

Las variables del comportamiento organizacional que afectan a los cambios de procesos operativos. Caso Aguiar Resistencia SA

Variables of Organisational Behaviour which Affect the Changes in Operating Processes. Case Study: Aguiar Resistencia S.A.

As variáveis do comportamento organizacional que afetam às mudanças de processos operacionais. Caso Aguiar Resistencia S.A.

Gastón Galizzi

*Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad Nacional del Nordeste,
Argentina.
E-mail: gastonsgalizzi@gmail.com*

Resumen

Fecha de recepción: 5/11/2018
Fecha de aceptación: 20/12/2018

La presente investigación tuvo como objeto de estudio a las variables del comportamiento organizacional que afectan los cambios de los procesos operativos.

El objetivo general de la investigación fue jerarquizar las variables del comportamiento organizacional que afectan a los cambios de los procesos operativos en Aguiar Resistencia SA.

El enfoque de la investigación fue cuantitativo. De acuerdo con su objeto, es descriptivo y puro (básico). A su vez, es un trabajo disciplinario, bibliográfico–de campo y transversal. Además, los datos fueron obtenidos de encuestas acompañadas de entrevistas semiestructuradas y observaciones.

La principal conclusión a la que se pudo arribar fue que en Aguiar Resistencia SA, valiéndonos de la imagen de una pirámide conforme a las variables del comportamiento organizacional ante el cambio del proceso operativo en el departamento de logística, obtuvimos en la base a los Valores compartidos, subiendo al siguiente nivel las *Habilidades, conocimientos y actitudes*, seguido de la *Motivación* y en la cima la *Confianza entre pares*.

Palabras clave

- *Cambio organizacional*
- *Comportamiento organizacional*
- *Procesos operativos*

Abstract

The object of study of this research has been the variables of the organisational behaviour that affect the changes in the operating processes. The aim of this work has been to organise the variables of organisational behaviour which affect the changes in the operating processes of Aguiar Resistencia S.A. hierarchically.

The approach has been quantitative and, regarding its object of study, it has been descriptive. It is also a disciplinary, bibliographic-field and cross-sectional work. Moreover, data has been collected from semi-structured interviews and observation.

As a conclusion, and illustrating the variables of the organisational behaviour affecting the operating process in the Logistics Department of Aguiar Resistencia S.A. with a pyramid, shared values are located at the bottom of the pyramid, while *skills, knowledge and attitudes* are placed on the next level up, followed by *motivation* at the penultimate level, and *trust among partners* is at the top.

Keywords

- *Organisational change*
- *Organisational behaviour*
- *Operating processes*

Resumo

A presente pesquisa teve como objeto de estudo às variáveis do comportamento organizacional que afetam as mudanças dos processos operacionais.

O objetivo geral da pesquisa foi hierarquizar as variáveis do comportamento organizacional que afetam às mudanças dos processos operacionais em Aguiar Resistencia S.A.

A abordagem da pesquisa foi quantitativo. Conforme ao seu objeto, é descritivo e puro (básico). Também é um trabalho disciplinário, bibliográfico-de campo e transversal. Aliás, os dados foram obtidos de enquetes acompanhadas de entrevistas semi-estruturadas e observações.

A principal conclusão à que conseguiu-se chegar foi que em Aguiar Resistencia S.A., utilizando a imagem de uma pirâmide conforme as variáveis do comportamento organizacional perante a mudança do processo operacional no departamento de logística, obtivemos na base aos Valores comparilhados, subindo ao seguinte nível as *Habilidades, conhecimentos e atitudes*, seguido da *Motivação* e no topo a *Confiança entre pares*.

Palavras-chave

- *Mudança organizacional*
- *Comportamento organizacional*
- *Processos operacionais*

1. Marco teórico

1.1. Cambio organizacional

Para entender al cambio organizacional debemos entender primero qué es el cambio, Robbins lo define como «toda acción que implica realizar las actividades de manera diferente» (2013:581) y Newstrom va un paso más allá y establece que «es toda alteración en el ambiente laboral y que afecta la operación esperada de los empleados. Estas modificaciones pueden ser planeadas o no, catastróficas o evolutivas, positivas o negativas, fuertes o débiles, lentas o rápidas, y estimularse interna o externamente» (2011:355).

Robbins (2013) reconoce que existen seis fuerzas que estimulan el cambio como lo son la naturaleza de la fuerza laboral, la tecnología, los problemas económicos, la competencia, las tendencias sociales y la política mundial, basándose en los factores internos y externos con los que se rodea la organización. Entonces consideramos el cambio organizacional como los cambios que solo se realizan dentro de una organización, sin pensar en cualquier tipo de transformación, sino solo los que ocurren en la vida de una organización, «el cambio organizacional ocurre en la totalidad de la organización o en sus estructuras, en los procesos, las áreas o dimensiones» (Acosta, 2002:2).

A su vez, Chiavenato enumera varios aspectos posibles a cambiar dentro de una organización:

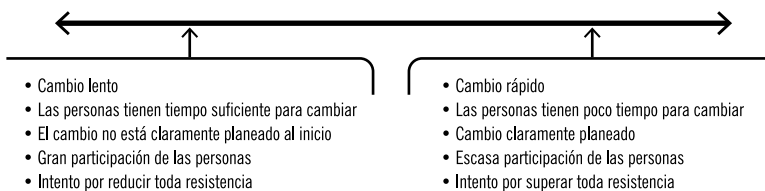
- *Cambio del objetivo de la organización.* Significa modificar la misión y visión.
- *Cambio de productos o servicios.*

- *Cambio tecnológico.* Implicar modificar los equipos utilizados y el trabajo de las personas.
- *Cambio en la estrategia organizacional,* implican necesariamente modificaciones en la estructura, cultura y objetivos organizacionales.
- *Cambio de estructura organizacional.* Significa replantear las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, los sistemas de trabajo o cualquier otra variable de estructura.
- *Cambio de la cultura organizacional,* implican nuevos comportamientos, ya sea en relación con la organización, con los asociados internos y, sobre todo, con los externos.
- *Cambio de tareas o procesos internos.* Involucra principalmente el contenido del trabajo y las maneras de ejecutarlo.
- *Cambio de personas,* se refiere a modificar actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y comportamiento de los asociados (2009:434–435).

En nuestra investigación fueron relevantes los cambios de tareas o procesos internos y aquellos otros cambios que afectaron de manera indirecta al cambio de procesos internos en el área de logística.

Para entender aún más al cambio organizacional se debe comprender también que «siempre deben tomar en cuenta el tipo y la velocidad del cambio» (Chiavenato, 2009:429). Es decir, que no solo es importante determinar el contexto del cambio y su causa sino asimismo la magnitud y la velocidad del cambio. En este sentido, el autor presenta la siguiente comparación entre las distintas velocidades:

Figura 1. Lo continuo del cambio



Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). México DF, México: Mc Graw Hill.

Robbins nos alerta sobre la relación entre las velocidades de cambio de la organización y su impacto en la misma al considerar que «para ser efectivo, el cambio tiene que ocurrir con rapidez. Las organizaciones que avanzan con lentitud hacia el cambio tienen menos éxito que aquellas que atraviesan por la etapa del movimiento de forma rápida» (2013:586), aunque no quiere decir que esta sea la mejor solución para cualquier tipo de necesidad de cambio. «Un cambio radical y rápido es riesgoso, y algunas organizaciones han colapsado por esta razón» (Robbins, 2013:581).

Entonces existen estrategias más adecuadas que otras para afrontar el cambio, según Chiavenato las variables a considerar son «1. Intensidad y tipo de resistencia prevista, 2. Posición del promotor frente a los opositores, 3. Poseer los datos para proyectar el cambio y la energía para aplicarlo, 4. Riesgos» (2009:430).

Reconocido el problema y frente a la necesidad de adaptarse al cambio que tiene la organización para no desaparecer, el autor mencionado anteriormente nos alertó sobre la importancia de determinar las causas del mismo, «la identificación de las causas abarca distintos niveles: las personas, las relaciones interpersonales, los grupos de trabajo o la organización como sistema» (Chiavenato, 2009:431).

A lo largo de la historia de la administración, muchos autores y catedráticos intentaron describir el proceso de cambio organizacional, cuáles son sus metas, en qué enfocarnos a la hora de realizar un cambio, qué fuerzas motorizan el cambio y quiénes deben llevarla adelante, pero no lograron consensuar en el enfoque.

Para el presente trabajo de investigación, nos basamos en el estudio realizado por Romero, Matorros y Campos (2013), quienes identificaron seis enfoques generales: el cambio organizacional desde el institucionalismo, el cambio evolucionario y revolucionario, el cambio planeado, el cambio y aprendizaje, el cambio y liderazgo, y el cambio y comunicación. Principalmente nos enfocamos en

las personas y los procesos como lo es el cambio planeado y en menor medida el cambio y liderazgo y el cambio y comunicación.

1.1.1. Cambio planeado

Dentro de los tipos de cambios en las teorías más estudiadas del cambio organizacional, podemos encontrar el cambio planeado. Para Robbins (2013) el mismo «busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su ambiente. En segundo lugar, trata de modificar el comportamiento de los trabajadores» (p.580); «actividades para el cambio que son intencionales y están orientadas a alguna meta» (p.581). Es decir, que expresa dos aspectos como factores claves para lograr el éxito de un cambio, uno que este lleve a alcanzar un objetivo y el segundo, que el mismo intente modificar el comportamiento de los trabajadores para alcanzarlos.

El cambio planeado surge a partir de los estudios de Kurt Lewin y su Teoría de Cambio de Fuerza (1946); afirma que «para que un cambio en las organizaciones tenga éxito, debe atravesar tres etapas: *descongelar* el statu quo, el *movimiento* hacia el estado final deseado, y el *recongelamiento* del nuevo cambio para hacerlo permanente» (Robbins, 2013:584).

La mayoría de los autores hacen hincapié en la tercera etapa, que no solo es realizar el cambio y pasar a otra necesidad de la organización, sino continuar con el reforzamiento del cambio hasta que sea un hábito, el cambio prevale únicamente cuando se convierte en «la forma en la que hacemos las cosas aquí» (Kotter, 1997:15); «la nueva situación debe congelarse y mantenerse con el tiempo. Sin este último paso, es probable que el cambio sea de corta duración y que los empleados traten de volver al estado de equilibrio anterior» (Robbins, 2013:586).

Luego, a partir de las premisas de las teorías de Lewin surgen los estudios de desarrollo organizacional, el estudio de la investigación–acción (IA) iniciado en los años cincuenta, las siete dinámicas

del cambio de Ken Blanchard (1992), el modelo de Kotter de ocho etapas y el modelo de siete pasos de General Electric como los más destacados y utilizados hasta hoy en día. Dichos estudios, tienen como base el enfoque sobre las personas para el éxito del cambio como bien lo entienden varios autores.

Las personas son un eje de estudio común. El 66 % de los proyectos iniciados falla (Beer & Nohria, 2000, en Szabla, 2007), debido a la limitación de los estudios en la conceptualización multidimensional de la resistencia humana. Lograr un cambio en los individuos es un requisito para impactar la organización (Porras & Silvers, 1991; Robertson *et al*, 1993; en Romero *et al*, 2013:43).

1.1.1.1. Desarrollo organizacional

Con el paso del tiempo y con base en los estudios de Lewin se gestó el concepto de desarrollo organizacional (DO), el cual se concentra en la evaluación del cambio planeado, agregando un enfoque más directo sobre el comportamiento humano que las teorías anteriores.

Tal como lo entiende Robbins (2013:587) es el «conjunto de intervenciones para el cambio planeado, con base en valores humanistas y democráticos, que busca incrementar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores». Es decir, que el DO pretende que el cambio sea llevado por el personal, que este se comprometa y sea la fuerza de cambio primordial a tener en cuenta en el éxito de un cambio planeado.

