



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
DEL CENTRO DE VERACRUZ



Reporte Final de Michelle Polet Mota Trujillo

Análisis de la gestión para la transformación
de una empresa familiar a institucional



Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo
Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Reporte para obtener título de
Técnico Superior Universitario en
Ingeniero en Desarrollo Empresarial

Proyecto de estadía realizado en la empresa
Cafés Finos de Córdoba S.A de C.V

Nombre del proyecto
Análisis de la gestión para la transformación de una empresa
familiar a institucional

Presenta
Michelle Polet Mota Trujillo

Cuitláhuac, Ver., a 18 de abril de 2018.



Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo
Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Nombre del Asesor Industrial
Lic. Rocío Acat Sánchez

Nombre del Asesor Académico
M.E.A.E. Alejandro de Jesús Hernández Peralta

Jefe de Carrera
M.A.I. Carlos Alberto Ruiz López

Nombre del Alumno
T.S.U Michelle Polet Mota Trujillo

AGRADECIMIENTOS

A Dios por las oportunidades que me ha presentado en la vida y poner en mi camino a personas que me han ayudado en esta trayectoria.

A mis padres Adriana Trujillo y Mauricio Mota por sembrar la primera semilla

A Alejandro Martínez Sorcia y Alma Alejandra Martínez, por la motivación y no dejarme sola en este camino.

RESUMEN

La presente investigación realiza el análisis e investigación de cómo es la transformación del desarrollo organizacional de una empresa en este caso esta propuesta se desarrolló para la empresa Cafés de Córdoba S.A de C.V por lo cual se utilizó como primer punto para el desarrollo de este documento el Método Delphi, llevando a cabo una encuesta donde se califica la importancia de un líder durante el proceso de cambio en una empresa, la cita de autores que consideran importante mantener a un líder en el transcurso del cambio, este documento nos habla de ello.

De igual manera una vez obteniendo resultados del método Delphi ya mencionado, se utilizó el Modelo de Kurt Lewin para identificar con más detalle la problemática de la empresa, en este caso fue la transformación de una empresa familiar a una empresa institucional.

Uno de los resultados que se identificaron fue la importancia de un líder en una organización para poder llevar a cabo un cambio de desarrollo organizacional tomando en cuenta la participación de sus colaboradores e involucrarlos a ese cambio que se requiere adquirir.

Este proyecto está conformado y describe algunas citas que ayudaron a asegurarse de lo plasmado en este documento, se describe el planteamiento del problema, se generan objetivos, se justifica este proyecto y se describe información de la empresa con la que se trabajó.

Así mismo se da explicaciones más específicas en la parte de la metodología se explica el Método Delphi y Modelo de Lewin los cuales fueron de gran ayuda para el desarrollo de este proyecto.

Índice

AGRADECIMIENTOS	1
RESUMEN	2
Capítulo 1. Introducción	5
1.1 Estado del Arte	6
1.2 Planteamiento del Problema	7
1.2 Elementos Del Problema De Investigación.....	8
1.3 Pregunta de Investigación.....	9
1.4 Objetivos.....	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos Específicos	9
1.4.3 Definición de variables	9
1.5 Hipótesis.....	10
1.6 Justificación del Proyecto.....	10
1.7 Limitaciones y Alcances	11
1.7.1 Limitaciones	11
1.7.1.1 Participación	11
1.7.1.2 Tiempo.....	11
1.7.1.3 Información.....	12
1.7.2 Alcances	12
1.7.2.1 Modelo de Lewin	12
1.7.2.2 Propuesta	13
1.7.2.3 Encuesta.....	13
1.7.2.4 Análisis	13
1.8 La Empresa Cafés Finos de Córdoba S.A de C.V.....	13
1.8.1 Misión	13
1.8.2 Visión.....	13
1.8.3 Valores	14
1.8.4 Organigrama.....	15
1.8.5 Matriz FODA.....	16
1.8.6 Diagnostico.....	17
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	18
2.1 ¿En qué consiste el Método Delphi?	19
2.2 Diseño del cuestionario	20

2.3 Modelo de Kurt Lewin.....	22
CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO	23
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	25
4.1 Resultados preliminares. Análisis descriptivo del cuestionario.....	26
4.1.2 Diagnóstico para la reingeniería organizacional	36
4.1.3 Resultados definitivos aplicación del modelo Kurt Lewin	36
4.2 Trabajos Futuros	38
4.3 Recomendaciones.....	38
Anexos.....	¡Error! Marcador no definido.
Bibliografía.....	¡Error! Marcador no definido.

Índice de Figuras

FIGURA 1. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
FIGURA 2. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	12
FIGURA 3. ORGANIGRAMA DE LOS PUESTOS PRINCIPALES DE LA EMPRESA	15

Índice de Tablas

TABLA 1 MATRIZ FODA.....	16
TABLA 2 LIDERAZGO EN UNA EMPRESA	26
TABLA 3. INFLUENCIA DE UN LÍDER.....	27
TABLA 4. RESISTENCIA AL CAMBIO	29
TABLA 5. PROCESO DE UN CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	30
TABLA 6. NECESIDAD DE UN LÍDER	31
TABLA 7. CAMBIO ORGANIZACIONAL	32
TABLA 8. COMUNICACIÓN.....	33
TABLA 9. CONDICIONES DE LUGAR DE TRABAJO	34
TABLA 10. MOTIVACIÓN AL PERSONAL	35

Capítulo 1. Introducción

La principal razón que motiva a las empresas familiares a un cambio para convertirse a una empresa institucional es que, algunas organizaciones se definen por una visión democrática y abierta para tratar a las personas y otras parecen haberse detenido en el tiempo y en el espacio con políticas tradicionales y rígidas.

En una organización para competir no basta poseer máquinas y equipos, instalaciones y tecnología, recursos al alcance de los competidores, pues se puede comprar o alquilar en el mercado. Se necesita contar con talento humano para producir artículos más baratos, mejores y en menos tiempo.

Una empresa es más que un conjunto de locales, maquinas e instalaciones; una empresa está hecha de personas.

Es por eso que en este proyecto se identificaron oportunidades de cambio dentro de la empresa uno de los principales factores que influye en este cambio es el liderazgo,

Es por eso que un buen líder dentro de una organización es de suma importancia pues este influye en la decisión de los colaboradores, los orienta y ayuda con responsabilidades que tienen asignadas.

Para realizar un cambio organizacional es importante tener presente que un clima laboral es de suma importancia, con ello el colaborador se siente parte de la empresa, tiene sentido de pertenencia y el trabajo se vuelve un lugar agradable para desarrollarse como personas y profesionalmente.

1.1 Estado del Arte

Monte G. & Calderón H. (2007) estudiaron las características de los sistemas culturales y socio estructural de las empresas que generan resistencia al cambio en las personas que las conforman partir de un modelo entre éstas dos categorías para el caso de empresas grandes y medianas; los autores hallaron para el caso de las empresas de confección de Ibagué, que la dimensión que más presenta resistencia al cambio son las relaciones de poder y las que más las hace proclives al cambio es la dimensión de orientación estratégica, mientras que las otras dos son neutras, según las percepciones de sus trabajadores.

