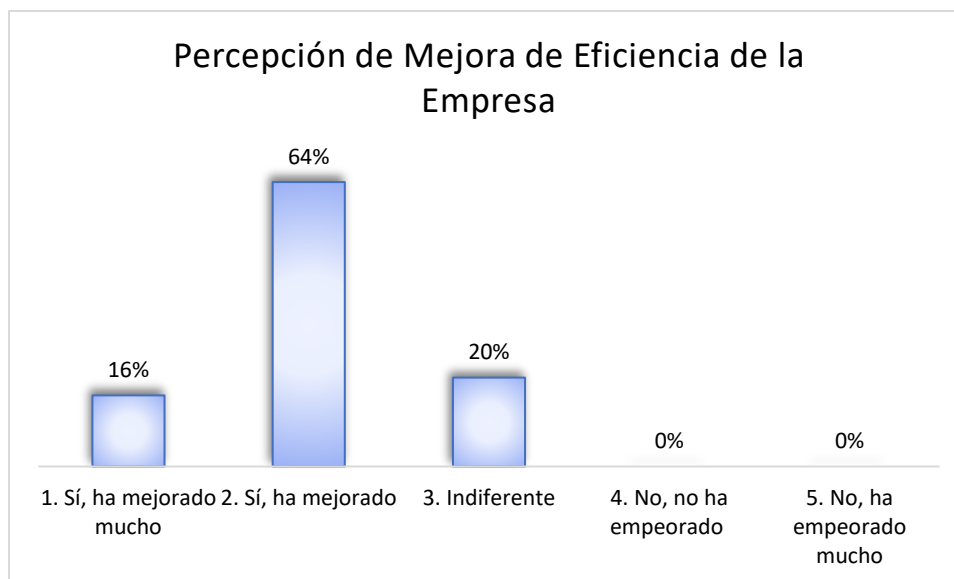
Tabla 18

Percepción de la Mejora de Eficiencia de la Empresa

Percepción de Mejora de Eficiencia de la Empresa		
ITEM	Cantidad	Porcentaje
1. Sí, ha mejorado mucho	4	16%
2. Sí, ha mejorado	16	64%
3. Indiferente	5	20%
4. No, no ha empeorado	0	0%
5. No, ha empeorado mucho	0	0%
Totales	25	100%

Figura 22

Percepción de Mejora de Eficiencia de la Empresa



El 80% de los empleados consideran que la implementación de la Gestión del Cambio ha logrado mejorar la eficiencia de la empresa, lo que se verá representado un mayor desempeño y

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

una consecución de las metas y objetivos; por otra parte, un 20% se mostró indiferente ante los procesos de mejora una vez se terminó el proceso de implementación.

Pregunta 19. ¿Considera que, durante el proceso de gestión del cambio de la empresa, su actitud fue de?

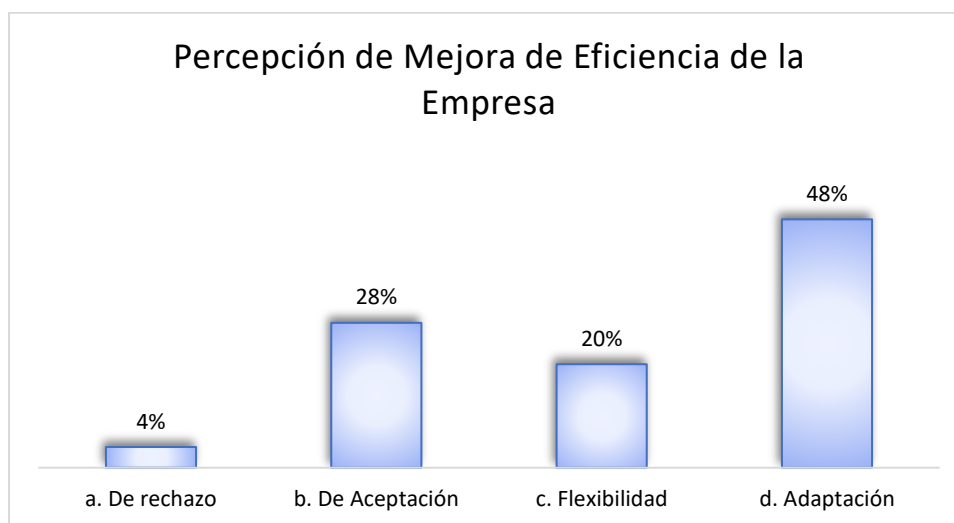
Tabla 19

Actitud ante la Gestión del Cambio

Actitud ante la gestión del cambio		
ITEM	Cantidad	Porcentaje
a. De rechazo	1	4%
b. De Aceptación	7	28%
c. Flexibilidad	5	20%
d. Adaptación	12	48%
Totales	25	100%

Figura 23

Actitud ante la Gestión del Cambio



Los trabajadores de Shareppy Internacional manifiestan que las actitudes más importantes durante la Gestión del cambio fueron la Adaptación, con el 48% y la aceptación con el 28%, que

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

frente al 4% de rechazo, demuestra un grupo de trabajo conformado en su mayoría por colaboradores con una actitud favorable para la compañía.

Pregunta 20. ¿Qué considera usted que debe realizarse para continuar el proceso de gestión del cambio?

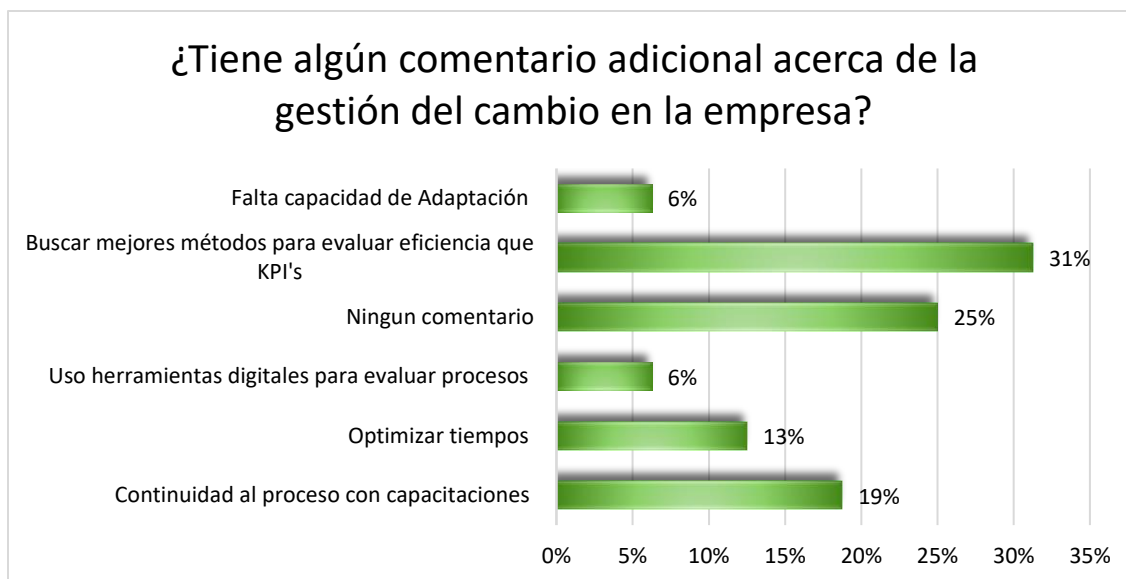
Tabla 20

¿Qué considera usted que debe realizarse para continuar el proceso de gestión del cambio?

¿Qué considera usted que debe realizarse para continuar el proceso de gestión del cambio?		
Continuidad al proceso con capacitaciones	3	19%
Optimizar tiempos	2	13%
Uso herramientas digitales para evaluar procesos	1	6%
Ningún comentario	4	25%
Buscar mejores métodos para evaluar eficiencia que KPI's	5	31%
Falta capacidad de Adaptación	1	6%

Figura 24

Comentario adicional acerca de la gestión del cambio en la empresa



Al solicitar un comentario adicional acerca de la Gestión de Cambio aplicado a la empresa Shareppy Internacional, el 31% estuvo de acuerdo en buscar mejores métodos para evaluar la

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

eficiencia con KPI, al requerirse mejores herramientas tecnológicas, como un aplicativo WEB, una herramienta automatizada de evaluación que logra procesos de evaluación con mayor eficiencia y mejor uso de los tiempo de evaluación; el 25% no realizó ningún comentario; el 19% estuvo de acuerdo con la implementación de la Gestión del Cambio, pero sugirió la implementaciones de capacitaciones para dar continuidad al proceso.