Newstrom (2011) destaca tres niveles sobre los cuales se realiza la aplicación sistemática del conocimiento del comportamiento (el grupo, el intergrupar y la organización en su conjunto). Estos tres niveles son claves para poder cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas y de esta manera la organización sea competitiva ante los cambios rápidos en su ambiente y logre el éxito del cambio, es decir, que se recongele en un nuevo *statu quo*. Fueron parte de nuestro estudio los niveles de grupo y de intergrupo, es decir, las

percepciones que tienen las personas con respecto a sus pares y las percepciones de los grupos con respecto a los demás.

El DO tiene como premisas varios valores que deben ser compartidos por las personas de cualquier organización que planten llevar un plan de desarrollo organizacional, los cuales Robbins (2013) enumera: la confianza y apoyo, la igualdad de poder, la confrontación y la participación. Estos valores son claves como principio de una base sólida para el éxito de un DO.

Además, Gibson (2001) sostiene que existen otros puntos claves en el éxito de un DO como generar motivación, reforzamiento y retroalimentación de los empleados y no considerar los factores negativos impuestos por las condiciones existentes de una organización. No tener en cuenta estas variables puede agravar el problema por el cual se decidió iniciar el cambio, o no alcanzar ningún resultado a pesar de contemplar un buen diseño del programa. «El éxito de cualquier programa de cambio yace fuertemente en la calidad y aplicabilidad de la relación entre el agente de cambio y las personas claves en la toma de decisión dentro de una organización» (Gibson *et al.*, 2001:502).

En conclusión, el fin del desarrollo organizacional es más que útil, no solo para mejorar la sinergia del equipo de trabajo, sino también para que los procesos y el producto final o servicio a entregar al cliente sean una ventaja competitiva dentro del mercado, tal como lo describe Newstrom (2011:376): «El desarrollo organizacional es un proceso útil. (...) Otros beneficios son mayores niveles de motivación, productividad, calidad de trabajo, satisfacción laboral, trabajo en equipo y solución de conflictos. También se reducen factores negativos, como inasistencias y rotación».

1.2. Comportamiento organizacional

El enfoque principal de la investigación es el comportamiento de las personas dentro de la organización, para ello consideramos la definición del Comportamiento Organizacional (CO) propuesta por Dailey:

El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva nuevamente. (2012:12)

Observamos, que el comportamiento organizacional no solo es el comportamiento del individuo en sí, sino también la respuesta del colectivo como grupo y como organización, donde Cobos (2011:116) lo sintetiza de manera adecuada: «El Comportamiento organizacional (CO) es un área del conocimiento aplicado, que estudia la manera como los individuos y grupos actúan dentro de las organizaciones».

Además, es de suma importancia para la investigación entender que el fin del CO es determinar o establecer las consecuencias del efecto del comportamiento organizacional para la empresa, como también entiende Robbins (2013:10) «el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta».

Otras variables tomadas por Domínguez de Sanctis y Giordano Groba para su investigación son las enunciadas por Robbins (2013:10) como

se coincide que el CO incluye los temas fundamentales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y procesos grupales, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes (...) estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral (...) el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación del personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Asimismo, es parte del objetivo de la organización lograr que las personas se conviertan en una fuerza positiva e impulsora a favor del cambio planeado. Es

por esto que debemos entender cómo las personas impactan en los resultados de las organizaciones, Dailey (2012:18), planteó tres consecuencias claras del estudio del CO para las empresas y para quienes hacen uso de sus técnicas:

1. Las teorías del comportamiento ayudan a resolver problemas en el entorno laboral.
2. El conocimiento de teorías del comportamiento nuevas amplía el conjunto de habilidades del gerente.
3. Entender las teorías del comportamiento ayuda a los gerentes a evaluar las soluciones propuestas para los problemas de comportamiento en sus organizaciones.

Es decir, su comprensión y análisis es de vital importancia para cualquier cambio planeado por la organización, Domínguez De Sanctis y Giordano Groba lo entienden de esta manera: «Los autores sugieren que al ser las personas las encargadas de ejecutar el cambio, difícilmente se puedan realizar las transformaciones propuestas si las mismas no tienen la capacidad, necesidades, valores y la motivación por el cambio» (2009:96).

Las personas llevan un papel fundamental en el éxito del cambio, ya que depende de su involucramiento y compromiso con la visión de cambio y es por esto que es necesario considerar el valor que estas aportan a la hora de determinar los métodos de cambio y los objetivos de la organización. Kotter (1997:8) plantea que «la visión tiene una función esencial para producir el cambio útil ayudando a orientar, alinear e inspirar acciones por parte de grandes cantidades de personas. Sin una visión apropiada, el esfuerzo de transformación se puede disolver fácilmente en una lista de proyectos confusos».

Como conclusión del CO, Cobos (2011:129) evidencia que

para lograr entender el funcionamiento de las organizaciones es importante primero llegar a conocer cómo funcionan los empleados que viven en ella, esto permitirá

orientar los estilos de dirección que las gerencias deben adoptar para que un trabajador cumpla con los objetivos organizacionales que se le asignan y de otro lado sea un individuo satisfecho con su proyecto de vida.

Junto a la opinión de Domínguez De Sanctis y Giordano Groba (2009:97), quienes exponen la fuerte relación entre las personas y el éxito del cambio:

Desde nuestra perspectiva, las personas de una organización pueden ser el impulso para la innovación y el cambio o bien un obstáculo en el proceso de transformación. Es sin duda el reto para quienes dirigen el cambio, estimular la creatividad, el compromiso, la colaboración, cooperación, iniciativa y disposición de las personas, así como su tolerancia al cambio.

1.2.3. Variables que afectan al cambio

Una vez comprendido al comportamiento organizacional como base de nuestra investigación es necesario acotar a algunas variables de la misma, con lo cual Domínguez De Sanctis y Giordano Groba (2009) definen a la dimensión analítica «Personas», a modo de medir y gestionar efectivamente a las personas tanto en lo individual como en lo grupal en el proceso de transformación, ellos delimitan a la dimensión analítica en las siguientes variables «Motivación, Habilidades, Conocimientos y Actitudes, Confianza y Valores Compartidos» (2009:99), donde «las variables definidas, intentan recoger aquellas características que son compartidas por los diferentes autores consultados a fin de proponer indicadores que permitan identificarlas y así poder aplicar las medidas necesarias para transitar el proceso de cambio de forma exitosa».

1.2.1.1. Motivación

Domínguez De Sanctis y Giordano Groba engloban a la variable Motivación como la variable que

pretende analizar el grado de motivación que presentan los integrantes de una organización respecto al cambio. Esto se visualiza en el impulso positivo que conduce a

una persona a elegir y realizar una acción de búsqueda continua de mejores situaciones, a fin de realizarse profesional y personalmente y lograr el esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la organización. (...) De esta manera, los indicadores propuestos para el análisis de esta variable, pretenden medir en qué grado las personas de la organización se sienten motivadas para colaborar y apoyar la nueva visión. (2009:99)

Pero nos preguntamos qué es la motivación, su efecto en el cambio y por qué es importante para la misma. Arnoletto (2009) define a la motivación como «una energía positiva procedente del conjunto de aspiraciones, deseos, valores, desafíos y sensibilidades individuales, que se manifiesta a través de la ejecución de tareas específicas y el logro de objetivos comunes» (p.76), complementando a esta definición, Chiavenato (2009) es consciente del efecto positivo de la motivación en las personas declarando que «hoy sabemos que cuando las personas se sienten fortalecidas, involucradas en decisiones de equipo y consultadas sobre asuntos importantes y resultados, la motivación está detrás de todo ello» (p.264).

Pero es Amorós (2007) quien enuncia la importancia del análisis y efecto de la motivación en la compañía «debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización» (p.81); «involucrar a los individuos en las decisiones que tiene que ver directamente con ellos y al incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales, logrará que se sientan más motivados y comprometidos con su organización, presentarán mayor desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos» (p.96).

Además, Domínguez De Sanctis y Giordano Groba (2009) mencionan que no tratar a la motivación genera un efecto negativo ya que aquellas personas que no se sientan atraídas por los planes o los crean innecesarios, vivirán el proceso de forma negativa y no apoyarán las iniciativas.

Los autores mencionan que no alinear la motivación con el cambio y la visión, a través de los incentivos, premiaciones y el presupuesto, cae en el riesgo de no lograr la transformación. Es así que muchas de las actividades a desarrollar en un proceso de cambio apuntan a motivar a las personas para lograr el compromiso necesario con la organización y con el cambio a implementar.

Los indicadores que revelan en qué medida las personas se sienten motivadas para emprender el proceso de cambio, quedan identificados en el Cuadro 8 *Tablero de indicadores de la variable Motivación* (Anexo), donde Domínguez De Sanctis y Giordano Groba (2009:103) esclarecen, nuevamente, el resultado de la variable Motivación en el cambio «logrando niveles elevados en estos indicadores, se dispondrá de la motivación necesaria por parte de las personas, asegurando así niveles altos de cooperación y apoyo para la implementación del cambio».

1.2.1.2. *Habilidades, conocimientos y actitudes*

Los mismos autores limitan a la variable Habilidades, conocimientos y actitudes como aquella variable que «procura examinar el grado de habilidades, conocimientos y actitudes que presentan las personas de una organización, fundamentalmente relacionados al hecho de aplicar conocimientos y experiencias para implementar y adoptar nuevas competencias para realizar nuevas tareas y actividades para la organización» (p.104).

Por lo cual debemos entender la importancia de los tres componentes de la variable, en cuanto al éxito del cambio y porqué es importante para la organización tener un capital intelectual capacitado y con conocimientos adecuados para las tareas que deba realizar.

Varios autores investigaron concluyendo que «se ha descubierto que los cambios se suceden con mayor facilidad, si nosotros confiamos en los conocimientos, la experiencia y la buena voluntad para con nosotros de quien nos está tratando de cambiar» (Cobos, 2011:117). Domínguez De Sanctis

y Giordano Groba que «generalmente las personas, al encontrarse frente a la transformación de sus tareas y nuevas responsabilidades, se cuestionan si tendrán las habilidades y la capacidad para desempeñar los nuevos desafíos. Aun cuando en principio estén de acuerdo, este temor puede determinar que reaccionen negativamente frente al cambio» (2009:41).

Siendo reafirmada esta idea tanto por Kotter como por Arnoletto, «los empleados por lo general se negarán a ayudar, o estarán incapacitados para hacerlo, si se sienten relativamente impotentes. De ahí la importancia que tiene el facultar a los empleados» (1997:112). Es decir, que los empleados difícilmente puedan llevar adelante un cambio si previamente no son capacitados y acompañados durante el proceso de aprendizaje.

Con lo cual antes de continuar, debemos establecer como definición de actitud la propuesta por Newstrom, donde declara que «son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen» (2011:217). Y que para que la actitud se transforme en post del cambio Chiavenato establece que «cambiar las actitudes depende de dos factores generales: la confianza en el mensajero y la confianza en el valor del mensaje. Si las personas no confían en su gerente, no aceptarán el mensaje y no cambiarán de actitud. Además, si el mensaje no fuera adecuado, tampoco habría cambio de actitud» (2009:225).

Retomando la importancia de la capacitación y el aprendizaje, Chiavenato considera que para que estas puedan «generar resultados debe estar inmerso en un entorno de trabajo basado en un diseño organizacional favorable y en una cultura participativa y democrática» (2009:236).