Perdomo C. & Murillo V. (2014) Analizan el cambio organizacional e institucional de CRÉAME, para esta investigación se utilizó un marco de análisis multidisciplinarios con el cual los principales resultados muestran el significativo cambio que ha sufrido CRÉAME durante los 15 años de existencia, no sólo en su objeto, características y roles como organización en el sistema y red de emprendimiento que genera, sino también en su relación y ejecución de las políticas y programas en materia de desarrollo empresarial en Medellín.

Díaz B. (2005) Identifica los valores para el logro de los objetivos de cambio en una organización a fin de identificar sus indicadores, con el objeto de presentar una herramienta a las organizaciones que les facilite adaptarse a los nuevos tiempos a partir de un modelo humanista basado en los valores que permitirán conocer cuáles son los aspectos que hay que modificar y/o profundizar para alinear a la organización a través de los valores humanistas determinados, para ésto los indicadores permitirán conocer cuáles son los aspectos que hay que modificar para alinear a la organización.

Los autores *Garbanzo V. & Guiselle M.* (2016), hablan acerca de la gestión los distintos procesos por los que atraviesan las organizaciones educativas en aras de alcanzar su desarrollo organizativo, y responder así a las demandas emergentes del entorno. Para esto

se utilizó un análisis situacional sobre el cambio organizacional basándose en las diferentes etapas que conllevan el desarrollo organizacional. En el caso de las organizaciones educativas inteligentes, éstas son capaces de llevar a cabo sus procesos de cambio según sus propuestas de planeación institucional, éstas no se quedan en el papel; además de tener la capacidad de determinar sus programas, proyectos, estrategias y acciones, también saben cómo transformarlas en acciones, superan el nivel documental de la planeación institucional

Los autores *Alarcón Ortiz & Domingo (2009)* analizan la interacción de dos sistemas: el factor humano y la organización como tal, para realizar el análisis se aplicó un modelo de evaluaciones para identificar a las personas agentes líderes de cambio en las organizaciones Este modelo se ha aplicado como prueba piloto a alumnos que participan en el seminario y que laboran en organizaciones. Hasta la fecha se han aplicado 1552 evaluaciones de perfil, logrando identificar a 306 agentes líderes de cambio.

1.2 Planteamiento del Problema

La empresa Cafés Finos de Córdoba S.A de C.V, lleva 50 años en la industria del café, siendo una empresa responsable y honesta con sus clientes. Cuenta con una gama de diferentes tipos de café, y ofrece la elaboración de su producto a clientes de la región así también como clientes fuera del país. Así mismo Cafés Finos de Córdoba S.A de C.V cuenta con un gran personal capacitado con base a sus funciones, los cuales desempeñan un gran papel para cada departamento, teniendo a su cargo colaboradores que ejercen actividades diferentes para la elaboración del producto.

Es importante hacer mención de una buena planeación organizacional, ya que la estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa

La empresa Cafés Finos de Córdoba ha tenido algunos cambios en los últimos 2 años desarrollando un crecimiento en cuanto a su estructura organizacional, es por ello por lo que se debe analizar la gestión referente a la transformación que surge en la actualidad, es decir la empresa requiere saber las etapas del cambio organizacional adecuadas para una empresa institucional, para que de esta manera se tenga una mejor estructura organizacional.

Es por eso que, el capital humano es de suma importancia dentro de una compañía, es uno de los conceptos más importantes a tener en cuenta en una organización ya que este mismo capital es el que va a ejecutar las tareas. Por tanto, mientras más valioso sea el capital humano de una empresa, más eficiente será su actividad.

Es aquí donde la Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización. Para esto se necesita de un buen clima organizacional, esto ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones.

Es de suma importancia detectar los principales indicadores los cuales se sufren por problemas de clima laboral, pueden ser, desmotivación al personal, actitudes personales como profesionales extrañas y negativas.

1.2 Elementos Del Problema De Investigación

Actualmente, existe un departamento de la empresa organizado de acuerdo a la figura 1 en el organigrama, el cual lleva a cabo diferentes mandos, de las distintas áreas de acuerdo a sus funciones, no obstante, se tiene la necesidad de hacer cambios desde el enfoque administrativo, incluyendo de igual manera el recurso humano y los avances tecnológicos de información y comunicación.

Por otra parte, otro factor que actualmente afecta el clima laboral de la organización se debe a que no se están respetando los lineamientos y normas de trabajo que fomentan condiciones de un mejor ambiente laboral, entre algunas de las consecuencias que ha traído consigo este problema ha sido el sobrecargo de trabajo a colaboradores por una inadecuada distribución de las horas de trabajo entre los turnos en el departamento de producción

Cabe mencionar que la empresa no cuenta con una filosofía organizacional con la cual los colaboradores puedan identificarse.

Esta investigación se aproxima a las tendencias de cambio en una empresa así también como la resistencia al mismo.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cuál sería el análisis para lograr el desarrollo y transformación de una empresa familiar a una empresa institucional?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar una reingeniería organizacional para el proceso de cambio de una empresa familiar a una empresa institucional.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Diseño y aplicación del método Delphi para establecer metas y prioridades en la organización, así como un diagnóstico para la reingeniería organizacional y el desarrollo del modelo Lewin;
2. Aplicación del modelo de Lewin para la reingeniería organizacional y el desarrollo del cambio organizacional de la empresa Cafés Finos de Córdoba.

1.4.3 Definición de variables

- Proceso de cambio Organizacional
- Modelo de cambio
- Reforzamiento en la estructura organizacional

1.5 Hipótesis

El diseño del método Delphi ayudará a identificar qué tan importante es el cambio en una organización en una empresa, esto servirá para la aplicación del modelo de Kurt Lewin logrando identificar las fuerzas impulsoras y restrictivas.

1.6 Justificación del Proyecto

Actualmente se conoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y, por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación, valores y rendimiento de las personas.

El presente trabajo busca exponer la importancia del desarrollo organizacional (DO) como factor de éxito dentro de las organizaciones.

Existen objetivos generales que puedan o no utilizarse dependiendo de cada situación como:

1. Integrar y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y del personal que la conforma;
2. Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de potencializar e espíritu de equipo y la integración de todos los involucrados;
3. Perfeccionar los sistemas de información y comunicación;
4. Desarrollar el sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y lealtad a la empresa;
5. Desarrollar las potencias de los individuos en las áreas técnicas, administrativas e interpersonales;
6. Establecer un clima de confianza con el fin de conocer las realidades organizacionales para de esta manera diagnosticar y solucionar problemas.

1.7 Limitaciones y Alcances



Figura 1. Limitaciones de la investigación

1.7.1 Limitaciones

1.7.1.1 Participación

Debido a que no todos los colaboradores se prestan a participar dentro de ciertas actividades como; brindar información, contestar encuestas, dinámicas y otras actividades que se apeguen a los procesos de la investigación. También se tiene presente que se ocasionan este tipo de inconvenientes, porque no existe accesibilidad por parte de la autoridad mayor, para que los demás colaboradores quieran participar en distintas actividades.

1.7.1.2 Tiempo

El tiempo es un factor importante en la investigación, puesto a que se junta con ciertas actividades, las cuales a veces interfieren con la recolección de información y los procesos que merece la investigación.

1.7.1.3 Información

La información recolectada fue adquirida por información secundaria, libros, artículos y documentos en línea, se toma como limitación puesto a que el tema que se asignó para la investigación no tiene mucha relación con algunos casos o no existe la implementación en el sector industrial.