Por otro lado, el 13% manifestó la necesidad de buscar métodos o estrategias que permitan un mejor manejo de los tiempos, al ser capaces de evaluar la necesidad la importancia del tiempo como recurso para alcanzar las metas y objetivos de la empresa; el 6% propuso la implementación de herramientas digitales para evaluar los procesos, debido a la necesidad de actualizarse continuamente para mantenerse competitivos; y finalmente, otro 6% respondió que se deben desarrollar actividades enfocadas en mejorar la habilidad blanda de la Adaptación, como un medio crucial para afrontar los cambios.

Pregunta 21: ¿Cuáles de las siguientes competencias blandas utilizó en la gestión del cambio en la implementación del programa KPIs en la Empresa Shareppy Internacional?

Tabla 21

Resultado de Competencias Blandas donde: 1: Nada de acuerdo, 2: Algo de acuerdo, 3: Bastante de acuerdo, 4: Muy de acuerdo, 5: Altamente de acuerdo.

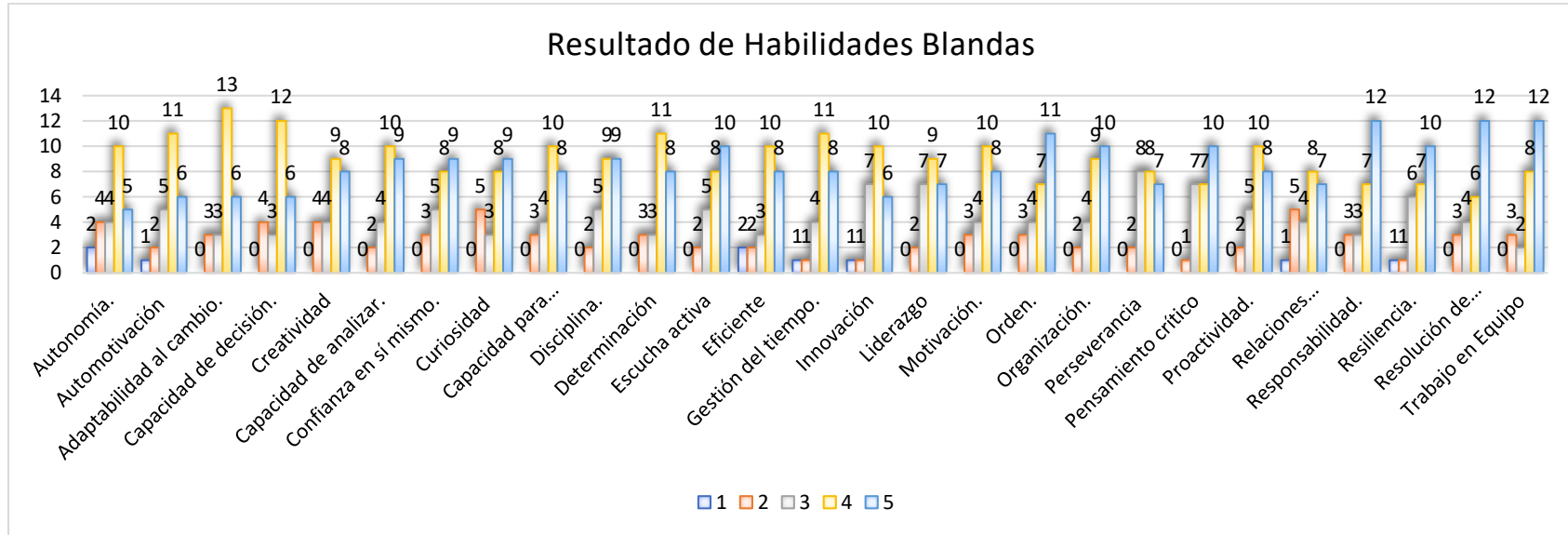
Resultado de Habilidades Blandas					
HABILIDAD	1	2	3	4	5
Autonomía.	2	4	4	10	5
Automotivación	1	2	5	11	6
Adaptabilidad al cambio.	0	3	3	13	6
Capacidad de decisión.	0	4	3	12	6
Creatividad	0	4	4	9	8
Capacidad de analizar.	0	2	4	10	9
Confianza en sí mismo.	0	3	5	8	9
Curiosidad	0	5	3	8	9
Capacidad para comunicarse.	0	3	4	10	8
Disciplina.	0	2	5	9	9

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

Determinación	0	3	3	11	8
Escucha activa	0	2	5	8	10
Eficiente	2	2	3	10	8
Gestión del tiempo.	1	1	4	11	8
Innovación	1	1	7	10	6
Liderazgo	0	2	7	9	7
Motivación.	0	3	4	10	8
Orden.	0	3	4	7	11
Organización.	0	2	4	9	10
Perseverancia	0	2	8	8	7
Pensamiento crítico	0	1	7	7	10
Proactividad.	0	2	5	10	8
Relaciones interpersonales	1	5	4	8	7
Responsabilidad.	0	3	3	7	12
Resiliencia.	1	1	6	7	10
Resolución de problemas	0	3	4	6	12
Trabajo en Equipo	0	3	2	8	12

Figura 25

Resultado de Habilidades Blandas



Al tener en cuenta los resultados obtenidos a partir de la metodología TMMS-24 para el establecimiento de las habilidades blandas que fueron utilizadas en el marco de uso de la gestión del cambio en implementación del programa KPI's se pueden desatacar 10 competencias blandas, con más pertinencia en el momento del cambio, capacidad de analizar, confianza en sí mismo, disciplina, la capacidad de toma de decisión; escucha activa, gestión del tiempo, orden, perseverancia, responsabilidad, resolución de problemas, trabajo en equipo y resolución de problemas.

En entrevista realizada a los 4 líderes de procesos de Shareppy Internacional evidenciaron que a partir de los resultados la primera percepción que expresaron los colaboradores fue entender que la implementación de esta herramienta KPI daría resultados tangibles en los resultados de sus labores, otra percepción expresada fue la implementación de la rutina de comunicación, informar a través de comunicados verbales, impresos o electrónicos los avances de los proyectos, las actividades pendientes y logros obtenidos durante la jornada.

La percepción que se logró al finalizar el proceso de implementación del cambio para el uso del programa KPI, se debió a varios factores clave. En primer lugar, se detectaron habilidades de liderazgo por parte del equipo encargado de implementar el cambio. Estos líderes fueron capaces de guiar al resto del equipo a través del proceso de cambio de manera efectiva y motivadora, esto a pesar de un proceso de resistencia inicial. Además, durante el proceso de implementación del cambio se observó una comunicación efectiva dentro de la organización entre los líderes y los empleados. Los líderes se aseguraron de transmitir claramente los objetivos y beneficios del cambio a todos los miembros del equipo. Esta comunicación abierta y transparente ayudó a aliviar cualquier preocupación o resistencia inicial que pudieran tener los empleados.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

Asimismo, se notó una gran adaptabilidad y flexibilidad ante el cambio por parte de los trabajadores y cada una de las áreas de la entidad. Tanto los líderes como el resto del equipo estuvieron dispuestos a ajustar sus métodos de trabajo y rutinas diarias para adaptarse a la nueva herramienta de medición de KPI's. Esta mentalidad abierta y flexible permitió una transición suave y exitosa hacia el nuevo sistema.

Otro punto destacado fue la gestión eficiente del tiempo. El equipo comprendió la importancia de dedicar tiempo y recursos suficientes para implementar el cambio de manera adecuada. Se estableció un horario claro y se asignaron tareas específicas para garantizar que el proceso avanzara de manera oportuna y sin contratiempos. De igual forma, los jefes manifestaron que esta habilidad les ha permitido gestionar de forma más idónea sus actividades y mejorar las entregas de sus trabajos, proyectos y asignación de tareas específicas, lo que se vio reflejado en una mejora de la productividad de la empresa.

Además, como parte de procesos se fomentó la orientación al cliente en todo momento. El equipo reconoció que el cambio estaba impulsado por la necesidad de mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Por lo tanto, se tomaron en cuenta las opiniones y necesidades de los clientes al diseñar la herramienta de medición de KPI's, lo que llevó a un producto final que realmente cumplía con sus expectativas.