Cabe destacar que las capacitaciones son una herramienta que debe estar complementado con el acompañamiento de los administradores para fortalecer lo aprendido: «Los gerentes deben estar atentos a evitar la posibilidad de que cuando una

persona haya aprendido algo durante la capacitación, este conocimiento se pierda al ser transferido al lugar de trabajo. (...) Si los pares o superiores del personal, recientemente capacitado aprueban nuevas ideas y habilidades, estas personas serán motivadas a continuar comportándose de esa manera» (Gibson *et al.*, 2001:502).

De esta forma, Domínguez De Sanctis y Giordano Groba (2009:104) «pretenden medir en qué grado las personas de las organizaciones presentan los conocimientos, habilidades y actitudes para realizar e incorporar las nuevas competencias a la organización futura».

Los indicadores que revelan en qué medida las personas consideran que poseen los conocimientos, habilidades y actitudes acordes para emprender el proceso de cambio, donde el resultado de dicha la variable, mostrará que «niveles elevados en los indicadores, refleja que se dispondrá de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la implementación del cambio y para la organización futura» (Domínguez De Sanctis y Giordano Groba, 2009:107) quedan identificados en el Cuadro 10. *Tablero de indicadores de la variable Habilidades, conocimientos y actitudes* que se puede consultar en el Anexo.

1.2.1.3. Confianza entre pares

La variable Confianza entre pares, establecida por Domínguez De Sanctis y Giordano Groba, intenta medir el grado en que las personas de la organización confían en sus pares «lo que significa la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma de defraudar a otra, obteniendo así la cooperación y apoyo en los mismos durante el proceso de cambio» (2009:108), ya que «las relaciones interpersonales mutuamente satisfactorias generan confianza mutua, amistad y empatía, que contribuyen a crear un buen clima laboral, y también aumentan la eficiencia» (Arnoletto, 2009:75).

Cabe destacar lo enunciado por Amorós (2007:121), en cuestión a dicha variable, en base

a la relación empatía–confianza y el compromiso–comunicación entre pares:

La relación *empatía–confianza*, en el que para formar un equipo realmente eficiente de trabajo, es importante que entre los integrantes exista una buena relación en sus labores (...). Del mismo modo existe la relación *compromiso–comunicación*, que nos indica que al conformar un equipo de trabajo tenemos que asegurarnos que hayan una cantidad suficiente de canales de comunicación, de tal forma que cada uno de los integrantes de ese equipo, reciba de manera clara y fluida los objetivos que tienen que alcanzar en un tiempo determinado, y para lo cual fue creado el equipo.

Es decir, que una sinergia positiva genera un equipo eficaz y de alto rendimiento, que será significativa para llevar adelante un cambio planeado. Además, el no tratar la confianza de los individuos con sus pares, generará efectos negativos, Domínguez De Sanctis y Giordano Groba (2009) consideran que la falta de confianza genera mayor ansiedad y una comunicación poco fiable entre las personas con lo cual reaccionarán de forma paranoica y buscaran otras fuentes de información obstaculizando así la estrategia de cambio; si los empleados se sienten con mayor confianza, optimismo y energía, las personas se convierten en una fuerza positiva e impulsora a favor del cambio planeado, el trabajo se vuelve más productivo y se alcanzan mejores resultados alineados a los objetivos propuestos.

En el Cuadro 9. *Tablero de indicadores de la variable Confianza entre pares* (Anexo), se identifican los indicadores que revelan en qué medida las personas sienten confianza con el resto del personal para emprender el proceso de cambio, donde consideran que «de lograr niveles elevados en estos indicadores, se dispondrá de la confianza necesaria por parte de las personas, asegurando así niveles altos de cooperación y apoyo para la implementación del cambio» (Domínguez De Sanctis y Giordano Groba, 2009:110).

1.2.1.4. Valores compartidos

El concepto de Valores, según Amorós (2007:69) «se refiere a las convicciones básicas, en el cual un modo determinado de conducta o estado final de existencia, ya sea con aceptación personal o en forma social, es preferible con respecto a otro», además el autor determina su importancia con el comportamiento organizacional «es en el sentido que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes, comportamientos y motivaciones y además porque influyen en las percepciones de los individuos».

Dailey (2012) así lo entiende y explicó el concepto de valor, junto a su efecto en la organización y su importancia de trabajarla:

Los valores éticos existen en un nivel psicológico más profundo que las actitudes laborales, como la satisfacción laboral o la participación en el trabajo y el compromiso con la organización, puesto que son un aspecto fundamental de la naturaleza humana. En nuestras vidas y en nuestro trabajo, utilizamos estos valores como instrumentos mentales de medición para evaluar y juzgar nuestro propio comportamiento y el de los demás. (...) Dado que los valores y los sistemas de valores tienen que ver con los conceptos éticos de lo correcto y lo incorrecto, las compañías intentan influenciar y gestionar el comportamiento del empleado porque fomenta directamente las prácticas empresariales éticas. De esto se concluye que los valores de los empleados constituyen la base de las prácticas empresariales éticas (p.21-22).

A modo de fortalecer la idea de la importancia de los valores, Chiavenato (2009:264) opina que «las personas no trabajan diligentemente a menos que haya poder, democracia y valores compartidos».

Por lo tanto, se establece la variable Valores compartido, ya que «en tanto el cambio ocurre a través de las personas, éstas deben ser integradas como parte del proceso de cambio y para ello, es necesario conocer sus valores, creencias, así como sus comportamientos» (Domínguez De Sanctis y Giordano Groba, 2009:98). Dicha variable, pretende calcular en qué medida los valores de las personas

están alineados y son compartidos con los valores de la organización. En particular, centrada en la medición de las convicciones básicas que tienen las personas en cuanto a juicios sobre lo que es correcto y como éstas viven los valores de la organización.

Los indicadores que deben ser considerados en todo el proceso de cambio para poder conseguir valores compartidos para acompañar e impulsar el éxito del cambio, donde se revela en qué medida las personas se sienten alineadas con los valores de la organización, se identifican en el Cuadro 11. Tablero de indicadores de la variable Valores compartidos (Anexo), donde Domínguez De Sanctis y Giordano Groba (2009:114) consideran que «de lograr niveles elevados en estos indicadores, se facilitará la existencia de valores compartidos facilitando así a emprender acciones hacia un proceso de cambio exitoso alineado a los valores de la organización».

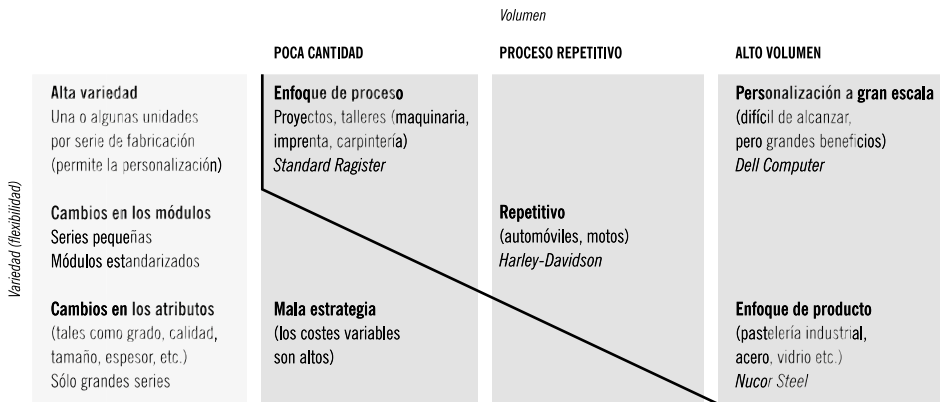
1.3. Procesos operativos

Como última instancia, queda vislumbrar porqué sólo tomar los cambios de procesos operativos, por lo cual debemos definir al proceso como un «conjunto de actividades interrelacionadas o interactuantes que utilizan insumos para entregar un resultado previsto» (Norma ISO 9001) y a su vez Chiavenato lo delimita aún más como «cambio de tareas o procesos internos. Involucra principalmente el contenido del trabajo y las maneras de ejecutarlo» (2009:435). Es decir, aquellas tareas que manipulan insumos para entregar un resultado y que, a su vez, se tiene en cuenta su manera de ejecutarlo.

1.3.1. Tipos de procesos operativos

Según Heizer y Render (2001) consideran que prácticamente todos los bienes o servicios se fabrican utilizando alguna variante de una de las cuatro estrategias de proceso: el enfoque de proceso, el enfoque repetitivo, el enfoque de producto o la personalización a gran escala, pudiéndose vislumbrar estos cuatro enfoques en base a su grado de variedad y volumen en la siguiente figura:

Figura 2. El proceso seleccionado debe ajustarse según la cantidad y la variedad



Fuente: Heizer, J. y Render, B. (2001). *Decisiones estratégicas* (6ta ed.). Madrid, España: Prentice Hall.

Heizer y Render (2001) describen a los cuatro enfoques de estrategias de procesos como:

«Enfoque de proceso Instalación de producción organizada en torno a procesos, que facilita la producción de cantidades pequeñas de producto con mucha variedad» (p.248).

«Proceso repetitivo Un proceso de producción orientado hacia el producto, que utiliza módulos (...) Los módulos son partes o componentes preparados previamente» (p.249).

«Enfoque de producto Una instalación organizada en torno al producto; un proceso orientado al producto, con gran cantidad de éste y poca variedad» (p.251).

«La Personalización a gran escala supone una producción rápida y de bajo coste de bienes y servicios que satisfaga cada vez más los deseos del cliente» (p.253).

Particularmente al último, los autores (Heizer y Render, 2001:255) lo presentan como que:

1. Se produce gran cantidad y gran variedad de productos.
2. Cambio rápido en el equipo adaptable.
3. Los operarios están entrenados para adaptarse a la necesaria personalización.

4. Las peticiones del cliente requieren muchas instrucciones de trabajo.

5. Los inventarios de materias primas son relativamente bajos para el valor del producto.

6. El inventario de trabajo en curso es pequeño gracias al JIT, kanban y fabricación ajustada.

7. Los artículos se mueven rápidamente a través de la instalación.

8. Los artículos acabados se realizan contra pedido.

9. Se requiere una sofisticada planificación para adaptarse a las peticiones del cliente.

10. Los costes fijos tienden a ser altos, pero los costes variables deben ser bajos.

11. Los costes fijos y los cambiantes costes variables hacen de la cuestión del coste un desafío.

1.3.2. Cambios en los procesos operativos

Existen varias definiciones sobre cambio en los procesos que atienden a diferentes aspectos, por ejemplo siguiendo a Acosta (2002:13): «Este tipo de cambio se relaciona con cada una de las actividades que permiten a la organización dos tipos de acciones: una, la operativa o el conjunto de procesos que conducen al alcance de la misión organizacional», como también el propuesto por Domínguez De Sanctis y Giordano Groba, que

se da cuando la introducción, modificación o desarrollo de nuevas tecnologías debe ser acompañado de la incorporación de nuevos conocimientos y herramientas para producir transformaciones sensibles en la forma de hacer las cosas.

El cambio tecnológico ocurre cuando se introducen modificaciones en la maquinaria y el equipo o cuando se sustituyen para dar paso a la automatización o robótica para líneas de ensamble.

Este tipo de cambio está vinculado, en general, directamente con los procesos de producción, aunque no necesariamente aparece siempre aislado de las demás áreas como finanzas, marketing, recursos humanos, entre otras, las que deberán adaptarse al cambio de tecnología. (Domínguez De Sanctis y Giordano Groba, 2009:22–23).

Es decir, que, si bien al cambio en el proceso operativo lo podemos pensar como aquella transformación en las tareas de manipulación del producto, la introducción de nuevas tecnologías, maquinarias y equipos, no está aislada de las demás áreas, sino más bien son cambios de impacto directo. Y a su vez existen cambios en otras áreas que generan efectos indirectos en la misma, pero estas segundas no serán consideradas en la investigación por no tener involucrado de manera directa al personal del departamento de producción.