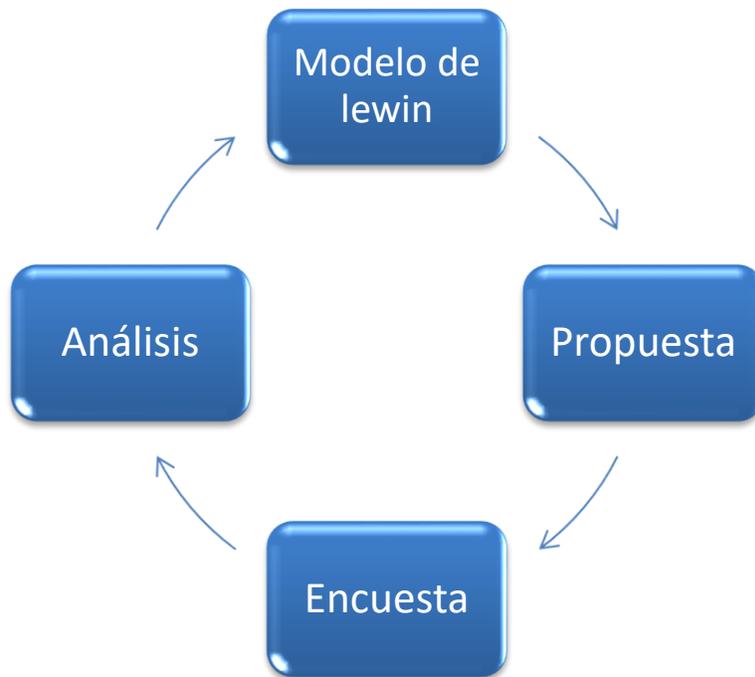


Figura 2. Alcances de la investigación

1.7.2 Alcances

1.7.2.1 Modelo de Lewin

El modelo de Lewin fue de gran ayuda para identificar algunas necesidades que existen dentro de la empresa, se tuvo el alcance de llegar a desarrollar este modelo, y de esta manera tener resultados satisfactorios

1.7.2.2 Propuesta

La propuesta que se generó para la empresa está basada en autores importantes, se desarrolló con la intención de cubrir las necesidades de la empresa.

1.7.2.3 Encuesta

Se dio la oportunidad de realizar una encuesta y aplicarla para saber la opinión de los colaboradores a cerca del cambio organizacional que se desea manejar en la empresa.

1.7.2.4 Análisis

En este análisis se identificó la problemática de la empresa y de esta manera poder realizar objetivos y de esta manera implementar estrategias las cuales ayudaran a un buen cambio organizacional.

1.8 La Empresa Cafés Finos de Córdoba S.A de C.V

Fundado en 1968, CAFÉS FINOS DE CÓRDOBA S.A DE C.V se ha distinguido por su tradición cafetalera, por la atención a la calidad, su prestigio indiscutible y su constante afán de ser una empresa líder en el ramo cafetalero en México.

CAFÉS FINOS DE CÓRDOBA a través de alianzas estratégicas con diversos socios comerciales, cuenta con presencia en toda la República Mexicana, así como en el extranjero. Desde 1968, se han consolidado como una prestigiosa compañía cafetalera, seria y comprometida con la calidad, orgullosamente mexicana.

1.8.1 Misión

Elaborar y Comercializar productos alimenticios que satisfagan a nuestros clientes, creando valor para nuestros empleados, accionistas y socios comerciales. Ser emprendedores, creativos, competitivos y confiables.

1.8.2 Visión

Ser líderes nacionales en la elaboración y comercialización de productos alimenticios. Incrementar nuestra presencia internacional. Crear valor y crecimiento necesario para asegurar la solidez y el desarrollo económico de la compañía.

1.8.3 Valores

1. Honestidad

Actuar y hablar siempre con la verdad y con la debida discreción, para ser digno de confianza.

2. Honradez

Respetar lo nuestro y lo ajeno, usando correctamente todo lo que se les proporciona, para realizar el trabajo.

3. Trabajo En Equipo

Asumir el rol adecuado de trabajo en equipo, participando de forma entusiasta y con actitud positiva, apoyando la decisión tomada con espíritu de servicio para lograr el objetivo planteado.

4. Responsabilidad

Cumplir nuestras obligaciones por iniciativa propia en calidad, cantidad, costo y tiempo asumiendo las consecuencias de nuestros actos.

5. Respeto

Todos nuestros actos deben distinguirse por la cortesía, el trato amable y la buena educación, protegiendo la dignidad de los que nos rodean, no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, la calumnia y el engaño.

6. Compromiso

Cumplir con empeño lo comprometido o pactado, procurando dar más de lo previsto, buscando un mejoramiento continuo.

7. Lealtad

Apoyar, cuidar y defender a la empresa, a los compañeros y a nuestras marcas.

8. Disciplina

Acatar y cumplir las órdenes que se nos den, las normas y los procedimientos establecidos.

9. Apego A La Ley

Acatar y cumplir las disposiciones establecidas por la ley, evitando incurrir en faltas.

10. Perseverancia

Llevar a cabo con constancia e intensidad, las acciones necesarias para lograr los objetivos planteados.

11. Ética

Mantener una postura de rectitud y transparencia ante las diversas situaciones que se nos presentan laborales y personales.

12. Familia

Asumir con responsabilidad y alegría el papel que nos ha tocado desempeñar en la misma, procurando el bienestar, desarrollo y felicidad de todos los integrantes. Considerando el dialogo, la convivencia y cultivando los valores entre los miembros.

1.8.4 Organigrama

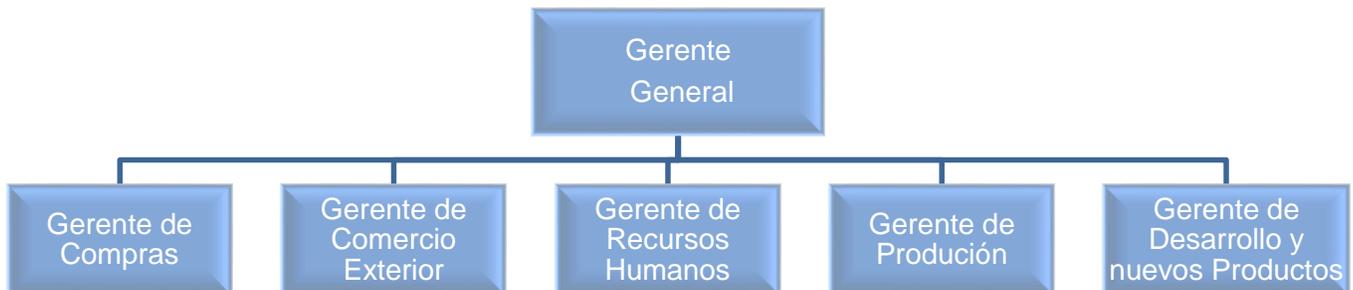


Figura 3. Organigrama de los puestos principales de la empresa

Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. La figura 1 muestra la manera en que está conformado los diferentes departamentos de la empresa.