Otra habilidad sobresaliente durante el proceso fue la creatividad e innovación, también fueron aspectos relevantes durante el cambio. El equipo no se limitó a simplemente implementar la herramienta de medición de KPI's de manera estándar, sino que buscó formas innovadoras de mejorar y optimizar su funcionamiento. Esto resultó en un sistema más efectivo y adaptable a las necesidades específicas de la organización.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

Además, se promovió la empatía hacia los empleados durante todo el proceso de cambio. Se reconoció que algunos miembros del equipo podrían sentirse inseguros o incómodos con el cambio, por lo que se brindó apoyo y se tomaron medidas para garantizar que todos estuvieran cómodos y seguros en su nueva forma de trabajo.

Por último, el enfoque en el trabajo en equipo fue fundamental para el éxito del cambio. Los líderes fomentaron una cultura de colaboración y apoyo mutuo, lo que permitió que el equipo se sintiera respaldado y motivado en todo momento. El trabajo en equipo eficaz aseguró que todas las partes involucradas estuvieran alineadas y comprometidas con el éxito de la implementación de la herramienta de medición de KPI's y el proceso de gestión del cambio para la empresa Shareppy Internacional.

6. Discusión

La gestión del cambio es un proceso que puede ser aplicado en una empresa Fintech, al brindar las herramientas y la posibilidad de adaptarse a los cambios en los entornos económicos, políticos y tecnológicos del medio, en un mercado en constante actualización se requiere personal con las capacidades de responder ante los retos para ser cada vez más competitivos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que uno de los principales desafíos en la gestión del cambio son la resistencia al mismo proceso y las habilidades blandas requeridas para realizar las actividades de cambio en los trabajadores. De manera que al hablar del proceso de gestión del cambio en la empresa de tecnología financiera Shareppy Internacional, el proyecto mostró que existen factores que están estrechamente relacionados con las habilidades blandas necesarias y empleadas durante las actividades en la entidad, debido que durante el proceso se contó con personas que manifestaron habilidades de liderazgo y la comunicación efectiva, la gestión del tiempo y el trabajo en equipo, lo que facilitó el proceso de implementación, y demostró la importancia de estas competencias para gestión del cambio.

Al describir la percepción y manejo dada por los colaboradores de Shareppy Internacional en el proceso de la implementación de los indicadores KPI se puede evidenciar que manifestaron una resistencia al proceso, debido a que esta fase puede ser difícil, al estar rodeada de incertidumbre y generar ansiedad o miedo en los trabajadores en las etapas iniciales, pero durante el proceso se contó con una automatización reflejada en la escucha activa y en la eficiencia en su trabajo, de la mano de líderes que contaron con habilidades blandas para ayudar a los empleados

a enfrentar estos desafíos, hasta el punto de facilitar la adaptación, habilidad que es nombrada por Cuadros (2021).

La información obtenida en esta investigación pertenece a diferentes autores, entre ellos John Kotter & Cohen (2006), quienes dicen que la gestión del cambio es un proceso que requiere una visión clara, relacionada con una definición de los objetivos, a partir de las necesidades detectadas; de igual forma, se requiere un liderazgo fuerte, esto con el fin de incentivar, motivar y contar con agentes que impulsen el cambio y faciliten el proceso de adaptación, comunicación efectiva y un compromiso con la acción.

Diferentes estudios como el llevado a cabo por Avdeeva *et al.* (2020), Crosby, (2020) y Zuñiga *et al.*, (2021), se enfocaron en la implementación del cambio en empresas financieras y las habilidades que requieren las personas para afrontar el camino del cambio, los autores demostraron que las capacidades blandas son críticas en esta gestión, especialmente en la etapa inicial.

Como lo mostró la investigación de Bernal & Martínez (2023) las habilidades blandas también son necesarias para construir relaciones sólidas y confiables entre los trabajadores. Esto permite una comunicación abierta, una colaboración efectiva y la creación de un ambiente de trabajo positivo. Según el modelo de Peters y Waterman (1982), estas relaciones son una de las características principales de las empresas. Al comparar lo expuesto por los autores, con las situaciones vistas durante el proceso de gestión del cambio en la empresa, las relaciones interpersonales se afianzaron entre los equipos de trabajo, esto al contar con un objetivo en común, el cual estuvo enfocado en la aceptación y adaptación del proceso de cambio en los empleados y los grupos de las áreas de trabajo.

Por otra parte, las relaciones interpersonales se enfatizan si se toma en cuenta lo presentado por Stephen Covey (1993), quien abogó por la importancia de la efectividad interpersonal y la empatía en el éxito de los líderes. El autor argumentó que, como parte de las estrategias de apoyo a los trabajadores, se deben brindar canales de comunicación y de confianza, y en el caso del proyecto, a partir de esto, los trabajadores se sintieran cómodos mientras se llevó a cabo el proceso de cambio, esto demostró una coincidencia entre lo manifestado por los colaboradores de Shareppy Internacional y las habilidades destacadas por el autor.

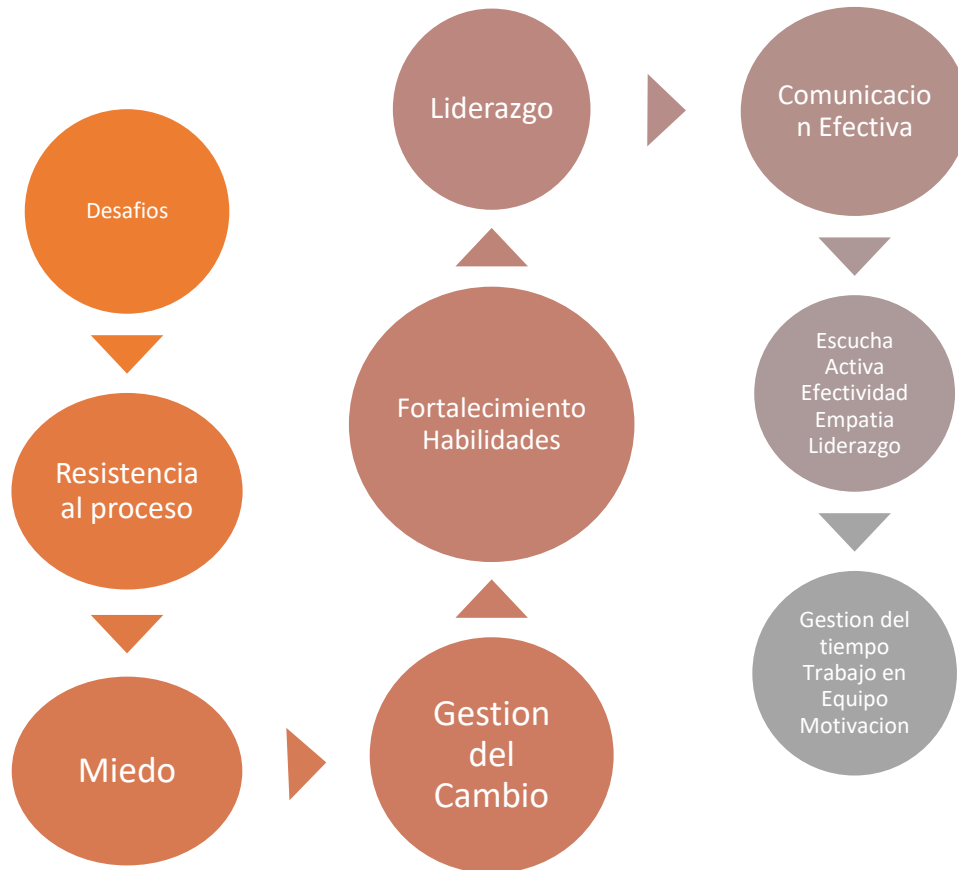
Adicionalmente, las habilidades blandas como la efectividad y empatía de los líderes hacia los trabajadores en la organización se vio reflejada en los esfuerzos y enfoque hacia la motivación, habilidad importante para lograr los procesos de adaptación y facilitar el alcance de las metas propuestas mes a mes, lo que contrastó con lo expuesto por Covey (2006), al sustentar que la comunicación efectiva es crítica para asegurarse de que los empleados comprendan los cambios, no solo de la empresa, sino del entorno, de manera que puedan ajustar sus comportamientos y procesos de acuerdo con ellos. La motivación de los empleados para adoptar nuevas prácticas también es importante para asegurar que los cambios se implementen de manera efectiva y continua.