1.3.3. Los procesos operativos y las personas

Las argumentaciones hasta aquí expuestas, justificaron nuestra posición frente al rol de las personas dentro del cambio y a los cambios de procesos como eje fundamental, delimitando los aspectos que serán centrales en la presente investigación. Por lo tanto, basándonos en Acosta R. (2002:6):

los cambios que se esperan en las personas tienen que ver con aprendizajes relacionados con las formas de ejecutar las tareas, con nuevos conocimientos para

abordar los problemas, con modificaciones de hábitos, con nuevas actitudes hacia los clientes, con mejora en las relaciones interpersonales internas.

Domínguez De Sanctis y Giordano Groba (2009:95) también destacan la relación de las personas con los procesos:

Muchas de las actividades a desarrollar en un proceso de cambio apuntan a involucrar, motivar, alinear y atraer a las personas para lograr el compromiso necesario con la organización y con el cambio a implantar, pues son ellas quienes en última instancia deben aceptar y llevar adelante el proceso.

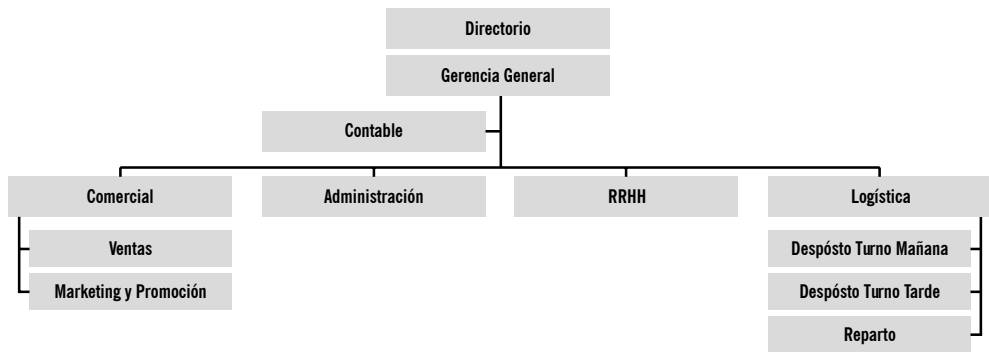
Además, Heizer y Render (2001:104) mencionan la relación en dos de sus libros: «La asignación de capacidad de decisión a los empleados parte del principio de gestión que dice que «nadie conoce el trabajo mejor que los que lo hacen». Las empresas no solo adiestran a sus empleados para que puedan trabajar más y mejor, sino que tiene que sacar provecho de esa inversión enriqueciendo los puestos de trabajo»; «potenciar a los empleados significa involucrarlos en todos los pasos de producción. (...), la tarea consiste en diseñar equipos y procesos que produzcan la calidad deseada. Eso se consigue mucho mejor con un alto grado de implicación de los que conocen los puntos débiles del sistema» (p.187).

2. Descripción del caso

La empresa Aguiar Resistencia SA, se dedica exclusivamente a la comercialización de productos ARCOR, oficializados mediante una Carta de Compromiso. No es una franquicia, pero sería la figura que más se asemeja para su explicación, ya que se deben cumplir con determinados requisitos que impone la marca.

El organigrama de la empresa se constituye actualmente de la siguiente manera:

Figura 3. Organigrama de Aguiar Resistencia SA. 2017



Fuente: Aguiar Resistencia SA

En el aspecto operativo, se planifican reuniones mensuales con los responsables de cada departamento para evaluar la marcha de los sectores y de la sociedad en general, controlar el cumplimiento de los presupuestos y explicar las causas de las desviaciones.

Además, cada vez que se genera un inconveniente importante en algún departamento, el gerente de área consulta con la responsable del área contable. También, el presidente controla cada una de las áreas que conforman la organización y toma decisiones sobre ellas, informando muchas veces directamente a los empleados del nivel inferior de cada área.

2.1. Departamento de logística

2.1.1. Proceso de compra

Los días jueves, el Gerente de Logística y el Gerente de Ventas realizan las compras en conjunto, con el ideal de cooperar y congeniar los intereses de ambos. Cabe aclarar que la responsabilidad recae sobre el Gerente de Ventas. Estos poseen un Excel con información la cual cruzan con datos descargados del sistema interno denominado América (Sistema ERP).

Como se mencionó anteriormente, están involucrados ambos gerentes para generar un cruce

de intereses, por parte del gerente de ventas de maximizar las ventas y por parte del gerente de logística de anticiparse a la llegada de mercadería, minimizar los costos de almacenamiento y no excederse en la capacidad del depósito. Es necesario aclarar que, aún con lo detallado, es importante la participación del encargado de ventas para realizar la compra ya que es quien posee mayor información del hábitat comercial y la oscilación de la venta de productos.

2.1.2. Recepción

El encargado del turno mañana, es el responsable de administrar los turnos de descarga de los despachos de Arcor, ya que el establecimiento posee un cronograma de descargar. La idea del mismo es dar el tiempo necesario para un trabajo adecuado en el almacenamiento y recepción de la mercadería y el control de los productos en contraste con el proceso de facturación en el sistema interno de la documentación.

Al recibir la mercadería solicitada, el jefe de depósito se dirige con la factura física entregada por el transportista a la administración, para autorizar la entrada. De esta manera, ingresan al sistema los códigos solicitados para así poder realizar el inventario de los bienes recepcionados.

2.1.3. Reparto

La empresa posee ocho portones para que el personal de reparto retire los pedidos, ingresan en dos turnos de ocho y siete choferes. Una vez controlados y cargados los pedidos dentro del vehículo, realizan su hoja de ruta en base a la ubicación geográfica de los clientes, siendo el horario de trabajo flexible a su área de entrega.

2.1.4. Picking y packaging

Los pedidos se arman a la tarde en base a un consolidado, el cual es una lista que surge de las facturaciones realizadas el día anterior, donde se establece el número de unidades que debe cargarse por cada producto para armar los pedidos a repartir.

El picking está estructurado de una manera que el tiempo de preparación y recorrido del personal sea el más eficiente, teniendo en cuenta un orden numérico por «familia» y, dentro del mismo, un orden alfabético.

Actualmente, se encuentra en inducción un nuevo sistema de preparación de pedidos, con mayor soporte tecnológico y disminución de errores humanos. Se instrumenta con teléfonos celulares, círculos de detección de códigos con GPS y consejos de como acomodar los pallets y las mercaderías en general.

Cada operario se coloca un brazaletes y un anillo que posee lector de códigos. El sistema emite instrucciones para que se coloque en un lugar determinado del depósito, detallando el código del área. Una vez que llega ahí, debe escanear el producto que le indica el sistema, sacando el número de unidades que detalle. El mismo indica si es correcta la acción realizada o si debe intentarse nuevamente, reduciendo el número de errores humanos. El conjunto de unidades recogidas se separa y se controla que cumplan con el pedido. Se cierran las cajas y se cargan en el camión para su reparto.

La preparación de los pedidos para cada cliente en particular está siendo realizado dentro de los vehículos por parte del personal del reparto y en otros casos dentro del depósito a través del nuevo sistema en implementación.

2.1.5. Control de pedidos en general

La tarea es realizada por el personal del turno mañana y los choferes, quienes en conjunto realizan el control para evitar errores en la entrega del pedido. Lo que genera un mayor compromiso del chofer, dado que una vez retirada la mercadería del establecimiento el mismo es responsable del extravío o falta de entrega del producto.

2.1.6. Mercadería deteriorada

Existe un sector exclusivo, exigido además por bromatología, que almacena la mercadería deteriorada. Una vez por semana Logística envía una solicitud de devolución a Arcor con el detalle de los productos y sus cantidades, si ésta es aprobada, Arcor emite una nota de crédito por triplicado, con lo cual se empacan los productos de acuerdo con ciertos estándares, y se remiten a casa central.

3. Marco metodológico

3.1. Tema de investigación

Jerarquización de las 66 variables del comportamiento organizacional que afectan a los cambios de procesos operativos, caso Aguiar Resistencia SA.

3.2. Objetivos de la investigación

3.2.1. Objetivo general

Jerarquizar las variables del comportamiento organizacional que afectan los cambios de procesos operativos en Aguiar Resistencia SA.

3.2.2. Objetivos específicos

- Identificar y describir las variables del comportamiento organizacional del personal de logística en los cambios de procesos operativos.
- Cuantificar los indicadores de las variables del comportamiento organizacional del personal de logística en los cambios de procesos operativos.

- Determinar la relación entre la edad del personal y el comportamiento ante los cambios de los procesos operativos.
- Determinar la relación entre la antigüedad del personal y el comportamiento ante los cambios de procesos operativos.
- Determinar la existencia de diferencias entre las categorías de división del personal con las variables del comportamiento organizacional.
- Comparar las respuestas de los responsables del departamento de logística y el personal sobre las preguntas similares.

3.3. Problema de investigación

3.3.1. Pregunta central

¿Cuál es la jerarquía entre las variables del comportamiento organizacional que afectan a los cambios de procesos operativos en Aguiar Resistencia SA?

3.3.2. Sistematización

1. ¿Cuáles y cómo son las variables del comportamiento organizacional del personal de logística en los cambios de procesos operativos?
2. ¿Cuál es la relación entre la edad del personal de logística y el comportamiento organizacional ante los cambios de procesos operativos?

3.5. Matriz de datos

Figura 4. Variables y unidades de análisis

UNIDAD DE ANÁLISIS	VARIABLES
Aguiar Resistencia	Tamaño
	Estructura
	Antigüedad
	Tipo de Empresa
	Tipo de políticas
	Tipo de valores organizacionales

[Cont. pág. sgte.]

3. ¿Cuál es la relación entre la antigüedad del personal de logística y el comportamiento organizacional ante los cambios de procesos operativos?

4. ¿Existen diferencias entre alguna de las categorías de división del personal con respecto a las variables del comportamiento organizacional?

5. ¿Qué similitudes y diferencias existen en lo respondido por los responsables del departamento de logística y el personal?

3.4. Tipo de investigación

La investigación a realizar en principio será bibliográfica ya que es necesario indagar en los conceptos centrales aportados por autores como lo son Acosta, Domínguez de Sanctis y Giordano Groba, Kotter, entre otros (Sabino, 1996:97), y de campo por el caso de estudio. Asimismo, será descriptiva con respecto a sus objetivos, dado que busca conocer y medir las variables del comportamiento organizacional dentro de Aguiar Resistencia SA.

Es transversal según el momento, porque se obtendrá información del personal de logística durante el año 2017. Es disciplinar porque se realiza desde el enfoque de la Administración, y de enfoque cuantitativo ya que se conocen previamente las variables de estudio y sobre las cuales se realizarán las encuestas y análisis posteriores.

UNIDAD DE ANÁLISIS (CONT.)	VARIABLES
Departamento de Logística	Grado de ausentismo
	Tipo de capacitaciones e incentivos
	Tipo de procesos operativos
	Frecuencia de cambios de procesos operativos
Personal	Antigüedad
	Genero
	Edad
	Domicilio
	Formación
	Ubicación dentro de la empresa
	Grado de motivación
	Grado de conocimientos, habilidades y actitudes
	Grado de confianza entre pares
Grado de valores compartidos	

Fuente: *Elaboración propia.*

3.6. Instrumentos de recolección de datos

La población se compone de un total de cuarenta y cuatro empleados del departamento de logística, la responsable del departamento de recursos humanos y el presidente de la organización.

Los datos para el presente trabajo de investigación fueron recolectados mediante tres instrumentos: encuestas al total de la unidad de análisis denominada Personal, entrevistas y observación a las unidades de análisis Departamento de Logística y Aguiar Resistencia SA.

3.6.1. Encuesta

La encuesta tuvo como objetivo poder cuantificar y estandarizar las respuestas de la población destino, de tal forma lograr una relación entre las variables de estudio y relacionarlas a los indicadores.