1.8.5 Matriz FODA

Análisis Interno – Externo

Tabla 1 Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <p>F1. Promueve el desarrollo estudiantil.</p> <p>F2. El personal de la empresa se encuentra capacitado con base a sus funciones.</p> <p>F3. Capacitaciones e Inducción al nuevo personal.</p> <p>F4. Certificaciones SQF, KOSHER, FDA.</p> <p>F5. Permite que la organización alcance sus objetivos funcionales.</p>	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <p>D1. Reforzar motivación a sus colaboradores.</p> <p>D3. Reforzar estrategias para aumentar la satisfacción y el clima laboral.</p> <p>D4. Creación de una filosofía en la empresa</p> <p>D5. Reforzar comunicación</p> <p>D6. Falta de publicidad.</p>
	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>O1. Ascensos y relaciones internas</p> <p>O2. Desarrollo de nuevos productos</p> <p>O3. Medios de comunicación (radio, tv, periódico, internet)</p> <p>O4. La ciudad donde sitúa es altamente consumidora de café.</p> <p>O5. Posicionamiento estratégico.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS (FO) MAXI-MAXI</u></p> <p>F2; O2. Hacer uso del talento del personal para innovar nuevos productos derivados del café.</p> <p>F4; O5. Aprovechar las certificaciones para lograr ampliar el mercado e investigar puntos estratégicos de venta, para marca de la empresa.</p>

<u>AMENAZAS</u>	<u>ESTRATEGIAS (FA) MAXI-MINI</u>	<u>ESTRATEGIAS (DA) MINI-MINI</u>
A1. Competencia directa e indirecta.	F2; A1. Personal preparado para implementar promociones y estrategias de venta para poder captar la atención de los clientes.	D6; A1 estudiar a la competencia y realizar un benchmarking.
A2. Plagas en el recurso principal (café).	F4-F5; A2. Vigilancia constante y mantener los programas de control e higiene.	A3; D3. Reforzar cursos de capacitación basadas a los valores, políticas y filosofía de la empresa.
A3. Renuncia del personal.		
A4. Economía, aumento en la materia prima.		

1.8.6 Diagnostico

Mediante el método de observación se considera que la empresa Cafés finos de Córdoba S.A de C.V cuenta con gran participación dentro de la región de Córdoba Ver. Ya que es una empresa proveedora de grupo Wal-Mart así también como de Coca-Cocola, entre otras, se comercializan a diferentes segmentos de la población a partir de diferentes canales de distribución dentro y fuera de la región y del país. Es una empresa que produce diferentes tipos de café, como lo es café tostado, café soluble, extracto de café, café soluble liofilizado y capuchinos.

Cafés Finos de Córdoba tiene la gran oportunidad de comercializar el producto con su propia marca en la población donde se encuentra ubicada ya que es un lugar tradicionalmente consumidor de café. Sin embargo, como muestra el análisis FODA es necesario proponer una mejora con estrategias y líneas de acción para el desarrollo del capital humano. Ya que hoy en día la tecnología es indispensable para lograr la productividad que exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacitación de innovación que tenga el personal que elabora en la organización.

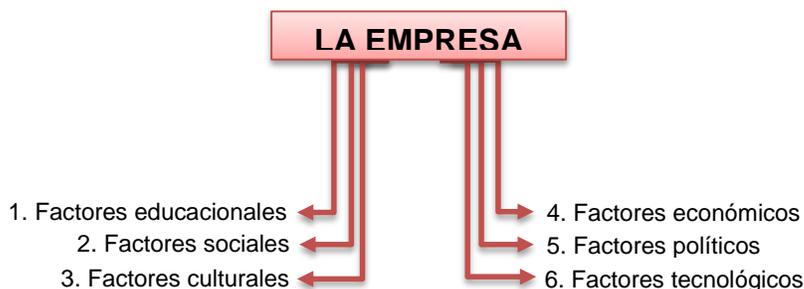
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

Cambiar es pasar de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Está por todas partes: organizaciones, ciudades, habilidades personales, productos, servicios y en el clima incluso en nuestra vida diaria, por ejemplo, si la calle que tomamos para llegar a nuestro trabajo está cerrada por obras y tenemos que buscar otra ruta ello implica un cambio desagradable, sobre todo si solemos tomar una buena taza de café todos los días en un establecimiento que está en esa calle. Todo cambio significa encontrar nuevos caminos, enfoques y soluciones. La transformación puede ser gradual y constante o rápida e impaciente. Es cuestión de velocidad y de profundidad. Todo cambio implica algo diferente. Rompe el estado de equilibrio de la situación anterior y lo sustituye por un estado provisional, incómodo y de tensión. (Chiavenato, 2009)

El cambio organizacional es una estrategia que hace referencia a la necesidad de un cambio, esta necesidad se basa en la visión de la organización para que con ello haya un mejor desempeño administrativo.

Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Fuerzas Externas de Cambio



Fuerzas Internas del Cambio

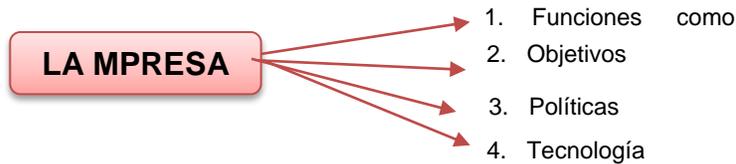


Figura 4. Fuerzas que impulsan el cambio (Montúfar, 2013)

Muchas organizaciones modernas han logrado integrar los cambios tecnológicos y de información; en cambio muchas otras no han conseguido ajustarse y similar el cambio social y cultura debido a su incapacidad de adaptación e integración del cambio tecnológico. En realidad, así como sucedió con el uso de la computadora en ocasiones, el atraso cultural frena el uso adecuado de las nuevas tecnologías. La figura 2 ilustra lo anterior considerando que existen dos tipos de fuerzas que actúan e impulsan cualquier proceso de cambio: Fuerzas externas y fuerzas internas. (Montúfar, 2013)

2.1 ¿En qué consiste el Método Delphi?

Es fácil de explicar la difusión del método Delphi porque este consiste en una técnica de obtención de información, basada en la consulta a expertos de un área, con el fin de obtener la opinión de consenso más fiable del grupo consultado. Estos expertos son sometidos individualmente a una serie de cuestionarios en profundidad que se intercalan con retroalimentación de lo expresado por el grupo y que, partiendo de una exploración abierta, tras las sucesivas devoluciones, producen una opinión que representa al grupo. (Reguant-Álvarez, 2016)

Fases del Método Delphi

Fase 1. Formulación del problema

Fase 2. Elección de expertos

Fase 3. Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios

Fase 4. Desarrollo práctico y explotación de resultados

Se puede entender su utilidad frente a situaciones de incertidumbre o cuando se carece de información objetiva. Se trata de circunstancias en las que es apropiado utilizar el juicio experto, que con esta técnica aumenta su fiabilidad, ya que supera las limitaciones de un solo individuo y permite basarse en el juicio intersubjetivo.

2.2 Diseño del cuestionario

El siguiente cuestionario tiene por objetivo medir la percepción u opinión de los colaboradores al cambio organizacional que se ha suscitado en Cafinco y su adaptación a la reingeniería organizacional. Éste consta de las siguientes etapas:

1. Opinión acerca del liderazgo en los colaboradores para la adaptación al cambio;
2. Opinión acerca de una reingeniería organizacional de la empresa para adaptarla al cambio organizacional.

La estructura del cuestionario es la siguiente

1.1 ¿Qué tan importante es para usted el liderazgo en una empresa?