Al generar un paralelo entre lo propuesto por los distintos autores, existe una importante relación entre habilidades blandas como la empatía, la comunicación efectiva, las relaciones interpersonales y el liderazgo. Los líderes demostraron su importancia al de facilitar el proceso, al mitigar la resistencia y el miedo inicial, lo que permitió a los trabajadores ser flexibles, de forma que durante el proceso se adaptaron y mostraron una mayor disposición al proceso del Gestión del Cambio.

Podemos visualizar en el siguiente grafico el cual sintetiza la información recolectada

Figura 25

Mapa mental a partir de la síntesis de la discusión.



7. Conclusiones

Dentro del proceso de la Gestión del Cambio, los líderes de cada área de trabajo en Shareppy International mostraron capacidad de escucha y comunicación efectiva, capacidad de diálogo y habilidades para contrarrestar la mentalidad de resistencia al cambio mostrada al inicio del proceso. Además, se convirtieron en un apoyo para los empleados, al enfatizar las necesidades e importancia del proceso de cambio, a partir de la definición de metas claras, acordes a las necesidades de la empresa y al alcance de los objetivos.

En el proceso de Gestión del cambio implementado sobre la herramienta de medición KPI's se detectó con un alto índice de porcentaje las habilidades desarrolladas como la Gestión del tiempo y trabajo en equipo; la eficiencia y la escucha activa destaca sobre el liderazgo, adaptabilidad y flexibilidad. Las habilidades como orientación al cliente, creatividad e innovación, empatía y trabajo en equipo tienen igual de importancia, pero en porcentajes menores.

Inicialmente se presentó resistencia al cambio, sin embargo, según los resultados obtenidos en el análisis de la encuesta, los colaboradores de Shareppy International reconocieron que gracias a las habilidades desarrolladas y con la ayuda y acompañamiento de los líderes de cada área, llegaron a entender la importancia de la gestión del cambio, en este caso durante la implementación de la herramienta KPI.

Los empleados de Shareppy International han manifestado que las habilidades importantes durante el proceso de cambio fueron adaptabilidad al cambio, capacidad de toma de decisión; escucha activa, gestión del tiempo, orden, perseverancia, responsabilidad y resolución de problemas.

8. Recomendaciones

Debido a la importancia que tiene los procesos relacionados con la mejora continua, y al tener en cuenta que empresas como Shareppy se deben mantener a la vanguardia de la tecnología financiera, que de igual forma sus empleados deben contar con las herramientas para responder a los cambios del área financiera, todo esto para que la empresa mantenga su nivel de calidad, credibilidad, imagen y buen servicio con los clientes, a continuación se plantean las siguientes recomendaciones para implementaciones a futuro.

Definir una visión clara, esto se debe plantear antes de implementar cualquier cambio a futuro, y de igual forma tener como base los resultados de este trabajo, facilitando recordar y que todos los empleados entiendan cual es el objetivo de la etapa futura para la gestión del cambio, y se logre minimice la resistencia

Establecer medios o canales para que el proceso de comunicación sea claro y efectivo, asegurando que todos los trabajadores de Shareppy Internacional se encuentren informados sobre la visión, acerca de los objetivos y de qué manera se podría afectar al colaborador con sus actividades laborales durante el proceso de Gestión del Cambio.

Desarrollar y proponer procesos que involucren a todos los empleados, esta parte es esencial para el trabajo de gestión del cambio a futuro, de manera que, se sientan valorados, como parte del proceso, lo que mejorará su sentido de pertenencia con la empresa, y les permitirá contribuir con sus conocimientos y habilidades en el éxito del cambio en los grupos de trabajo, reflejándose en la entidad y sus resultados.

Desarrollar procesos enfocados a la mejora continua mediante actividades de capacitación y formación, principalmente porque los empleados necesitan estos procesos para adquirir

habilidades para adaptarse al cambio. Los empleados deben estar preparados para cualquier nueva tecnología, herramienta o proceso tenga pensado implementar.

Una vez se termine el proceso de implementación del cambio se recomienda desarrollar actividades que evalúen y permitan una medición del progreso, las herramientas de evaluación y medición asegurarán el avance en la dirección correcta y permitirá ajustar el plan de acción si es necesario.

Crear un programa de incentivos para los empleados por las metas alcanzadas, esto mantendrá animados y motivados a los colaboradores durante el proceso de cambio. Se pueden establecer recompensas por alcanzar ciertos objetivos o por participar activamente en el proceso de cambio.

Implementar procesos de retroalimentación con los empleados en procesos de cambio futuros, desarrollados a partir de preguntas abiertas a los trabajadores, esto con el fin de obtener sus opiniones durante el proceso de cambio. La retroalimentación permitirá conocer si se está progresando de manera exitosa o si se deben realizar ajustes.

Finalmente, se recomienda conformar un equipo de liderazgo fuerte para dirigir y manejar el cambio organizacional. El equipo debe estar compuesto por personas con habilidades de liderazgo, comunicación y gestión del cambio, quienes podrán guiar a los empleados hacia la consecución de los objetivos del cambio. Destinar el presupuesto para la contratación de un experto en liderazgo o coaching para determinar a los líderes y que también, sea un apoyo externo en el proceso, con capacidad y visión en la detección de las necesidades de la empresa.

Referencias

- Abatacola, G., Breslin, D., & Kask, J. (2020). Do organizations really co-evolve? Problematizing co-evolutionary change in management and organization studies. *Technological Forecasting and Social Change*, 155(38), 1-15. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162519305104>
- Akingola, K., & Rogers, S. E. (2022). Change Management in nonprofit organizations: Theory and Practices. *Editorial Palgrave Mcmillan*, 1-285. Obtenido de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-14774-7.pdf>
- Aldemir, E. (2010). Models and Tools of Change Management: Kotter's 8 Steps Change Model. *Journal of Management and Organizations*, 1-9. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/338345322_Models_and_Tools_of_Change_Management_Kotter's_8_Steps_Change_Model
- Álvarez Álvarez, Y. (2021). Estrategias de gestión del cambio orientadas a favorecer el impacto que puede generar el retorno gradual al trabajo presencial de los funcionarios del Sena, Regional Boyacá, en el contexto de la Pandemia por COVID-19 en Colombia. *Repositorio Universidad EAN*, 1-105. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/10720>
- Alzate Álvarez, A., & Betancur Giraldo, V. (2020). La gestión del cambio como mecanismo de aseguramiento y mejora de los procesos. *Repositorio Universidad EAFIT*, 1-89. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/16054>
- Alzate Betancourth, J. C. (2018). Aplicación del modelo ADKAR en procesos comunicaciones de gestión del cambio en la sede central de la Corporación Autónoma Regional del centro de Antioquia CORANTIOQUIA. *Repositorio Corporación Universitaria Lasallista*, 1-62. Obtenido de http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/2503/1/Aplicacion_del_Modelo_ADKAR.pdf
- Ángel Jaramillo, J. (2021). Gerencia del cambio organizacional. *Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia*, 1-89. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/e81f2cc6-a825-4a5d-8b6b-769ed3758980/full>
- Appelo, J. (2012). Cómo cambiar el mundo: gestión del cambio 3.0. *CreateSpace Independent Publishing Platform.*, 1-78. Obtenido de <https://benjagarrido.com/como-cambiar-el-mundo/>
- Arboleda Velásquez, V., & Hoyos Sánchez, P. A. (2021). El proceso de gestión de cambio y la intervención de la cultura organizacional como factores diferenciadores para la reducción de la resistencia al cambio en la Cruz Roja Colombiana – Seccional Antioquia. *Repositorio Uniminuto*, 1-78. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/16350>