Se incorporaron a dicho instrumento treinta y un preguntas con respuestas cerradas y dos abiertas, estimando una duración total para las contestaciones aproximadamente de 10 minutos.

En principio se realizó una prueba piloto a cinco empleados del departamento de logística elegidos al azar sobre una agrupación previa las cuales fueron: empleados de las tres áreas del departamento de logística (Ver figura 3), jóvenes con antigüedad menor a los 5 años, adultos mayores con antigüedad cercana a los 25 años.

Se concluyó sobre la importancia de acompañar al encuestado de manera silenciosa, pero de forma presencial con la intención de evacuar dudas en caso de tenerlas y antes de administrarlas se realizó una comunicación previa, de manera verbal, aclarando que la encuesta no es un consenso en base a qué respuesta es la correcta, sino que todas

son válidas. Se administraron en el predio de la organización en un horario acordado con los responsables del área, y en dos momentos diferenciados. En la primera instancia se administró al personal del reparto y luego en otro horario a los dos turnos restantes del área de depósito a modo de no entorpecer el trabajo habitual de los operarios.

3.6.2. Entrevista

Las entrevistas se realizaron a cuatro personas, a saber, el presidente, los dos responsables del área de logística y a la responsable de recursos humanos. Estas fueron semiestructuradas. Los instrumentos para las entrevistas fueron diferenciados en función al rol que ocupan dentro de la organización, dado que los datos que pudieron proporcionarnos para el trabajo de investigación están directamente relacionados con la jerarquía de los mismos. Al presidente se realizaron diez preguntas, cuatro a la responsable de recursos humanos y ocho a los responsables del área de logística, estimando treinta minutos de duración con cada uno.

3.6.3. Observación

Se coordinó con la organización dos días en los cuales se realizaron observaciones de todas las áreas a fin de poder describir al caso de estudio y las características de los procesos operativos que realizan.

3.7. Técnicas de análisis utilizadas para el tratamiento de los datos

Las técnicas de análisis que se utilizaron para el tratamiento de datos, fueron:

- La lectura de datos contables y logísticos pertinentes para contextualizar el comportamiento organizacional del caso de estudio, según los indicadores de Domínguez De Sanctis y Giordano Groba.
- El análisis de las entrevistas, también sirvió como limitante de las variables del comportamiento organizacional y el caso de estudio, según los mandos medios y el presidente y como comparativa de lo encuestado.

- La observación de los procesos operativos del área de logística para determinar su respectivo tipo de proceso operativo según Heizer y Render.

- Tabulaciones simples para establecer y jerarquizar las variables del comportamiento organizacional que afectan al cambio de procesos operativos. Y las tabulaciones cruzadas para comparar los resultados de las variables del comportamiento organizacional que afectan al cambio de procesos operativos según cada subdepartamento del área de logística.

- Correlación lineal, entre la antigüedad, la edad y las respectivas preguntas al personal correspondientes a las variables del comportamiento organizacional que atienden durante el cambio.

4. Resultados

Los resultados analizados a continuación, tuvieron como base de estudio a las variables establecidas por Domínguez de Sanctis y Giordano Groba (1.2. Comportamiento organizacional), las cuales se desarrollan a lo largo del presente capítulo, seleccionando solo los cambios en los procesos operativos, definidos en el marco teórico (1.3.2. Cambios en los procesos operativos), a través de los análisis de los resultados de las encuestas, entrevistas, observaciones y datos derivados del caso de estudio.

4.1. Caracterización del Departamento de Logística

El departamento de logística se caracterizó a través de la lectura de los datos contables, planillas de ausentismo, registros logísticos y página web. El mismo está constituido por tres subdepartamentos mencionados en la Figura 3. «Organigrama de Aguiar Resistencia SA. 2017», donde trabajan dos responsables, uno a cargo del área de reparto y otro a cargo de las dos áreas del depósito. La población laboral se distribuye de la siguiente manera, de los ciento diez empleados que posee la organización,

un 40 % son del departamento de logística, siendo siete operarios del depósito turno mañana, doce del depósito turno tarde y veintisiete del área de reparto.

El departamento de logística, tuvo un 2,19 % de ausentismo durante todo el año, reflejando un compromiso al cambio. Las capacitaciones, se realizaron en diversos temas como higiene y seguridad, riesgos de accidentes de trabajo, manejo de herramientas, buenas prácticas en la logística e inserción y prácticas del software logístico. La inversión en capacitaciones fue un 0,2 % de la venta anual, por lo que se observa que la empresa da importancia a la capacitación del personal, pero no existieron inversiones en incentivos al personal para impulsar el cambio.

La organización considera los siguientes valores como parte de su visión: la integridad, el compromiso basando su gestión en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda su gente hacia el logro de resultados, la confianza, el respeto por el individuo, confiando en sus empleados, interesándose y preocupándose por ellos, siendo la opinión de cada empleado respetada, valorada y tenida en cuenta, y el trabajo en equipo.

4.1.1. A nivel de los procesos operativos

A partir de la observación de los procesos operativos de Aguiar Resistencia SA y comparándolos con los expuestos en el marco teórico (1.3.1. Tipos de procesos operativos), se la puede categorizar como de «Personalización a gran escala». Diariamente se atiende gran cantidad de pedidos en función de satisfacer a sus clientes del Gran Resistencia, por ende, sostiene una producción de gran volumen y gran variedad, lo que nos permite caracterizarla como de:

1. Cambio rápido en el equipo adaptable.
2. Los operarios están entrenados para adaptarse a la necesaria personalización.
3. Las peticiones del cliente requieren muchas instrucciones de trabajo.
4. Los artículos se mueven rápidamente a través de la instalación.

5. Los artículos acabados se realizan contra pedido.

6. Se requiere una sofisticada planificación para adaptarse a las peticiones del cliente.

4.2. Análisis de las Variables del Comportamiento Organizacional

4.2.1. Perfil del operario

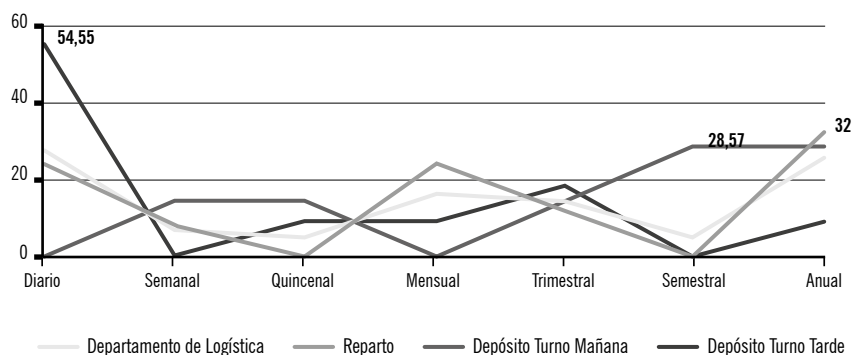
Producto de las encuestas se obtuvo el perfil del personal del departamento de logística:

- Edad: de 20 a 56 años inclusive, con una media aritmética de 35 años y un desvío estándar de 11,47, lo que nos muestra que existen dos grupos etarios diferenciados, uno de jóvenes y otro de adultos.
- Sexo: 100 % Masculino
- Lugar de residencia: 63,64 % Resistencia, 22,73 % Barranqueras, 11,36 % Fontana y 2,27 % Puerto Tirol.
- Estudios máximos alcanzados: 40,91 % secundario completo, 29,55 % secundario incompleto, 20,45 % terciario/universitario incompleto, 4,55 % primario completo y 2,27 % primario incompleto y terciario/universitario completo también.
- Antigüedad: desde un mes hasta 27 años de antigüedad, con una media aritmética de 8 años y 9 meses y un desvío estándar de 7 años y 9 meses. Por lo que se infirió que en esta variable también existe una dicotomía, en cuanto se pueden distinguir dos grupos, trabajadores noveles y antiguos.
- Personal en los Subdepartamentos: 25 (56,82 %) en el reparto, 12 (27,27 %) en el depósito turno tarde y 7 (15,91 %) en el depósito turno mañana.
- Puesto: 31,82 % choferes, 25 % ayudantes de reparto, 13,64 % pickeadores, 9,09 % empaquetadores, 9,09 % repositorios, 6,82 % otros y 4,55 % responsables de turno.

4.2.2. Percepción de la temporalidad ante el cambio

A través de las encuestas a los operarios, se constató la percepción sobre la frecuencia en que se realizaban los cambios en el proceso operativo, lo que se muestra a continuación:

Figura 5. Percepción de la temporalidad del cambio en los operarios.



Fuente: Elaboración propia surgida de los resultados del trabajo de investigación.

De las cuatro entrevistas realizadas, solo con tres se abordó esta temática, y se obtuvo lo siguiente:

- El presidente y el responsable del subdepartamento de reparto consideraron que los cambios se produjeron de manera trimestral y semestral respectivamente.
- El responsable del depósito contestó que se realizaban de manera diaria.

De tal manera, se encontró que el responsable de depósito respondió como la mayoría del personal del turno tarde, sin embargo, el presidente y responsable del subdepartamento de reparto, lo hicieron con una tendencia al personal del depósito turno mañana, con quienes tienen

mayor contacto durante su horario laboral. Además, el personal del reparto presenta una respuesta en forma de W, sin una tendencia clara para el conjunto.

Esto se reafirma una vez más, considerando las respuestas sobre la cantidad de cambios anuales, donde el responsable del reparto y el presidente mencionaron haber pasado por procesos de cambio de tres a cinco veces durante todo el año y el responsable del depósito, mencionó que la frecuencia fue diaria, hasta que se logró un nuevo *statu quo*.

4.2.3. Motivación

A continuación, se observan los indicadores de la motivación que afectan al cambio en los procesos opera-

Tabla 1. Indicadores de la variable Motivación

SIGNIFICADO	LOS CAMBIOS EN LOS PROCESOS SON NECESARIOS	DURANTE LOS CAMBIOS DE PROCESOS ESTOY INVOLUCRADO EN ÉL	EN LOS CAMBIOS DE PROCESOS SE CONSIDERAN MIS NECESIDADES	REALIZAR MI TRABAJO HACE QUE ME DE ORGULLO SER PARTE DE LA EMPRESA	ME RECONOCEN POR EL TRABAJO QUE REALIZO DENTRO DE LA EMPRESA	MI TRABAJO CONTRIBUYE A MI DESARROLLO PERSONAL	ESTOY CONFORME CON MI EQUIPO DE TRABAJO	ME VEO TRABAJANDO EN LA EMPRESA DENTRO DE 5 AÑOS
Muy de acuerdo	18,17 %	15,91 %	6,98 %	34,09 %	11,36 %	27,27 %	20,45 %	29,55 %
De acuerdo	59,09 %	59,09 %	55,81 %	59,09 %	61,36 %	61,36 %	61,36 %	59,09 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13,64 %	22,73 %	20,93 %	4,55 %	9,10 %	6,83 %	9,10 %	9,09 %
En desacuerdo	4,55 %	2,27 %	13,95 %	2,27 %	15,91 %	2,27 %	6,82 %	2,27 %
Muy en desacuerdo	4,55 %	0 %	2,33 %	0 %	2,27 %	2,27 %	2,27 %	0 %

Fuente: Elaboración propia surgida de los resultados del trabajo de investigación.

tivos:

- Existen niveles altos de motivación y de satisfacción por las tareas realizadas.
- Un alto grado de sentido de pertenencia al equipo de trabajo.
- El 88,64 % del personal se visualiza perteneciendo a la empresa dentro de cinco años.
- La mayoría del personal siente que hace la dife-

rencia y son reconocidos por sus tareas.