- a) Nada Importante
- b) Importante
- c) Muy Importante

1.2 ¿Es para usted necesario la influencia de un líder sobre los colaboradores para un cambio organizacional?

- a) Si
- b) No

1.3 ¿Por qué?

1.4 ¿Cree que la falta de liderazgo influya en la resistencia al cambio para los colaboradores de una empresa?

- a) Si
- b) No

1.5 ¿Por qué?

1.6 ¿Qué tan importante es el liderazgo para los colaboradores en el proceso de un cambio organizacional?

- a) Nada Importante
- b) Importante
- c) Muy Importante

1.7 ¿Es necesario de un líder, para obtener un buen cambio organizacional?

- a) Nada Importante
- b) Importante
- c) Muy Importante

2.1 ¿Considera importante dentro de una empresa la transformación de cambio organizacional?

- a) Si
- b) No

2.2 ¿por qué?

2.3 Informar al personal y dar a conocer acerca de un cambio dentro de la empresa, ¿Lo considera necesario?

- a) Si
- b) No

2.4 ¿Por qué?

2.5 Con relación a las condiciones físicas de trabajo, considera que éstas pueden ser:

- a) Nada Importantes
- b) Importantes
- c) Muy Importantes.

2.6 ¿Consideras que es importante mantener el nivel de motivación elevado hacia el personal?

- a) Si
- b) No

¡Gracias por su valiosa participación!

2.3 Modelo de Kurt Lewin

El modelo de cambio de Kurt Lewin se define como una modificación de fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello dicho comportamiento es producto de dos fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (Fuerzas restrictivas), que desean mantener el *statu quo*. (Montufar, 2013)

Con el modelo de Lewin se podrá identificar el problema que surge en cuanto a la transformación del cambio organizacional y lo que existe en la empresa.

Es por eso que se decidió la aplicación de este método para poder identificar las fuerzas impulsora y fuerzas restrictivas y de esta manera ya una vez identificando el problema a solucionar, generar pasos para la solución de esta.

Existen 3 fases propuestas por Lewin las cuales son:

1. **Descongelamiento:** Minimizar las fuerzas de comportamiento actual en la empresa.
2. **Cambio o movimiento:** SE encarga de desarrollar nuevos hábitos dentro de la empresa como valores, comportamiento, actitudes.

- 3. Congelamiento:** En esta fase la organización se estabiliza con el nuevo cambio en el cual necesita como apoyo de políticas, normas, estructura organizacional y cultura.

CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO

Es importante mencionar que dentro del cambio de una organización es de importancia identificar las necesidades que esta requiere, en todo caso un alineamiento en cuestión de su estructura tomándolo desde un enfoque global.

Sabemos que para requerir el cambio de una organización lleva tiempo y existen barreras como la resistencia al cambio por partes de algunos que integran la empresa, por mantenerse en una cultura tradicional.

Para el desarrollo de las etapas las cuales se necesitan para la transformación de una empresa familiar a una institucional, se tomará en cuenta el modelo de Lewin, ya que éste modelo logra identificar desde la problemática caracterizada por factores culturales e institucionales que ponen resistencia al cambio, hasta las estrategias de pertenencia del factor humano a la empresa para darle solución al problema del proceso al cambio, de esta manera se podrá llevar a cabo la siguiente propuesta de transformación.

La figura 7 muestra un ejemplo del modelo Lewin para identificar cada uno de los puntos a considerar dentro de un cambio organizacional.

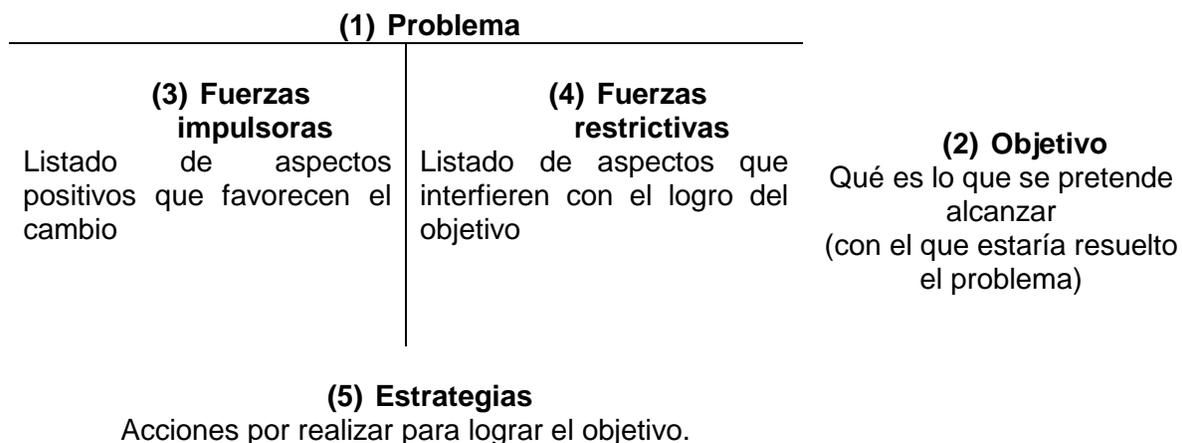


Figura 7. Modelo de cambio de Kurt Lewin¹

La figura 7 muestra las 5 etapas de análisis del modelo: en la primera etapa concerniente al “problema”, se trata de identificar, diseñar y analizar las metas a alcanzar, así como decidir la forma en que se llevará a cabo.

En la segunda etapa se define el cambio al cual aspira la organización, el cual puede ser de una estructura tradicional en su organización, a una estructura actual y flexible, que se adapte a los cambios organizacionales.

La tercera, aquí se hace permanente el cambio se trabaja en el periodo de institucionalización, evaluación y consolidación. Se asegura que la gente no piense que vive pruebas, sino que es algo que va a perdurar en la organización.

En la cuarta etapa se identifican factores culturales e institucionales que impiden el cambio organizacional; por ello es importante reforzar, aclarar, desarrollar la nueva estructura, los roles a considerar, desarrollar sistemas y fomentar nuevas actitudes y maneras de trabajar en los colaboradores de una empresa.

En la quinta etapa se describe la estrategia para tomar acciones a realizar y llegar al objetivo.

¹ Fuente tomado del libro de Desarrollo Organizacional

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En conclusión, cabe mencionar que las herramientas utilizadas fueron de gran utilidad ya que para lograr un cambio organizacional se debe comenzar por tener un buen líder para influir en los colaboradores y de esta manera incluirlos a dicho cambio, aparte de realizar una buena estructura organizacional como; organigrama, valores, políticas, misión, visión e identificar roles para cada integrante, es de suma importancia tomar en cuenta a los colaboradores para generar un buen cambio.

En este proyecto se logra identificar factores como un buen ambiente organizacional, la participación de los colaboradores, el sentido de pertenencia.

El método Delphi nos ayudó a identificar la importancia de un líder en una organización para lograr un excelente cambio organizacional.

El modelo de Lewin a identificar la forma de como poder llevar a cabo el cambio organizacional.

4.1 Resultados preliminares. Análisis descriptivo del cuestionario

La figura 3 muestra la proporción de las respuestas de la pregunta que mide la importancia del liderazgo en las organizaciones ya que en la actualidad es de suma importancia contar con un líder en cualquier área de una empresa porqué el desempeño eficaz de un grupo depende del ajuste acuerdo entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder.