- Ari, B., Hapzy, A., & Hamid, A. (2020). Service Performance Model Through Work Motivation: Analysis of Transformational Leadership, Managerial Coaching, and Organizational Commitments (At the Regional Development Bank of South Kalimantan). *Systematic Reviews in Pharmacy*, 12(11), 827-838. Obtenido de <https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=09758453&AN=156331787&h=av8vepcC2YS5lor3sLGkHcxDM5Uk2f3EtwBq5%2bzpoAnUB8DICov9Kx3KD2HQcHKNkKUmBs9i5LxU%2bkwtNLRCA%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLoca>
- Arroyo Herrería, F. (2019). Revolución tecnológica: La era de las competencias blandas. *Repositorio Abierto de la Universidad de Cantabria*, 1-78. Obtenido de <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/17506>
- Arzuaga Williams, M. (2019). Perspectivas latinoamericanas sobre el rol de los profesionales de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. *Anagramas -Rumbos y sentidos de la comunicación*, 1-15. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-25222019000100135
- Avdeeva, I., Golovina, T., & Polyanin, A. (2020). Change Management Strategy for the Activities of Business Organizations. *International Conference on Entrepreneurial Competencies in a Changing World (ECCW 2020)*, 1-15. Obtenido de https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2021/01/shsconf_eccw2020_01003/shsconf_eccw2020_01003.html
- Badillo, L. (1998). Factores y tendencias del cambio organizacional: De la organización máquina a la organización multidimensional. *Investigación Administrativa Nº 82*, 1-15. Obtenido de <https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion-administrativa/docs/revistas/82/ART2.pdf>
- Balmaceda Mosquera, E. A. (2022). Análisis de una técnica cuantitativa en el sector fintech colombiano para la evaluación de inversión. *Repositorio Institucional*, 1-95. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/31649>
- Balti, K. (2022). Propuesta de plan de comunicación interna y formación de líderes coach para la afencia Lozada Viajes. *Repositorio Universidad siglo 21*, 1-54. Obtenido de <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/24998>
- Banu, G. S. (2018). Measuring innovation using key performance indicators. *Procedia Manufacturing*, 906-911.
- Bernal Medina, O., & Martínez Chávez, J. R. (2023). La Gestión del Cambio Aplicada a los Procesos de Transformación Organizacional en una Compañía de Tecnología en Colombia. *Repositorio Universidad del Rosario*, 1-86. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/c2f8193a-45c9-46cc-8aa0-e4c86683a099/content>
- Bögel, P., Pereverza, K., Upham, P., & Kordas, O. (2019). Linking socio-technical transition studies and organisational change management: Steps towards an integrative, multi-scale heuristic. *Journal*

- of Cleaner Production*, 232(6), 359-368. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652619318220>
- Cabrera Méndez, M. (2019). Introducción a las fuentes de información. *Repositorio de la Universidad Politécnica de Valencia*, 1-9. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/7580/introduccion%20a%20las%20fuentes%20de%20informaci%C3%83%C2%B3n.pdf>
- Cameron, E., & Green, M. (2019). Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. *Editorial Kogan Page*, 1-134. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=LX-5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Change+Management+in+a+Finacial+Technology+Company&ots=v-nHWiOLGu&sig=XexHoTgklyNbelvry-_Kn9palKE#v=onepage&q=Change%20Management%20in%20a%20Finacial%20Technology%20Company&f=f
- Castro Martínez, A., & Díaz Morilla, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *Las redes sociales en la comunicación: un tema de discusión constante*, 20, 1-15. Obtenido de <https://revistesdigitals.uvic.cat/index.php/obradigital/article/view/293>
- Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(3), 1-154. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Contreras Sánchez, J. (2018). La gestión del cambio organizacional como herramienta para promover le eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas. *Repositorio Universidad de Buenos Aires*, 1-18. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf
- Cortés Reconco, C. P., Solórzano Zúniga, L. A., & Mayorquín, W. A. (2022). Diagnóstico del modelo organizacional conforme a las 7'S de Mckinsey en las mypimes de la ciudad de Tegucigalpa. *Centro de Recursos para el Aprendizaje de la Investigación*, 1-109. Obtenido de <http://20.127.87.36/bitstream/handle/123456789/10001/31211550-31521518-31621381-junio2022-116-pg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Covey, S. (2006). Living the 7 habits: The courage to change. *Free Press*, 1-92. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=zOATSkzESGkC&hl=es&source=gbs_similarbooks
- Covey, S. R. (1993). Liderazgo centrado en principios. *Editorial Paidós*, 1-88. Obtenido de https://books.google.com.co/books/about/El_liderazgo_centrado_en_principios.html?id=S0DHQwAACAAJ&redir_esc=y#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20propio%20autor%20de%20este%20libro%2C%20el,leyes%20naturales%20y%20normas%20que%20tienen%20validez%20universal.
- Crosby, G. (2020). Planned change: Why Kurt Lewin's social science is still best practice for business results, change management, and human progress. *CRC Press*, 1-158. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=k4r1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=chan>

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

ge+management+process&ots=aonk8WIIot&sig=358HIY9gejEkmhYZZNXewnArrOI#v=onepage&q&f=false

- Cuadros Midolo, E. M. (2021). Habilidades directivas y gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021. *Repositorio Universidad César Vallejo*, 1-105. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/93910>
- Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional 11a Ed. *Ciengage Learning*, 1-40. Obtenido de https://issuu.com/cengagelatam/docs/daft_teoría_00i-669_issuu
- Darmawan, A. H., & Azizah, S. (2019). Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. *Proceedings of the 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)*, 1-17. Obtenido de atlantispress.com/proceedings/acpch-19/125932614
- Duarte Hablutzel, M. (2020). Gestión del Cambio Organizacional. *Repositorio Digital- Universidad Peruana Cayetano Heredia*, 1-166. Obtenido de https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion_DuarteHablutzel_Milenka.pdf?sequence=1
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research volume*, 13(2), 2115-246. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Eric, M. B. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica - Estudios Gerenciales*, 34(146), 1-11. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00088.pdf>
- Ferrer Dávalos. Raúl Marcelo. (2021). Adopción e Impacto de las TIC en la Gestión de Microempresas. *Revista Universidad San Ignacio de Loyola - Revista Científica en Ciencias Sociales*, 3(1), 1-19. Obtenido de https://upacifico.edu.py:8043/index.php/PublicacionesUP_Sociales/issue/view/12
- Fierro Celis, F. A. (2019). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Repositorio Universidad EAN - Revista EAN(88)*, 13-31. Obtenido de <https://redalyc.org/journal/206/20667298001/html/>
- Fleitas Triana, M. S., & Hernández Medina, L. A. (2019). La medición del impacto en las capacitaciones una herramienta eficaz dentro de la empresa. *RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 4(2), 24-32. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7149185>
- Flores Montero, V. I. (2020). Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura. *Repositorio Universidad César Vallejo*, 1-75. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61374>
- Galindo Briceño, K. J. (2021). Factores de la gestión del cambio para la implementación del MIPG en entidades públicas de Bogotá. *Repositorio Universidad Militar Nueva Granada*, 1-120. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/34919>

- García Cabrera, A. M., Álamo Vera, F. R., & García Barba Hernández, F. (2021). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Enomía y Dirección de la Empresa*, 4(15), 231-246. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-cuadernos-economia-direccion-empresa-cede-324-articulo-antecedentes-resistencia-al-cambio-factores-S1138575811000132>
- García Magariño, S., & Sánchez Bayón, A. (2021). Gestión del cambio y del conocimiento en organizaciones cooperativas y de transformación social: estudio de casos comparados. *RIO Revista Internacional de Organizaciones*, 1-24. Obtenido de <https://www.raco.cat/index.php/RIO/article/view/394918>
- García Ramos, T. E., López Brunett, A. L., Wrigth Garzón, M. R., & Varas Espiniza, N. (2023). Gestión del conocimiento y gestión del cambio: Estudio Bibliométrico. *Innova Research Journal*, 8(1), 173-197. Obtenido de <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/2220>
- García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2020). Cambio organizacional: generalidades. *Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia*, 1-75. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/b7024ff4-f4cc-4025-abb9-845eb98eaf70>
- Genesan, E., & Paturi, R. (2019). Key Performance Indicators Framework - A Method to Track Business Objectives, Link Business Strategy to Processes and Detail Importance of Key Performance Indicators in Enterprise Business Architecture. *eLibrary AIS*, 1-45. Obtenido de <https://aisel.aisnet.org/amcis2009/736/>
- Ghiglione, F. A. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión del cambio empresarial. *Ciencias administrativas*, 2(18), 1-87. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-37382021000200087
- Gómez Gamero, M. E. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. *Repositorio Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - DIVULGARE Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 6(11), 1-79. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/article/view/3760>
- Gómez González, J. A., & Ramírez Madriz, J. F. (2022). "Implementar una herramienta CRM, así como la evaluación de sus resultados, que permiten la mejora en la gestión de la constructora COMACKEN SRL, con el fin de reforzar la estrategia comercial para los clientes. *Repositorio Universidad Latina de Costa Rica*, 1-200. Obtenido de https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/1719/1/TFG_Ulatina_Jorge_Gomez_Gonzalez_2000030824.pdf
- Gonzalez Molina, M. G. (2021). Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal de las organizaciones. *Encuentros con Semilleros*, 2(2), 1-17. Obtenido de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/encuentros/article/view/2646>
- González, M. (2021). Desarrollo de competencias digitales utilizando software en la nube para la creación de un plan de comercialización digital. *Repositorio Universidad Abierta Interamericana*, 1-19.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