- En contrapartida, un poco más del 50 % del personal considera que se tiene en cuenta sus necesidades a la hora del proceso de cambio, por lo que aproximadamente la mitad del personal no considera que se tengan en cuenta.

Tabla 2. Correlación Edad–Antigüedad y Motivación.

VARIABLES	LOS CAMBIOS EN LOS PROCESOS SON NECESARIOS	DURANTE LOS CAMBIOS DE PROCESOS ESTOY INVOLUCRADO EN ÉL	EN LOS CAMBIOS DE PROCESOS SE CONSIDERAN MIS NECESIDADES	REALIZAR MI TRABAJO HACE QUE ME DE ORGULLO SER PARTE DE LA EMPRESA	ME RECONOCEN POR EL TRABAJO QUE REALIZO DENTRO DE LA EMPRESA	MI TRABAJO CONTRIBUYE A MI DESARROLLO PERSONAL	ESTOY CONFORME CON MI EQUIPO DE TRABAJO	ME VEO TRABAJANDO EN LA EMPRESA DENTRO DE 5 AÑOS
Edad	-0,1797	0,1011	-0,0524	-0,1365	-0,0031	-0,0237	-0,0262	-0,1743
Antigüedad	-0,2359	-0,0732	0,0281	-0,0326	-0,0644	0,0338	-0,0942	-0,1964

Fuente: *Elaboración propia surgida de los resultados del trabajo de investigación.*

Del cuadro anterior se dedujo que, para la edad y para la antigüedad del personal, existe una correlación proporcionalmente inversa a la motivación, es decir, que a mayor edad o antigüedad disminuyó la motivación del personal.

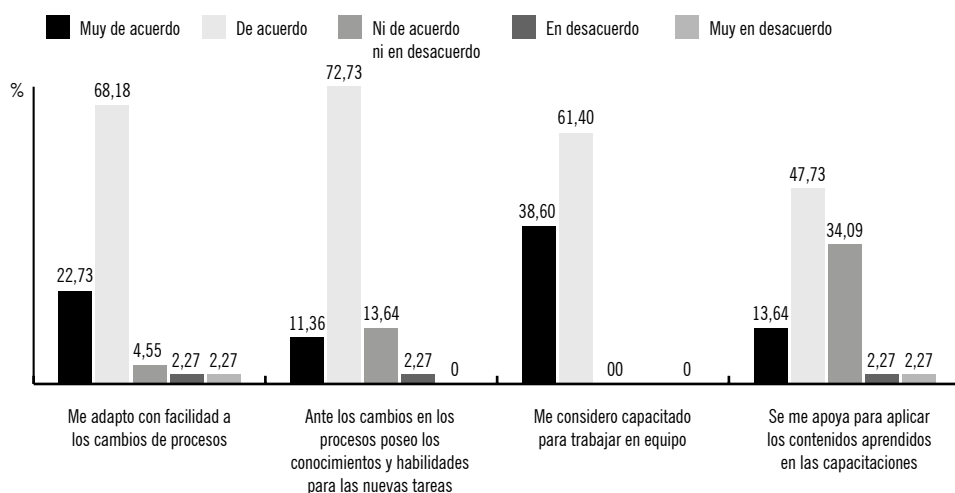
Asimismo, se descubrió que, a mayor edad, mayor es su percepción de involucramiento durante el cambio de procesos operativos y a mayor antigüedad, mayor es su percepción de que se atienden sus necesidades y su contribución a su desarrollo personal. Por lo que se pudo entender que los jóvenes están más motivados, pero a su vez no se sienten tan involucrados ante el cambio y tampoco consideraron que se atiendan sus necesidades y su desarrollo personal en el proceso. En conclusión, si bien existen altibajos entre los indicadores enunciados, en promedio, un 80 % del personal se encontró motivado ante el cambio de procesos operativos, siendo una variable positiva en Aguiar Resistencia SA.

4.2.4. Habilidades, conocimientos y actitudes

En la variable «Habilidades, conocimientos y actitudes» se tuvieron en cuenta los indicadores de percepción de los encuestados en base a la teoría de Domínguez De Sanctis y Giordano Groba, donde se encontró que los porcentajes fueron altos para los cuatro indicadores por lo que el personal de logística se consideró apto al cambio, capacitado para trabajar en equipo y con los conocimientos y habilidades para las nuevas tareas que se originaron del cambio.

Aunque si bien, son conscientes de sus capacidades y de su autoconfianza en sus habilidades, tan solo 27 (61,37 %) de los encuestados se consideraron apoyados para aplicar lo aprendido en las capacitaciones.

Figura 6. Indicadores de la variable Habilidades, conocimientos y actitudes.



Fuente: Elaboración propia surgida de los resultados del trabajo de investigación.

Los efectos de los indicadores en el cambio de procesos operativos fueron los siguientes:

- Existe un nivel alto en la actitud positiva del personal ante los cambios en los procesos operativos facilitando las tareas de capacitación e incorporación de nuevos conocimientos.
- Un 84,09 % considera que posee las habilidades y conocimientos para las nuevas tareas ante los cambios en los procesos operativos, reflejo de la inversión en capacitaciones por parte de la organización y siendo positivo para facilitar el proceso de cambio.
- Los cuarenta y cuatro encuestados consideran que están capacitados para trabajar en equipo en mediana o gran medida.

- El 61,37 % del personal de logística siente que es apoyado para aplicar los contenidos aprendidos en las capacitaciones. La empresa entonces, para casi el 50 % mostró poco seguimiento y apoyo en la adquisición de nuevas habilidades.

Considerando la correlación entre la edad y la antigüedad del personal, se encuentra que, existe una correlación proporcionalmente inversa a los indicadores de conocimientos, habilidades y actitudes, exceptuados por el par de correlaciones entre edad y sentimiento de apoyo luego de una capacitación, y entre antigüedad y el sentimiento de apoyo luego de una capacitación.

Tabla 3. Correlación Edad–Antigüedad y Conocimientos, habilidades y actitudes

VARIABLES	ME ADAPTO CON FACILIDAD A LOS CAMBIOS DE PROCESOS	ANTE LOS CAMBIOS EN LOS PROCESOS POSEO LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA LAS NUEVAS TAREAS	ME CONSIDERO CAPACITADO PARA TRABAJAR EN EQUIPO	SE ME APOYA PARA APLICAR LOS CONTENIDOS APRENDIDOS EN LAS CAPACITACIONES
Edad	-0,023	-0,2567	-0,1989	0,1424
Antigüedad	-0,0584	-0,107	-0,1669	0,202

Fuente: Elaboración propia surgida de los resultados del trabajo de investigación.

4.2.5. Confianza entre pares

A simple vista en la siguiente figura, se pudo notar que la variable Confianza entre pares fue la que menor medida porcentual arrojó en comparación

con las demás variables, Motivación, Habilidades, conocimientos y actitudes y Valores compartidos.

Tabla 4. Indicadores de la variable Confianza entre pares

	LOS LÍDERES DE LA EMPRESA ME DAN CONFIANZA	MI EQUIPO DE TRABAJO ME DA CONFIANZA	LAS METAS A ALCANZAR POR LOS CAMBIOS EN LOS PROCESOS ME DAN CONFIANZA	EL PERSONAL DE LAS OTRAS DOS ÁREAS DE LOGÍSTICA ME DA CONFIANZA (DEPÓSITO T. MAÑANA/ DEPÓSITO T. TARDE/REPARTO)	EL PERSONAL DE LOS OTROS DEPARTAMENTOS ME DAN CONFIANZA (VENTAS/MARKETING/ADMINISTRACIÓN)
Muy de acuerdo	15,91 %	25,00 %	20,45 %	13,64 %	15,91 %
De acuerdo	50 %	59,09 %	61,36 %	52,27 %	36,36 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22,73 %	13,64 %	13,65 %	25 %	29,55 %
En desacuerdo	9,09 %	0 %	2,27 %	6,82 %	15,91 %
Muy en desacuerdo	2,27 %	2,27 %	2,27 %	2,27 %	2,27 %

Fuente: *Elaboración propia surgida de los resultados del trabajo de investigación.*

En efecto, el 70 % de los encuestados consideró tener confianza en el resto del personal, dicha media es aceptable gracias a los indicadores de confianza del equipo de trabajo y confianza en las metas a alcanzar en los cambios de procesos. Es decir, que analizando los indicadores se pudo destacar que:

- El 65,91 % confía en los líderes de la empresa siendo un nivel bajo y acompañado por un 11,36 % que no confía en los mismos, generando que no se deban considerar a los líderes para el proceso de cambio.
- El 65,91 % confía en las otras áreas del departamento de logística y un 9,09 % no confía.
- Tan solo el 52,27 % del personal de logística confía en el resto del personal de los otros departamentos y el 18,18 % no confía, siendo el indicador con el menor índice de toda la variable del

comportamiento organizacional ante el cambio en los procesos operativos.

- Existe un 84,09 % de confianza en el equipo de trabajo y un 81,81 % de confianza a las metas a alcanzar por los cambios en los procesos que elevan la media de la variable Confianza entre pares, asegurando un mayor nivel de confianza en el equipo.

Además, tanto para la edad como para la antigüedad del personal, existió una correlación proporcionalmente directa a los indicadores de confianza entre pares. Es decir, que a mayor edad o antigüedad mayor fue la confianza sobre los líderes, las metas del cambio y el resto del personal. A ver en el siguiente cuadro:

Tabla 5. Correlación Edad–Antigüedad y Confianza entre pares

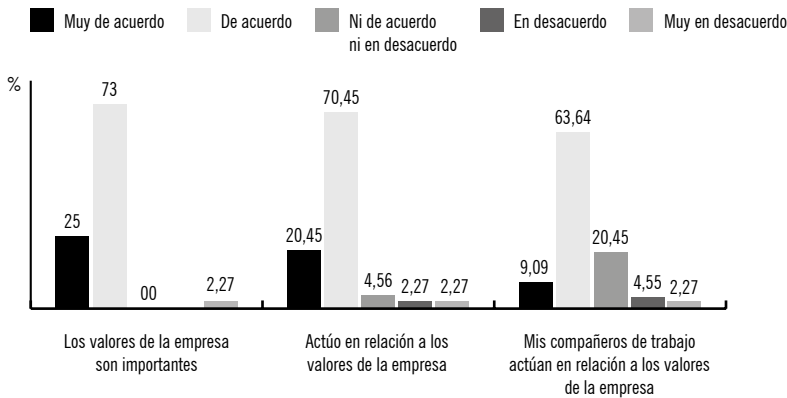
VARIABLES	LOS LÍDERES DE LA EMPRESA ME DAN CONFIANZA	MI EQUIPO DE TRABAJO ME DA CONFIANZA	LAS METAS A ALCANZAR POR LOS CAMBIOS EN LOS PROCESOS ME DAN CONFIANZA	EL PERSONAL DE LAS OTRAS DOS ÁREAS DE LOGÍSTICA ME DA CONFIANZA (DEPÓSITO T. MAÑANA/ DEPÓSITO T. TARDE/ REPARTO)	EL PERSONAL DE LOS OTROS DEPARTAMENTOS ME DAN CONFIANZA (VENTAS/ MARKETING/ADMINISTRACIÓN)
Edad	0,0642	0,0498	0,0333	0,0121	0,2461
Antigüedad	0,0837	0,0362	0,1032	0,0809	0,1094

Fuente: *Elaboración propia surgida de los resultados del trabajo de investigación.*

4.2.6. Valores compartidos

Si bien, un 61,36 % afirmó conocer los valores de la empresa y un 70,45 % las políticas de la empresa, tan solo diez de los encuestados supieron contestar en que situaciones aplicó alguno de los valores

mencionados, es decir, un 22,72 % de la población en estudio, demostrándose una incongruencia y por lo tanto una difícil alineación de las personas con los valores y políticas.