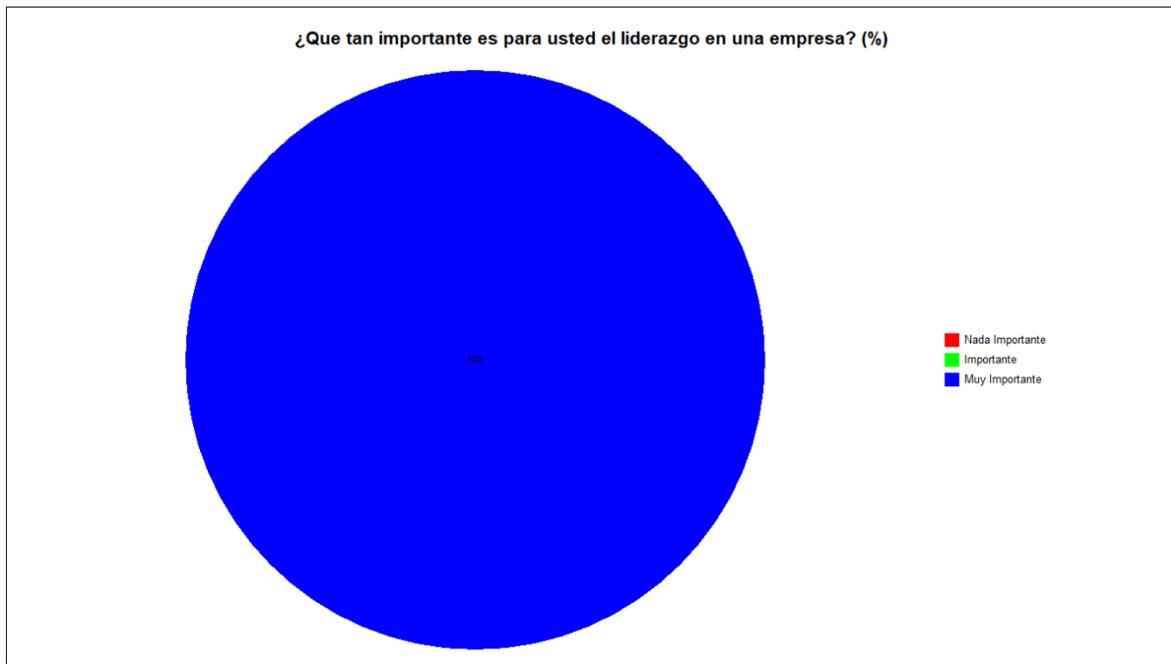


Figura 5. Importancia del Liderazgo en la empresa

Tabla 2 Liderazgo en una empresa

<i>Codificación</i>	<i>Interpretación</i>	<i>Frecuencias absolutas</i>	<i>Frecuencias relativas %</i>
1	Nada importante	0	0
2	Importante	0	0
3	Muy importante	2	100%

Total

2

100%

La existencia de un líder en una organización es importante ya que orienta a la empresa a cumplir sus metas. La tabla 2 nos muestra el resultado de que tan importante es la participación de un líder en una organización al ser la categoría “muy importante” la moda de las respuestas.

La figura 5 muestra la proporción de las respuestas en relación a la importancia que tiene la influencia de un líder sobre los colaboradores, y es que, en todo proceso de cambio debe de haber alguien que oriente a los colaboradores a aceptar ese cambio y no ser resistente por estar acostumbrados a una cultura organizacional antigua.



Figura 6. Influencia de un líder

Tabla 3. Influencia de un líder

Codificación	Interpretación	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas %
1	Nada importante	0	0

2	Importante	0	0
3	Muy importante	2	100
	Total	2	100

Es por ello que, la tabla 3 muestra, qué tan importante es para el personal la influencia de un líder para realizar un cambio organizacional ya que es quien se encarga de encaminar al colaborador y guiarlo para lograr cumplir las metas que la empresa se propone junto con sus colaboradores, al ser la categoría “muy importante” la que más se repite.

Informar a los colaboradores acerca de un cambio dentro de la organización es de suma importancia ya que de ello depende el avance que se implemente con relación al cambio organizacional, la habilidad y capacidad o equipo de trabajo, a su vez para adaptarse a su medio no es más que la capacidad y habilidad de su líder para influir en los colaboradores.

Es por ello que, en la siguiente figura se muestra la importancia que tiene el líder sobre el colaborador para saber cómo tomar algún cambio que realice la organización



Figura 7. Resistencia al cambio

Tabla 4. Resistencia al cambio

<i>Codificación</i>	<i>Interpretación</i>	<i>Frecuencias absolutas</i>	<i>Frecuencias relativas %</i>
1	Nada Importante	0	0
2	Importante	0	0
3	Muy importante	2	100
	Total	2	100

En la tabla 4 se puede observar que es muy importante que un líder influya sobre el colaborador para un cambio organizacional ya que es un ejemplo de guía a seguir y quien puede influir en las decisiones del colaborador logrando que la empresa junto con sus colaboradores crezca.

Un líder se define por el apoyo y orientación que les da a sus colaboradores para que con ello siembre confianza y pueda apoyarse en ellos y avanzar para realizar un cambio organizacional eficaz y eficiente, alcanzado las metas que se propone la organización. De esta manera también se puede reconocer al personal con cualidades que ayuden al crecimiento de ellos mismo y con ello la empresa.

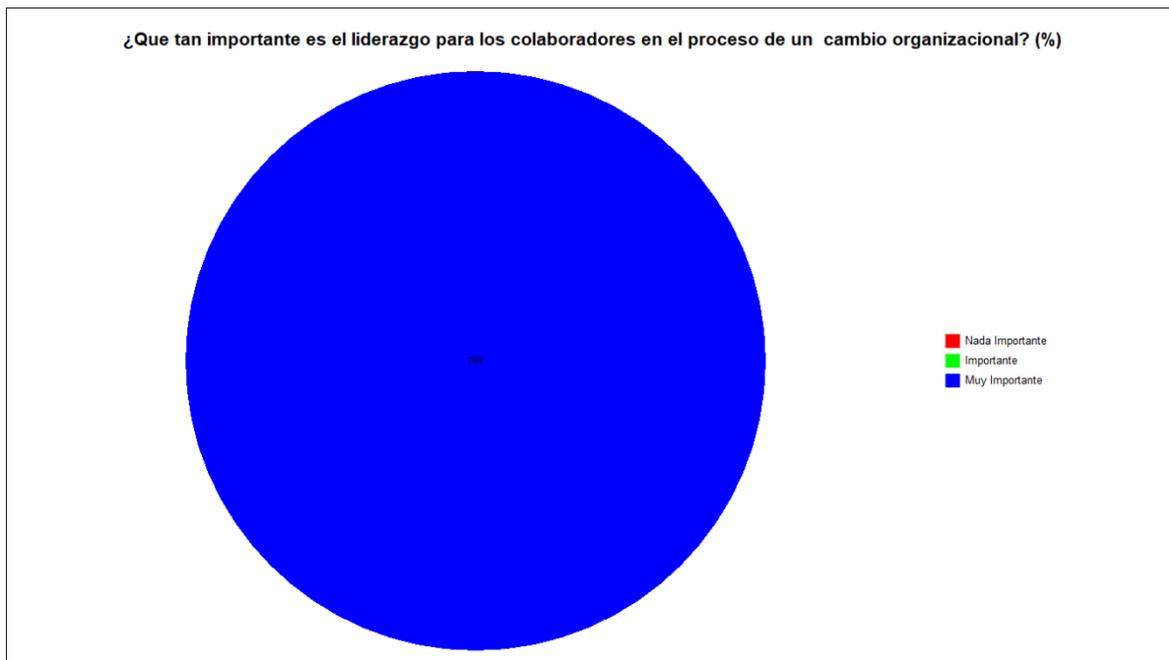


Figura 8. Proceso de un cambio organizacional

Tabla 5. Proceso de un cambio organizacional

<i>Codificación</i>	<i>Interpretación</i>	<i>Frecuencias absolutas</i>	<i>Frecuencias relativas %</i>
1	Nada importante	0	0
2	Importante	0	0
3	Muy importante	2	100
	Total	2	100