Obtenido de <http://caecs.uai.edu.ar/contenidos/publicaciones-2022-Desarrollo%20de%20competencias%20digitales.pdf>

- Guardamino, H., & Tostes, M. (2021). Qualitative Analysis of the Technological Management for the Innovation of the Financial Services: Multiple Cases Study of Startups FinTech in Metropolitan Lima. *Journal New Trends in Quality Research*, 9, 1-13. Obtenido de <https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/view/371>
- Gutiérrez Rincón, V. A., Aguilar Zambrano, J. J., & Medina Vásquez, J. E. (2019). Cambio organizacional, institucional y tecnológico: una aproximación desde la teoría actor-red y el trabajo institucional. *Cuadernos de Administración*, 32(59), 1-28. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/205/20561244005/20561244005.pdf>
- Henderi, H., Rahayu, S., & Prasetyo, B. M. (2022). Dashboard information system berbasis key performance indicator. *Semnasif*, 1-12. Obtenido de <http://www.jurnal.upnyk.ac.id/index.php/semnasif/article/view/1083>
- Hernández Galván, M. P., & Vargas Salgado, M. M. (2022b). Liderazgo transformacional y su impacto en el cambio organizacional y la comunicación interna. *Revista de Estudios de Gestión Empresarial*, 9(5), 1-12. Obtenido de <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/view/346>
- Hernández González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3), 1-16. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002
- Hernández Lozada, A. J., Rangel Romero, M. A., & Torres Suárez, M. G. (2022). Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio. *Universidad de Carabobo núcleo La Morita*, 1-49. Obtenido de <https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/407/1097>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2016). Metodología de la Investigación 6ta Edición. *Editorial McGraw Hill*, 1-634. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/0B7fKI4RAT39QeHNzTGh0N19SME0/view?resourcekey=0-Tg3V3qROROH0Aw4maw5dDQ>
- Herrera, J. (2019). La investigación cualitativa. *Repositorio Universidad de GUadalajara*, 1-87. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1167>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2020). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12239>
- Huancaruna Cubas, W. (2019). Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2018. *Repositorio Universidad César Vallejo*, 1-98. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38077>
- Huseey, D. E. (1997). How to Manage Organizational Change. *Kogan Page*, 1-96. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=vpJLQHIN-BQC&oi=fnd&pg=PA108&dq=Huseey+1997+organizational+Change+&ots=ma7aDNcHM7&sig=03_I-

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

JGT_K1Rxn24rxIE3KK5ABw#v=onepage&q=Huseey%201997%20organizational%20Change&f=false

- Iregui Betancourt, D. C. (2023). Propuesta metodológica de gestión del cambio para lograr una implementación eficaz de un sistema de gestión. *Repositorio Universidad Santo Tomas de Bucaramanga*, 1-106. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/33171>
- Jones, G. R. (2008). Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones 5ta Ed. *Pearson Prentice Hall*, 1-147. Obtenido de <https://www.freelibros.net/administracion/teoria-organizacional-diseno-y-cambio-en-las-organizaciones-5ta-edicion>
- Kawada, K. (2019). Data driven marketing to accelerate decision making. *Fijitsu scientific and technical Journal*, 55(4), 50-56. Obtenido de <https://www.fujitsu.com/global/documents/about/resources/publications/fstj/archives/vol55-4/paper09.pdf>
- Kotter, J. P., & Cohen, D. (2006). Las claves del Cambio. *Ediciones Deusto*, 1-87. Obtenido de https://books.google.com.co/books/about/Las_Claves_Del_Cambio.html?id=sXMCPQAACAAJ&redir_esc=y
- Loor Zambrano, H. Y., Palacios Florencio, B., & Navas Bayona, W. I. (2020). Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey en una empresa de transporte de Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 5(5), 296-311. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7506210>
- Macias Sánchez, M., Tamayo Maggi, M., & Cerda Paredes, M. (2021). Resistencia al cambio en las Organizaciones: Propuesta para minimizarlo. *Repositorio Institucional - Universidad de Palermo*, 39-53. Obtenido de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_02.pdf
- Madrigal Moreno, F., Madrigal Moreno, S., & Ávila Carreón, F. (2019). Retos y Oportunidades del Comportamiento Organizacional de los Millennials Como Fuerza de Trabajo. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 4(7), 1-75. Obtenido de <https://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/109>
- Marín Gutiérrez, I. (2020). Métodos y Técnicas de la Investigación. *Repositorio Universidad Católica de Loja*, 1-74. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/342881503_Metodos_y_Tecnicas_de_la_Investigacion
- Mediomundo, C. (2022). El ecosistema fintech (tecnología financiera) como instrumento de transformación del sistema bancario tradicional en beneficio del cliente. *Revista Gestión I+D*, 7(1), 12-39. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8255368>
- Méndez Martínez, D. P. (2015). Aplicación del modelo de las 7s de McKinsey para la mejora de la Planeación del proyecto Agrocascada de Pacific Rubiales Energy. *Repositorio Digital Univerdidad Distrital Francisco José de Caldas*, 1-49. Obtenido de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/7335/Diana%20Paola%20Mendez%202015.pdf;sequence=1>

- Méndez, D. M. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Revista Pensamiento y Gestión*, 46, 1-14. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762019000100011
- Mention, A. L. (2019). The future of fintech. *Research-Technology Management*, 62(4), 1-94. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2019.1613123>
- Miranda Hermoza, I. R., & Palma Benavides, J. A. (2020). Resistencia al cambio tecnológico en los colaboradores de una empresa del sector financiero en la ciudad de Lima, Perú, en el año 2019. *Repositorio Universidad Privada del Norte*, 1-105. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25468/Miranda%20Hermoza%2c%20Isabel%20Roc%3%ado%20-%20Palma%20Benavides%2c%20Jos%3%a%9%20Alberto.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Morales Ipuz, L. C., & González Soto, A. D. (2020). *Repositorio Universidad EAN*, 1-87. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/9986>
- Onyeneke, G. B. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 1-45. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-08-2020-0244/full/html>
- Ordinola Escobar, G. E. (2022). Aplicación del software Power BI como herramienta de cálculo de Kpi's en el sistema de carguío, acarreo y transporte. Unidad Minera Cerro Lindo. Ica. *Repositorio Universidad Nacional de Piura*, 1-100. Obtenido de <https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/3951>
- Oreg, S., & Breson, Y. (2019). Leaders' Impact on Organizational Change: Bridging Theoretical and Methodological Chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 1-8. Obtenido de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/annals.2016.0138>
- Ortiz Buitrago, V., & Pardo Lòpez, H. F. (2021). Importancia y ventajas de los KPI (Key Performance Indicators) en los proyectos. *Repositorio Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga*, 1-63. Obtenido de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9609/238_1%20%281%29.pdf?sequence=1
- Osadník, P., & Landryová, L. (2020). Principles of key performance indicators for small and medium enterprise in European union. *12th International Carpathian Control Conference (ICCC)*, 24(6), 1-13. Obtenido de <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/5945863>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037
- Padilla, Y. L., & Bigurra Alzati, C. A. (2019). La influencia de la gestión del cambio en la implementación de BIM en la industria de la construcción Sostenible de México. *Revista Padi Boletín Científico de Ciencias Básicas e Ingenierías del ICBI*, 6(12), 1-18. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icbi/article/view/3579>