Figura 7. Indicadores de la variable Valores compartidos.

Fuente: *Elaboración propia surgida de los resultados del trabajo de investigación.*

Se encontró una correlación directamente proporcional entre la edad y los valores compartidos, pero una correlación inversa con la antigüedad.

Tabla 6. Correlación Edad–Antigüedad y Valores compartidos

VARIABLES	LOS VALORES DE LA EMPRESA SON IMPORTANTES	ACTUÓ EN RELACIÓN CON LOS VALORES DE LA EMPRESA	MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO ACTÚAN EN RELACIÓN CON LOS VALORES DE LA EMPRESA
Edad	0,1323	0,035	0,0104
Antigüedad	0,0356	–0,0489	–0,1304

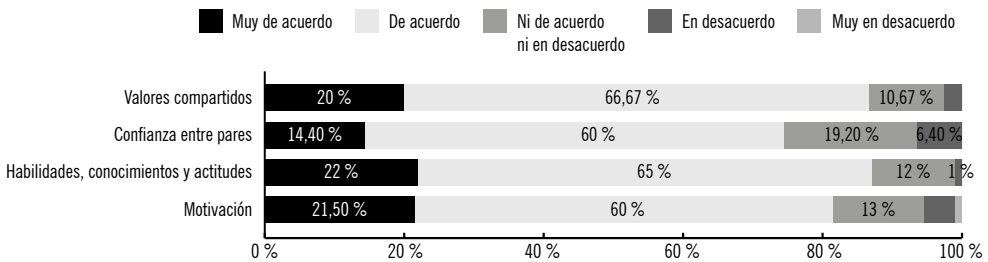
Fuente: *Elaboración propia surgida de los resultados del trabajo de investigación.*

4.3. Dimensión personas

4.3.1. Comportamiento del personal por subdepartamento

Con los resultados obtenidos se diseñó un gráfico que representa el promedio de los indicadores:

Figura 8. El comportamiento del personal de reparto en el cambio de procesos operativos.

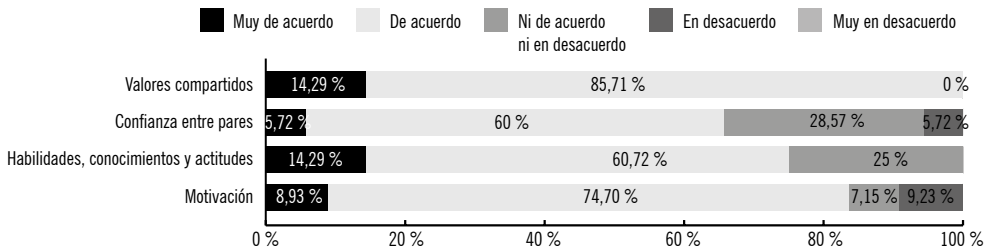


Fuente: *Elaboración propia surgida de los resultados del trabajo de investigación.*

Se puede ver un orden descendente dentro de las variables. En la categoría muy de acuerdo y de acuerdo, se obtuvo, en Habilidades, conocimientos y actitudes (87 %) seguido de Valores compartidos (86,67 %), la Motivación (81,5 %) y por último la Confianza entre pares (74,4 %). El personal de

reparto a diferencia de sus contrapartes del depósito, consideran tener mayores habilidades, conocimientos y actitudes y aunque en las tres áreas coinciden en la baja confianza entre pares, los primeros son los que mayor confianza poseen.

Figura 9. El comportamiento del personal del turno mañana en el cambio de procesos operativos.



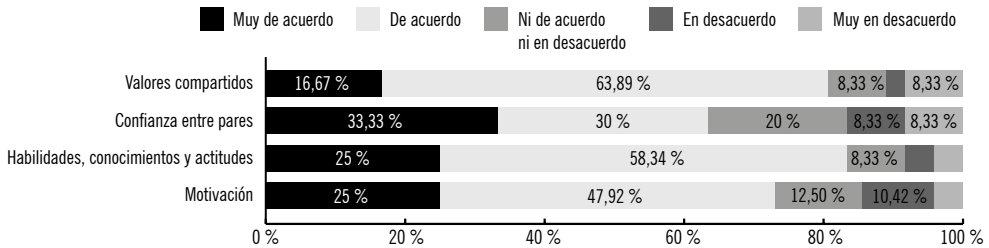
Fuente: Elaboración propia surgida de los resultados del trabajo de investigación.

Se puede ver un orden descendente dentro de las variables, considerando a la de mayor porcentaje, muy de acuerdo y de acuerdo, en Valores compartidos (100 %) seguido de la Motivación (83,63 %),

las Habilidades, conocimientos y actitudes (75,01 %) y por último la Confianza entre pares (65,72 %).

Por último, se toma el promedio de los indicadores del sub departamento depósito turno tarde:

Figura 10. El comportamiento del personal del turno tarde en el cambio de procesos operativos.



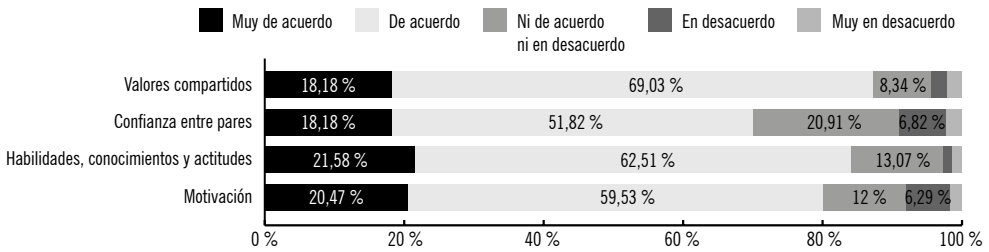
Fuente: Elaboración propia surgida de los resultados del trabajo de investigación.

Se puede ver un orden dentro de los indicadores, siendo el primero en valores, de muy de acuerdo y de acuerdo, la variable Habilidades, conocimientos y actitudes (83,34 %) seguido de los Valores compartidos (80,56 %), la Motivación (72,92 %) y por último la Confianza entre pares (63,33 %). En comparación de las otras dos áreas, el depósito turno tarde presenta los niveles más bajos de motivación, valores compartidos y aun siendo bajo en las tres áreas es la de menor porcentaje en confianza entre pares. Por lo que debería ser la primera área a tomar en cuenta a la hora de un cambio en los procesos operativos.

4.3.2. Comportamiento del personal del departamento

Se consideró importante presentar en una sola tabla al departamento como un todo, y analizar cada una de las variables, de donde se dedujo que los Valores compartidos fue la variable de mayor valor ante los cambios de procesos operativos con un 87,21 % seguido de las Habilidades, conocimientos y actitudes (84,09 %), la Motivación (80 %) y la Confianza entre pares (70 %).

Figura 11. El comportamiento del personal en el cambio de procesos operativos.



Fuente: Elaboración propia surgida de los resultados del trabajo de investigación.

4.4. Comparación de resultados entre entrevistas y encuestas

Tabla 7. Comparación de resultados entre entrevistas y encuestas

	LÍDERES FORMALES	OPERARIOS DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA
APORTES DE IDEAS	<p>El presidente estima que el 60 % del personal de logística aportan ideas, pero existen disparidades entre los responsables de logística, y el responsable de reparto.</p> <p>El responsable de reparto considera que todos aportan ideas.</p> <p>El responsable del depósito que las ideas son aportas mayormente por el directorio y que los operarios muy poco.</p>	
RESISTENCIA AL CAMBIO	<p>El presidente reconoció que en todo momento existe una resistencia al cambio, pero la considera débil, gracias a la política de involucramiento del personal, la confianza de los operarios hacia el directorio y la relación entre el directorio y los empleados.</p> <p>La responsable de recursos humanos considera que la resistencia parte del personal de mayor antigüedad a quienes estimularon más durante los procesos de cambio y que el éxito del cambio lo lograron a través del acompañamiento y explicación de la visión.</p>	<p>Los encuestados respondieron que no existen reconocimientos de ningún tipo por plantear cambios, o nuevas ideas para mejorar los procesos operativos, lo que dificulta la motivación y la participación del personal en cuanto a sugerencias para la innovación y en visualizar las nuevas formas de realizar los procesos.</p>
FORMACION Y CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS	<p>La responsable de recursos humanos afirma que la empresa posee políticas de incentivo a la formación de sus empleados a través de licencia por estudio, becas o pago de cursos y otorgamiento de certificados por capacitaciones, demostrando la importancia para la organización de la capacitación de sus empleados</p>	<p>Aproximadamente la mitad de los encuestados expresaron que sienten que no se sienten apoyados para aplicar lo aprendido en las capacitaciones en los procesos de cambio.</p>

Cont. pág. sgte.

	LÍDERES FORMALES (CONT.)	OPERARIOS DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA
VALORES COMPARTIDOS	<p>La responsable de recursos humanos asevera que la empresa posee políticas de retención de talento como lo son el buen trato, los ascensos y la participación en decisiones importantes, asegurando la preocupación de la organización de retener los talentos necesarios para el desempeño de la organización y de la permanencia de los mismos durante el proceso de cambio.</p> <p>Los entrevistados conocían cuáles eran los valores de la empresa. Además, expresaron que estos son fundamentales a la hora de tomar una decisión de cambio, y que son sus directrices para la visión de cambio.</p>	<p>En los operarios se logra observar una diferencia importante, dado que tan solo diez de ellos admitieron conocer los valores organizacionales y llevarlos a su vida laboral. Con lo que se puede pensar que existe una falta de comunicación de los valores desde la cúpula que debería ser transmitida al personal en post del éxito de los cambios planeados.</p>

Fuente: *Elaboración propia.*

5. Resultados

En el presente estudio se jerarquizaron las variables del comportamiento organizacional que afectan a los cambios en los procesos operativos para el caso de estudio Aguiar Resistencia SA. Para concluir en este objetivo general que dio lugar al interrogante central, se alcanzaron primero distintos objetivos específicos que consistieron en identificar, describir y cuantificar a las variables del comportamiento organizacional del personal de logística en los cambios de procesos operativos y finalmente determinar la existencia de diferencias entre los subdepartamentos y las variables del comportamiento organizacional.

Asimismo, se determinó la relación entre la edad del personal, la antigüedad del personal y el comportamiento ante los cambios de procesos operativos. Y por último se compararon las respuestas de los responsables del departamento de logística y las del personal sobre preguntas similares.

Considerando los datos obtenidos en el capítulo de Resultados, especialmente los arrojados en el marco teórico (1.3.1. Tipos de procesos operativos), se pudo establecer que los procesos operativos en el caso de estudio, provocan que exista una necesidad de que el personal se adapte rápido a los cambios, estén capacitados para la personalización

de los pedidos, que existan instrucciones de trabajo, cambio en el dinamismo por parte del personal que manipula los artículos y que exista una planificación sofisticada para adaptarse a lo solicitado por los clientes.

Al analizar los indicadores de la motivación del personal de logística en los cambios de procesos operativos a través de los datos establecidos en 4.2.3. Motivación y con fundamento en la tabla 8 (Anexo), se concluyó que existen altos niveles de participación de las personas en el proceso de cambio, altos niveles de motivación y compromiso tanto con la organización y durante el cambio. También existe una facilidad en el involucramiento y motivación durante el proceso de cambio; pero si bien todo lo mencionado anteriormente ejerce una fuerza positiva a la motivación existe un efecto negativo en el mismo por no tener en cuenta las necesidades de los operarios durante el proceso de cambio.