Como podemos observar en la tabla 5 toman en cuenta la importancia que tiene contar con un líder el cual ayude al crecimiento y transformación de una empresa.

La importancia de un líder en la empresa es fundamental ya que es un guía y motiva a sus colaboradores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de las tareas para cada uno de los que están a su cargo.

En la figura 8 se representa la proporción de respuestas que miden la importancia de un líder para obtener un buen cambio organizacional. Se necesita de alguien que más como jefe sea un instructor, guía y asesoramiento para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño en el trabajo, y con eso mismo lograr influir en los colaboradores para obtener el cambio deseado dentro de la organización que lleve a obtener las metas deseadas.

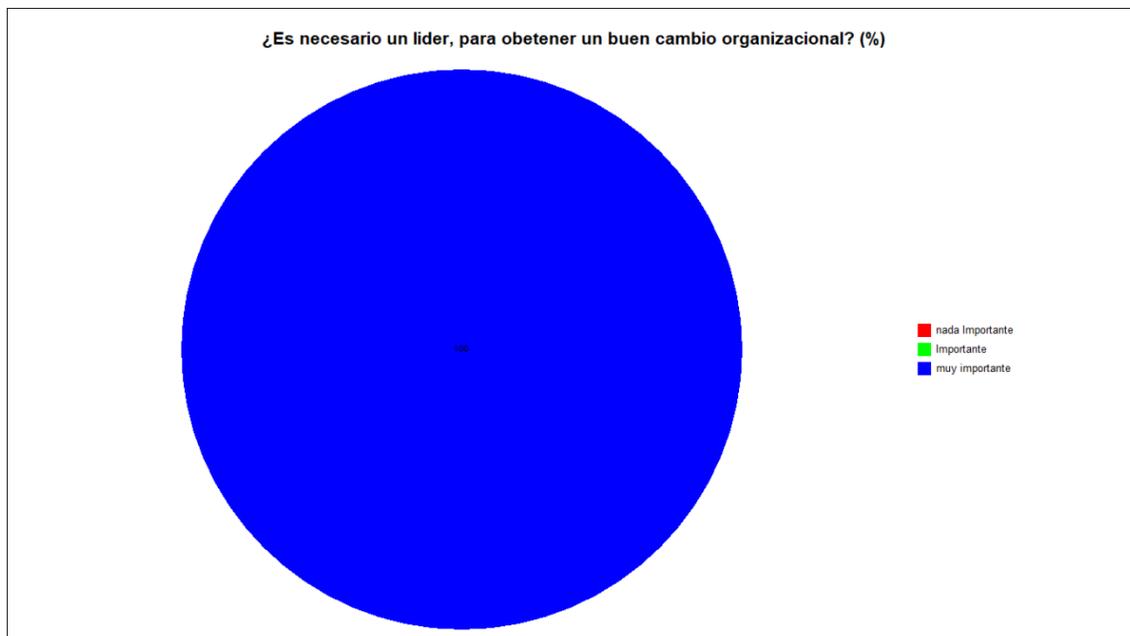


Figura 9. Necesidad de un líder

Tabla 6. Necesidad de un líder

<i>Codificación</i>	<i>Interpretación</i>	<i>Frecuencias absolutas</i>	<i>Frecuencias relativas %</i>
1	Nada importante	0	2
2	Importante	0	2
3	Muy importante	2	100
	Total	2	100

En la tabla 6 se muestra el resultado acerca de la importancia que tiene un líder frente a una organización para que esto conlleve al buen funcionamiento en un cambio organizacional, debido a la influencia y habilidades que tiene un líder.

En la figura 9 podemos observar las respuestas al considerar importante la transformación de un cambio organizacional en una empresa, lo cual el cambio comienza cuando una o más personas perciben que el cambio es necesario.



Figura 10. Cambio organizacional

Tabla 7. Cambio organizacional

<i>Codificación</i>	<i>Interpretación</i>	<i>Frecuencias absolutas</i>	<i>Frecuencias Relativas %</i>
1	Nada importante	0	0
2	Importante	0	0
3	Muy importante	2	100
	Total	2	100

En la tabla 7 se muestra la importancia que tiene una empresa al implementar un cambio organizacional cuando se identifica esa necesidad.

En la figura 10 muestra la proporción de la pregunta que mide la importancia que tiene informar al personal sobre los cambios que surgirán en la empresa, para poder evitar la resistencia al cambio. Cambiar no es fácil debido a que existen personas que no están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido. Es por eso que se considera importante comunicar al personal sobre la transformación que la empresa desea adquirir.



Figura 11. Comunicación

Tabla 8. Comunicación

<i>Codificación</i>	<i>Interpretación</i>	<i>Frecuencias relativas</i>	<i>Frecuencias absolutas %</i>
1	Nada importante	0	0
2	Importante	0	0
3	Muy importante	2	100
	Total	2	100

En la tabla 8 muestra el resultado de la pregunta contestada en la figura 9, la comunicación es necesaria ya que se puede enterar al personal de los cambios que acontecerá en la organización y de esta manera involucrar a los colaboradores y hacerlos sentir parte de la empresa para que con ella se tengan un sentido de pertenencia y se les haga saber hacia dónde quiere dirigirse la empresa.

En la figura 11 muestra las respuestas obtenidas con respecto a las condiciones físicas de trabajo las cuales nos dicen que es muy importante contar con una buena área de trabajo que haga sentirse cómodo y seguro a la hora de realizar las actividades.



Figura 12. Condiciones de lugar de trabajo

Tabla 9. Condiciones de lugar de trabajo

<i>Codificación</i>	<i>Interpretación</i>	<i>Frecuencias relativas</i>	<i>Frecuencias absolutas %</i>
1	Nada importante	0	0
2	Importante	0	0
3	Muy importante	2	100
	Total	2	100

Tabla 9 arroja el total que se encuentra de acuerdo con la respuesta que indica que las condiciones físicas del área de trabajo influyen en el desempeño del colaborador y con ello fomenta un buen clima organizacional derivado del cambio organizacional que se desea implementar en la empresa debido a las necesidades que se identifican.

En la figura 12 podemos observar el resultado de la pregunta con respecto a la motivación en los colaboradores, de manera general la motivación es lo que impulsa a la persona a actuar de determinada manera.