- Park, S. M., & Yang, B. (2021). Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning. *European Journal of Training and Development*, 3(4), 1-14. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-07-2020-0122/full/html>
- Parra Fernández, M., Visbal Franco, O., Duran, S. E., & Badde, G. (2019). Quality of the communication and attitude of the employees in organizational change processes. *Revista Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272019000100011&script=sci_abstract&tlng=en
- Pavia Sánchez, I. (2021). Organización empresarial y de recursos humanos. *IC Editorial*, 1-94. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=WIBJEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT33&dq=concepto+de+organizaci%C3%B3n+empresarial&ots=sxt7Ewbkpg&sig=QIS0bPC67GH8c2fWESI-IPQr_fE#v=onepage&q=concepto%20de%20organizaci%C3%B3n%20empresarial&f=false
- Peña Ponce, D. K., Figueroa Soledispa, M. L., & Parrales Reyes, J. E. (2022). El Desarrollo Organizacional Como Apoyo al Sistema Empresarial. *Revista Dominio de la Ciencias*, 1-10. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/index.php/es/article/view/2548>
- Pérez Gómez, L. M., Villa Borrero, C. P., & Montenegro Pertúz, M. J. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Repositori Universidad Autónoma de Caribe*(26), 1-16. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/6193>
- Peters, T. J., & Waterman, R. (1982). En busca de la excelencia: Lecciones de las empresas estadounidenses mejor dirigidas. *Harper and Row Publisher*, 1-94. Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v16n1/07.pdf>
- Pineda Fierro, I., Tamayo, G. N., Acosta Andino, B., Cueva Brito, F., & Dávalos, P. I. (2020). Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación. *Revista SaberEs*, 12(1), 1-13. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222020000100004
- Pineda Henao, A. (2020). Eugenia La comunicación organizacional en la gestión empresarial. *Repositorio Universidad de Manuales - Revista GEON: Gestión-Organización-Negocios*, 7(1), 9-25. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828548>
- Ramos-Galarza, C. A. (2020). Los Alcances de una investigación. *Revista de Investigación Ciencia de América*, 9(3), 1-13. Obtenido de <http://201.159.222.118/openjournal/index.php/uti/article/view/336>
- Salcedo Farias, L. C. (2016). Diseño y formulación de indicadores claves del rendimiento (KPI) en el área de formación de la Unidad de Gestión Humana de la Univeridad de Los Andes. *Repositorio - Universidad Distrital Francisco José de Caldas*, 1-52. Obtenido de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/24658/DISE%C3%91O%20Y%20FORMULACI%C3%93N%20DE%20INDICADORES%20CLAVES%20DE%20RENDIMIENTO%20FINAL.pdf>
- Sánchez Macías, M., Tamayo, M., & Paredes Cerda, M. (2019). Resistencia al Cambio en las Organizaciones: Propuesta para minimizarlo. *Palermo Business Review*, 19, 1-15. Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/3ae23e76aac04078ffb11450e3ded172/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2035878>

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

- Sandoval Duque, J. L. (2019). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Revista de Estudios Generales*, 1-10. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-los-procesos-cambio-organizacional-generacion-S0123592314001156>
- Sarmiento Roca, L. L. (2020). Reorganización administrativa y comportamiento organizacional en la alta gerencia en la empresa. *Repositorio Digital Universidad Nueva Granada*, 1-75. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/37102>
- Shareppy Internacional. (2022b). Servicio Central Research. *Shareppy Internacional*, 1-1. Obtenido de <https://shareppyinternacional.com/central-research/>
- Shareppy Internacional. (2022c). Módulos Smart Road. *Shareppy Internacional*, 1-1. Obtenido de <https://shareppyinternacional.com/smartroad/>
- Shareppy Internacional. (2022d). Desmaterialización de Pagares. *Shareppy Internacional*, 1-1. Obtenido de <https://shareppyinternacional.com/desmaterializacion-de-pagares/>
- Shareppy Internacional. (2022e). Autenticación de identidad empleando dispositivos biométricos. *Shareppy Internacional*, 1-1. Obtenido de <https://shareppyinternacional.com/biometrics/>
- Shareppy Internacional. (2022f). Servicio PaperLess. *Shareppy Internacional*, 1-1. Obtenido de <https://shareppyinternacional.com/paperless/>
- Shareppy Internacional. (2022g). Producto de crédito digital. *Shareppy Internacional*, 1-1. Obtenido de <https://shareppyinternacional.com/credito-digital/>
- Shareppy Internacional. (2022). Shareppy Internacional. *Tecnología para el sector financiero*. Obtenido de <https://shareppyinternacional.com/>
- Silva Ordóñez, C. A., Naranjo Gaibor, A. O., & Salazar Mera, J. E. (2022). Herramientas de gestión liderazgo ético dialógico: una oportunidad de desarrollo organizacional para la eficiencia productiva. *Repositorio Universidad de Zulia*, 4(6), 1-17. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Catalina-Silva-Ordonez/publication/369226009_Herramientas_de_gestion_de_liderazgo_etico_dialogico_una_oportunidad_de_desarrollo_organizacional_para_la_eficiencia_productiva_Dialogical_Ethical_Leadership_Management_Tool
- Silva Rubio, Edith. (2021). *Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020*, 1-106. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58942>
- Sirola, P., Haapakangas, A., Lahtinen, M., & Soori, V. (2021). Workplace change process and satisfaction with activity-based office. *Emerald Insight*, 1-12. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/F-12-2020-0127/full/html>
- Srivastava, G. (2022). A review of the state of the art in business intelligence software. *Enterprise Information Systems*, 16(1), 1-17. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17517575.2021.1872107>

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

- Suárez Campas, M. S. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Revistas Académicas * Instituto de Tecnología de Santo Domingo*, 4(1), 1-19. Obtenido de <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/view/1793>
- Suarez, L. (2023). Fintech and financial inclusion: analysis from a financial dignity approach. *Revista Estudios Socio-Jurídicos*, 1-88. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8926557>
- Sucasaire Pilco, J. (2022). Orientaciones para la selección y el cálculo del tamaño de la muestra de investigación. *Repositorio CONCYTEC*, 1-84. Obtenido de <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/3096>
- Sudaryo, Y. (2020). Digital Marketing dan Fintech di Indonesia. *Permasaran*, 1-124. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=kpD5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=KPI+en+una+fintech&ots=ESC2ULkUYg&sig=7XRmnlBMyMVB_70NERv9q7W6QUU#v=onepage&q=KPI%20en%20una%20fintech&f=false
- Sureddy, M. R., & Yallamula, P. (2019). Approach to help choose right data warehousing tool for an enterprise. *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*, 1-5. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Madhusudhan-Reddy-Sureddy-2/publication/343636339_Approach_to_help_choose_right_data_warehousing_tool_for_an_enterprise/links/5f356492458515b7291c9d22/Approach-to-help-choose-right-data-warehousing-tool-for-an-enterpri
- Thomas, D., Shineid, H., Shelby, A., & Shneid, L. (2021). Human Resources and Change Management for Safety Professionals. *CRC Press Taylor and Francis*, 1-125. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=CuIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=change+management+process&ots=DxUY7t5lvc&sig=OA-HCe-VZNfd3iBV6XoQWGZKFJU#v=onepage&q=change%20management%20process&f=false>
- Torres Algarra, C. M., Gómez López, Y. M., & Morales Perilla, J. A. (2022). Innovación y escalabilidad de las Fintech en Colombia. *Repositorio EAN*, 1-94. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/12532>
- Torres García, J. A. (2020). La comunicación, como una estrategia adicional para la gestión del cambio organizacional en Asecofin S.A.S. *Repositorio Digital Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito*, 1-120. Obtenido de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/1269>
- Torres Herrera, L. K. (2019). Impacto del modelo Kotter para la gestión del cambio, como herramienta de mejora continua en las organizaciones. *Repositorio Univeridad Militar Nueva Granada*, 1-45. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/34865>
- Torres Herrera, L. K. (2019). Impacto del modelo Kotter para le Gestión del Cambio, como herramienta de mejora continua en las organizaiones. *Repositorio Digital Universidad Militar Nueva Granada*, 1-32. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34865/TorresHerreraLeidyKatherine2019.pdf?sequence=1>