Para poder entender la conducta humana es necesario un pequeño conocimiento de la motivación.



Figura 13. Motivación al personal

Tabla 10. Motivación al personal

<i>Codificación</i>	<i>Interpretación</i>	<i>Frecuencias relativas</i>	<i>Frecuencias absolutas</i> %
1	Nada importante	0	0
2	Importante	0	0
3	Muy importante	2	100
	Total	2	100

En la tabla 10 se puede representar que tan importante es la motivación hacia el personal y como puede influir en el cambio organizacional. Las organizaciones dependen de las personas para poder ser dirigidas, que operen, controlen y funcionen, no existe organización sin personas, todas las organizaciones están constituidas por ellas, lo cual depende de su éxito y continuidad. (Idalberto, 2007)

4.1.2 Diagnóstico para la reingeniería organizacional

Mediante los resultados obtenidos de la encuesta aplicada del Método Delphi, se pudo observar lo importante que es el liderazgo para realizar un buen cambio organizacional así también como la importancia que tiene la comunicación con los colaboradores para lograr cumplir las metas que la empresa se propone lograr, es de suma importancia ya que una organización depende de los colaboradores que la conforman. Las personas, sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización.

Si un líder logra influir en las decisiones de sus colaboradores y los orienta a que el cambio en crecimiento para ellos junto con la empresa logrará realizar una buena estructura de cambio organizacional, es por eso que siempre la voz, la paciencia, el saber escuchar de un líder llevará al éxito en cuanto a su estructura organizacional.

4.1.3 Resultados definitivos aplicación del modelo Kurt Lewin

La aplicación de la actividad del modelo Lewin, logró identificar la problemática a la cual la empresa se enfrenta con la que sirvió de base para reforzar la estrategia y tomar acción para llevar a cabo ese cambio organizacional.

El especificar los puntos o pasos importantes con los que debe contar una empresa institucional es de suma importancia ya que con ello se puede fomentar al crecimiento de muchas áreas de cada departamento y de esta manera lograr fomentar un buen clima organizacional esto conlleva al buen trabajo, al buen trato y por consiguiente se crea el sentido de pertenencia del colaborador hacia la empresa.

CAFINCO

(1) Problema

Realizar un cambio organizacional de empresa familiar a **(2) Objetivo**
empresa institucional

<p>(3) Fuerzas impulsoras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado • El personal aprende rápidamente • Gerentes que escuchan a sus colaboradores (Líderes) 	<p>(4) Fuerzas restrictivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación entre departamentos • Resistencia al cambio • Políticas y alineamientos bien establecidos 	<p>Lograr el crecimiento de la empresa y llegar a un buen cambio organizacional.</p>
--	--	--

(5) Estrategia

Proponer los pasos para llevar a cabo la transformación de una empresa familiar a institucional.

Una vez obteniendo el problema a conocer, el objetivo a alcanzar y la estrategia a realizar se proponen los siguientes pasos para lograr un cambio organizacional dentro de la empresa.

Como primer paso para lograr un buen cambio organizacional es necesario tener en claro cuál es el objetivo del cambio, en qué consiste y cuál es la meta por llegar, de esta manera será más fácil el proceso del cambio organizacional.

Involucrar al personal e informarle a cerca del cambio a realizar es importante ya que se le debe asignar algún rol durante el proceso de lo contrario no se estará implementando de manera correcta el proceso del “cambio organizacional”.

¿Por qué es importante tomar en cuenta al factor humano? Es importante mantenerlos motivados, ellos deben confiar, estar capacitados, tanto a nivel personal como organizacional

ya que todo cambio es un proceso duro en el cual es importante que el líder del cambio pueda lograr que los colaboradores realicen mejor el trabajo, con satisfacción y menor esfuerzo.

La empresa debe ir adaptándose al cambio real que vaya ocurriendo, este cambio debe ser flexible y no autoritario ya que con la participación de todos los integrantes de la empresa puede permitir que el proceso avance. Los colaboradores al perder el miedo logran desempeñar mejor su papel, esto sucede cuando cada uno o grupos conformados alcanzan un resultado y experimentan esa satisfacción de los resultados obtenidos por ellos mismos se sienten tomados en cuenta y esto hace romper la inercia al cambio.

Para lograr realizar el proceso de un cambio organizacional exitoso es importante que los directivos de la organización tengan auto convencimiento y crear conciencia al personal respecto a la necesidad del cambio.

4.2 Trabajos Futuros

Por cuestiones de tiempo y participación de colaboradores de la empresa con respecto al modelo de Delphi en cuanto a las encuestas no se pudo realizar la siguiente parte de encuestas que arrojaban las respuestas de la primera fase, esto se queda a desarrollarse para trabajos futuros

4.3 Recomendaciones

Con base a los resultados obtenidos se recomienda a la empresa, implementar capacitaciones para recordar los valores de la empresa a su personal, así también como asignar actividades a los colaboradores para que se sientan parte de la empresa, de igual manera lograr poner en ellos sentido de pertenencia para con la empresa.

Sin duda se requiere de la actualización de los cuestionarios, diseñar nuevas preguntas que se adapten a los cambios en las opiniones de los agentes del cambio organizacional que por

ser importantes dentro de la empresa, su colaboración debe formar parte de manera imprescindible en el proceso.

Cabe mencionar que la hipótesis quedó demostrada en el sentido de que la encuesta como parte del método Delphi ayudó a la detección de las fuerzas impulsoras y restrictivas al cambio de acuerdo al modelo de Lewin, sin embargo por los límites de la investigación transversal, queda pendiente para futuras investigaciones hacer longitudinal el estudio, es decir; volver a entrevistar a los actores importantes como agentes de cambio, como parte de un proceso de control y observación del método.

Finalmente, la significancia del estudio radica en tomar en cuenta los factores propulsores del cambio institucional adaptando al mismo tiempo a aquellos que actúan como restrictivas, la convergencia de una empresa al pasar de familiar a institucional es un proceso de cambio estructural en las formas organizativas de la empresa que requiere una visión, alineación, adaptación, control y sobre todo información en todos los colaboradores de la empresa para llevar a cabo el cambio.

Bibliografía

- Alarcón Ortiz, D. (2009). Propuesta de modelo para determinar el perfil de un agente de cambio. *Negotium*, vol. 5, núm. 14.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Díaz-Barrios, J. (2005). Cambio organizacional: una aproximación por valores. *Revista Venezolana de gerencia*, vol. 10, núm. 32.
- Díaz-Barrios, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista venezolana de Gerencia*, vol. 10, núm. 32.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los rocesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, vol. 40, núm. 1.
- Idalberto, C. (2007). Administración de los recursos humanos. *McGraw-Hill/interamericana editores S.A de C.V.*
- Montealegre González, J., & Calderón Hernández, G. (2007). *Relaciones entre actitudes hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en grandes y medianas empresas de confecciones de Ibagué*. Ibagué, Colombia: Revista Innovar Journal.
- Montufar, R. G. (2013). Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. *McGraw-Hill*.
- Montúfar, R. G. (2013). *Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones*. México D.F: McCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Perdomo Charry, G. R., & Murillo Vargas, G. (2014). Análisis del cambio organizacional e institucional: caso creame. *Cuadernos de administración*.
- Reguant-Álvarez, M. (2016). El Método Delphi. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 88.