- Vargas Melgarejo, L. M. (2020). Sobre el concepto de la percepción. *Repositorio Universidad Autónoma Metropolitana*, 4(8), 47-53. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Revista Suma Psicológica*, 27(14), 1-14. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-43812020000100052
- Villamizar Cáceres, L. H. (2022). Emprende con competencias blandas, descubre tu potencial . *Editorial División de Publicaciones UIS*.
- Villavicencio Álvarez, V. E. (2017). El coaching como herramienta para mitigar la resistencia al proceso de cambio organizacional. *Repositorio digital de la Universidad de Palermo*, 1-180. Obtenido de <http://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/2053>
- Volichev, A. (2019). Application of Business Intelligence instrumental tools for visualization of key performance indicators of an enterprise in telecommunications. *Journal Scientific Visualization*, 11(3), 20-37. Obtenido de <http://sv-journal.org/2019-1/03/>
- Wannes, A., & Ghannouchi, S. A. (2019). KPI-Based Approach for Business Process Improvement. *Procedia Computer Science*, 164, 265-270. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919322215>
- Zapata Santos, S. P. (2020). Liderazgo y gestión del cambio un reto organizacional. *Repositorio Digital Universidad Católica*, 1-104. Obtenido de <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/1954>
- Zuluaga Salgado, A. M. (2019). Generadores de resistencia al cambio frente a procesos de crecimiento empresarial. Una propuesta de intervención. *Repositorio Institucional Universidad de Antioquia*, 1-12. Obtenido de <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/10951>
- Zuñiga, M. D., Fuentes, W., & Vera Flores, H. (2021). Management Support Systems Model for Incident Resolution in FinTech based on Business Intelligence. *23rd International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2021)*, 1, 240-247. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/8cb1/7aee186f06a9d71cb6d2171ebbe6fc40b85e.pdf>

Apéndices

Apéndice A *Ficha Encuesta*

Ficha de la Entrevista	
Nombre de la Entrevista	Instrumento de Identificación de habilidades de los trabajadores
Realizadores de la Encuesta	Estudiante de del programa Gestión Empresarial – UIS – Instituto De Proyección Regional Y Educación A Distancia
Marco Muestral	Trabajadores de Shareppy Internacional Bucaramanga
Ciudad de Realización	Bucaramanga-Santander
Muestra	25
Cantidad de preguntas	21
Grupo de Preguntas	
Caracterización de los Trabajadores´	
1.Género:	Masculino: ____ Femenino: ____
2. Rango de edad	
Entre 18 a 25 años	____
Entre 26 a 35 años	____
Entre 36 a 45 años	____

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

- Entre 46 a 55 años ___
 Entre 56 a 60 años ___
 Entre 61 a 65 años ___
 Entre 66 a 70 años ___

3. Área: Administrativa ___ Desarrollo ___ Calidad ___ Proyectos ___ Data Center ___

Identificación de habilidades adquiridas en el proceso de implementación para la Gestión de Cambio en los trabajadores

4. ¿Cuáles son las habilidades específicas que ha adquirido o mejorado desde que implementamos el cambio organizacional?

5. ¿Cómo ha sentido el proceso de adaptación a las nuevas herramientas tecnológicas que se han introducido en la empresa?

- a) Muy positivo
- b) Positivo
- c) Indiferente
- d) Negativo
- e) Muy negativo

6. ¿En qué medida cree que el cambio organizacional ha mejorado tus habilidades de comunicación y colaboración dentro del equipo?

- a) Muy positivo
- b) Positivo
- c) Indiferente
- d) Negativo
- e) Muy negativo

7. ¿Podría compartir alguna situación en la tuvo que aplicar las habilidades que ha aprendido después del cambio organizacional?

8. ¿Ha notado algún aumento la eficiencia de tus tareas diarias?

- Si, he notado el aumento
- No, No he notado ningún aumento

9. ¿En qué medida cree que esto se debe a las nuevas habilidades que ha adquirido?

- a) Muy alta
-

- b) Alta
- c) Neutro
- d) Bajo
- e) Muy bajo

10. ¿Cómo ha utilizado las habilidades adquiridas para apoyar a otros miembros del equipo durante la gestión del cambio organizacional?

11. ¿Ha recibido alguna capacitación o formación adicional después de la implementación de la gestión del cambio organizacional?

Si, he recibido capacitación posterior la implementación

No, No he recibido capacitación posterior la implementación

12. ¿Cómo ha influido esto en sus habilidades laborales?

- a) Muy positivamente
- b) Positivamente
- c) Indiferente
- d) Negativamente
- e) Muy negativamente

13. ¿Qué otras habilidades, cree que debería adquirir, para mejorar su desempeño en el trabajo después la implementación del cambio organizacional?

Identificación del impacto de la implementación de la Gestión del Cambio en la Shareppy Internacional

14. ¿Sabe usted qué es la Gestión del Cambio?

Sí ___

No ___

15. ¿Está al tanto de la implementación de cambios de la gestión en la empresa en la aplicación de KPIs?

- a) Sí, estoy al tanto
- b) No, no estoy al tanto

Si su respuesta fue sí a la pregunta anterior, ¿conoce los detalles de la gestión del cambio desarrollado en su empresa?

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

- a) Sí, tengo conocimiento de los detalles
- b) No, desconozco los detalles

16 ¿Está satisfecho con la manera en la que se comunicó acerca del proceso de la gestión del cambio?

- a) Sí, estoy muy satisfecho
- b) Sí, estoy satisfecho
- c) Indiferente
- d) No, estoy insatisfecho
- e) No, estoy muy insatisfecho

17. ¿Siente que se brindó suficiente capacitación y recursos para adaptarse a los procesos de la gestión del cambio en la empresa en la implementación de la medición de KPIS en los procesos?

- a) Sí, suficiente capacitación y recursos
- b) Sí, pero se necesita más capacitación y recursos
- c) Indiferente
- d) No, no se brindó suficiente capacitación y recursos
- e) No, no me brindó nada de capacitación y recursos

18. ¿Cree que la implementación de la gestión del cambio, ha mejorado la eficiencia de la empresa?

- a) Sí, ha mejorado mucho
- b) Sí, ha mejorado
- c) Indiferente
- d) No, ha empeorado
- e) No, ha empeorado mucho

19. Considera que, durante el proceso de gestión del cambio de la empresa, su actitud fue de:

- a) De rechazo
- b) Aceptación
- c) Flexibilidad
- d) Adaptación

20. ¿Recomendaría la gestión del cambio a otras empresas?

- a) Sí, definitivamente recomendaría
 - b) Sí, lo recomendaría
 - c) Indiferente
 - d) No, no lo recomendaría
 - e) No, definitivamente no lo recomendaría
-

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

21. ¿Cuál de las siguientes competencias blandas utilizó en la gestión del cambio en la implementación del programa KPIs en la Empresa Shareppy Internacional? Por favor valorarlas según su apreciación

1	2	3	4	5
Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	bastante de Acuerdo	Muy de Acuerdo	totalmente de Acuerdo

HABILIDAD	CALIFICACION				
Autonomía.	1	2	3	4	5
Automotivación	1	2	3	4	5
Adaptabilidad al cambio.	1	2	3	4	5
Capacidad de decisión.	1	2	3	4	5
Creatividad	1	2	3	4	5
Capacidad de analizar.	1	2	3	4	5
Confianza en sí mismo.	1	2	3	4	5
Curiosidad	1	2	3	4	5
Capacidad para comunicarse.	1	2	3	4	5
Disciplina.	1	2	3	4	5
Determinación	1	2	3	4	5
Escucha activa	1	2	3	4	5
Eficiente	1	2	3	4	5
Escuchar activamente.	1	2	3	4	5
Gestión del tiempo.	1	2	3	4	5
Innovación	1	2	3	4	5
Liderazgo	1	2	3	4	5
Motivación.	1	2	3	4	5
Orden.	1	2	3	4	5
Organización.	1	2	3	4	5
Perseverancia	1	2	3	4	5
Pensamiento crítico	1	2	3	4	5
Proactividad.	1	2	3	4	5
Relaciones interpersonales	1	2	3	4	5
Responsabilidad.	1	2	3	4	5
Resiliencia.	1	2	3	4	5
Resolución de problemas	1	2	3	4	5

LA GESTIÓN DEL CAMBIO - SHAREPPY INTERNACIONAL

Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5
-------------------	---	---	---	---	---

22. ¿Cual fue su percepción general sobre la implementación de los KPis? _____