Con respecto al análisis de la variable Habilidades, conocimientos y actitudes (HCA) del personal de logística en los cambios de procesos y teniendo como fundamentos tanto los resultados de la misma y el tabla 11 (Anexo) se establece que si bien, los operarios son conscientes de sus capa-

ciudades y de su autoconfianza en sus habilidades, provocando una facilidad en las tareas de capacitación e incorporación de nuevos conocimientos, que facilita el proceso de cambio; se concluye que tan solo 27 (61,37 %) del total de 44 que componen el personal del departamento consideran que son apoyados para aplicar lo aprendido en las capacitaciones, por lo que se constituye un punto importante a mejorar por la empresa para fortalecer el cambio en el proceso.

Además, los cuarenta y cuatro encuestados consideran que están capacitados para trabajar en equipo en mediana o gran medida, por lo que genera una facilidad en la formación de equipos de trabajo, para brindar soluciones integradas durante todo el proceso de cambio. Esto debería corroborarse a través de una investigación más profunda acerca de si la percepción del personal condice con la realidad, siendo un tema que no alcanza al presente estudio realizado.

Continuando con el análisis de la variable HCA, en base a la tabla 3 se observa que, a mayor edad, existe una tendencia a la baja del porcentaje de percepción en los indicadores de la variable, pero a la vez existe un mayor sentimiento de apoyo por parte de la empresa. Con lo cual se puede concluir que la edad del personal tiene una implicancia directa sobre las actitudes que desarrolla el personal de conducción, otorgándole más apoyo en sus decisiones, sugerencias y acciones luego de las capacitaciones. Asimismo, se descuida a los más jóvenes, pero a su vez, estos consideran que poseen mayores habilidades, conocimientos y actitudes.

Ahora bien, analizando los dichos en las entrevistas realizadas a la conducción de la organización, presentadas en el apartado 4.4. Comparación de resultados entre entrevistas y encuestas, y las conclusiones del párrafo anterior, se puede estimar que la organización conociendo esta situación con respecto a las aptitudes de sus empleados, realiza una estrategia medianamente aceptable al enfocarse, en mayor medida en el personal longevo y

desatendiendo a quienes ya poseen las herramientas para adaptarse al cambio en los procesos operativos.

En definitiva, la variable de habilidades, conocimientos y actitudes es medianamente importante para la organización siendo un factor en cierto aspecto favorable para el proceso de cambio en los procesos operativos, pero también se debería generar un acompañamiento al personal en las nuevas tareas para provocar una mejoría considerable como fortaleza para el éxito del cambio. Atendiendo a los datos cuantitativos, en promedio, el 84,09 % posee las habilidades, conocimientos y actitudes ante el cambio de procesos operativos, siendo una variable positiva en Aguiar Resistencia SA.

Al analizar los indicadores de la confianza entre pares del personal de logística en los cambios de procesos operativos, se tuvo en cuenta el tabla 10 (Anexo) y lo resaltado en el capítulo de resultados del apartado 4.2.5. Confianza entre pares; se logró concluir que existe una dificultad en la comunicación y confianza entre las personas del mismo nivel jerárquico, una falta de integración de toda la organización, una dificultad en la comunicación y una falta de apoyo en el proceso de cambio. Pero como efecto positivo, existe una facilidad en mejorar los resultados en las tareas para el proceso de cambio, un apoyo e involucramiento de las personas en las metas trazadas por la existencia de confianza en el equipo de trabajo y las metas a alcanzar.

Entonces, en síntesis, tan solo el 52,27 % del personal de logística confía en el resto del personal de los otros departamentos y el 18,18 % de los mismos no confían, siendo el indicador con el menor valor porcentual arrojado de toda la variable del comportamiento organizacional ante el cambio en los procesos operativos. Esto se ve reflejado en una falta de integración de toda la organización, una dificultad en la comunicación y una falta de apoyo en el proceso de cambio.

Como última instancia de análisis de los indicadores de las variables del personal de logística en los cambios de procesos operativos, se encuentra la

variable «Valores compartidos», que a través de la teoría del apartado 1.2.1.4. Valores compartidos, su correspondiente tabla 12 (Anexo) y lo desarrollado en el apartado 4.2.6. Valores compartidos, se puede decir que en primera instancia existe una falta de conocimiento total de los valores formales y/o establecidos por la empresa.

A su vez, analizando los indicadores de la variable «Valores compartidos» se puede ver que luego de hacerles saber cuáles son los valores de la empresa, el 98 % del personal de logística considera que los mismos son importantes provocando una facilidad en la comprensión e involucramiento con el cambio en tanto que este sea coherente con los valores de la organización.

Además, como comparación interesante, el 90,9 % del personal considera que actúa en relación con los valores de la empresa, pero de los cuarenta y cuatro encuestados solo el 72,73 % considera que también sus compañeros de trabajo actúan de la misma manera. Con lo cual los acuerdos en cuanto a cuáles son los valores de la empresa son débiles, porque cada uno considera cumplirlo, pero percibe que en menor medida lo hacen sus compañeros de trabajo, de lo que se puede inferir que perciben valores diferentes.

Por lo que afirmando lo mencionado al principio de la variable «Valores compartidos», existe un mayor interés por parte de las personas en alinearse con los valores de la organización, pero existe una deficiencia en cuanto a la comprensión e involucramiento de esos valores.

Al contrastar las similitudes y diferencias existentes entre lo respondido por los responsables del departamento de logística y las encuestas del personal, se concluye que los líderes formales involucran al personal en la toma de decisiones claves casi siempre durante el proceso de cambio, asegurando una mayor participación de las personas en el proceso. Sin embargo, esto no condice con lo percibido por los jóvenes y lo mencionado por el presidente, que es consciente de que existe en todo momento una resistencia al cambio, pero la

considera débil, gracias a la política de involucramiento del personal, la confianza de los operarios hacia el directorio y la relación entre el directorio y los empleados.

Por lo que se infiere que lo apreciado por el presidente no se relaciona con lo percibido por los operarios en términos de la política de involucramiento y la confianza a los líderes, a diferencia de lo mencionado por la responsable de recursos humanos donde sus apreciaciones tienen relación con lo percibido por los jóvenes y adultos en correlación a la edad y el acompañamiento.

En el capítulo anterior, se mencionó que solo se consideró pertinente realizar tan solo el análisis en base a los subdepartamentos, con lo cual si bien se encontraron una gran variedad de resultados en el apartado 4.3. Dimensión personas, se puede destacar que:

- El personal de depósito turno mañana, se encuentra mayormente motivado durante el cambio de procesos operativos y en su totalidad tienen una alineación con los valores de la empresa, por lo tanto se puede reafirmar lo mencionado en las correlaciones de edad y antigüedad y las variables; ya que estos son en su mayoría los más longevos dentro del área, además tienen mayor contacto directo con el directorio de la organización, dado que su jornada laboral coincide casi en su totalidad con la del responsable de departamento y el presidente.
- El personal de reparto a diferencia de sus contrapartes del depósito, consideran tener mayores habilidades, conocimientos y actitudes y aunque en las tres áreas coinciden en la baja confianza entre pares, los más longevos son los que mayor confianza poseen.
- En comparación a las otras dos áreas, el depósito turno tarde presenta los niveles más bajos de motivación, valores compartidos y aun siendo bajo el porcentaje en las tres áreas, es la de menor valor en confianza entre pares. Por lo que debería ser la primera área a tomar en cuenta a la hora de un cambio en los procesos operativos.

Asimismo se consideró importante también realizar las correlaciones entre las variables con la edad y la antigüedad, observado en las tablas 2, 3, 5 y 6, donde se pudo apreciar una tendencia, de que a medida que el personal tiene mayor edad o antigüedad es más acompañado, involucrado y atendido por la organización durante el cambio en los procesos operativos generando una mayor confianza por los mismos y existiendo un efecto contrario en los jóvenes del área de logística, quienes son relegados o atendidos en menor medida.

6. Conclusión

Nos queda aún responder al interrogante central del presente estudio. ¿Cuál es la jerarquía entre las variables del comportamiento organizacional que

afectan a los cambios de procesos operativos en Aguiar Resistencia SA?

En el siguiente cuadro se puede comparar el orden de las variables del comportamiento organizacional ante el cambio en los procesos operativos, tanto del departamento como discriminado por áreas. Se encontró similitud entre el Reparto y el Depósito turno tarde y a su vez diferencia del depósito turno mañana con estos.

Asimismo, el orden obtenido de las variables, considerando como una unidad al departamento, es diferente que el obtenido en cada subdepartamento. Esto puede ser explicado tanto por la edad y la antigüedad como por el momento del proceso operativo en que realizan sus tareas, mencionados en las conclusiones previas y contextualizadas con el apartado 1.3. Procesos operativos y en Resultados.

Tabla 8. Cuadro comparativo entre los distintos subdepartamentos y el área de logística

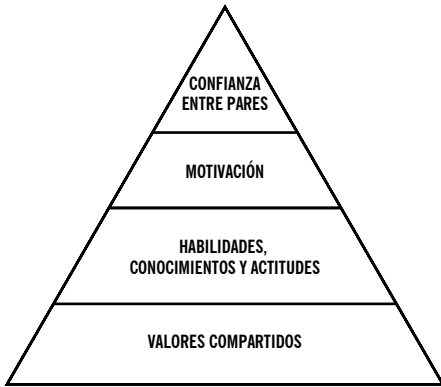
NIVEL JERÁRQUICO	DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA	REPARTO	DEPÓSITO TURNO MAÑANA	DEPÓSITO TURNO TARDE
1	Valores compartidos	Habilidades, conocimientos y actitudes	Valores compartidos	Habilidades, conocimientos y actitudes
2	Habilidades, conocimientos y actitudes	Valores compartidos	Motivación	Valores compartidos
3	Motivación	Motivación	Habilidades, conocimientos y actitudes	Motivación
4	Confianza entre pares	Confianza entre pares	Confianza entre pares	Confianza entre pares

Fuente: *Elaboración propia surgida de los resultados del trabajo de investigación.*

Como conclusión y teniendo en cuenta el objetivo general, se puede jerarquizar a las variables del departamento de logística a ser atendidos por la

organización en el siguiente orden, que es apreciado en la siguiente figura.

Figura 12. Jerarquía de las variables del comportamiento organizacional ante los cambios en los procesos operativos.



Fuente: *Elaboración propia surgida de los resultados del trabajo de investigación.*

Presentado el orden de las variables estudiadas en una pirámide para su mejor comprensión, se determinó que en la base se encuentran los Valores compartidos, luego las Habilidades, conocimientos y actitudes, seguido de la Motivación y por último la Confianza entre pares, jerarquización que debe ser cercana a lo concluido anteriormente en relación con el tabla 8. A modo de cierre, se concluye que la organización ante el cambio de los procesos operativos debe iniciarse tratando la cúspide piramidal, para luego comenzar a tratar las variables de la base y finalizar enfocándose en lo analizado por edad, antigüedad o por áreas ya que «el saltarse aunque sea un solo paso o adelantarse demasiado sin un fundamento sólido casi siempre ocasiona problemas» (Kotter, 1997:26).

Referencias bibliográficas

- Acosta, R. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24. doi: 10.15446/rcp
- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Chiclayo, Perú: Editorial Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo.
- Arnoletto, E.J. (enero-febrero-marzo, 2009). Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. *Folleto Gerenciales*, 1, 70-86.
- Blanchard, K. (octubre, 1992). The seven dynamics of change. *The Inside Guide*. Recuperado el 09/05/2018 de <http://work911.com/articles/change7.htm>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). México DF, México: Mc Graw Hill.
- Cobos, C.E. (2011). El comportamiento humano. Recuperado el 19/05/2018 de <http://hdl.handle.net/10893/2090>
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional* (7ma ed.). Edinburgh Business School, Heriot-Watt University. Recuperado el 19/05/2018 de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Domínguez De Sanctis, L. y Giordano Groba, J. (2009). Sistema de indicadores para el cambio organizacional - S.I.C.O.: Una propuesta de medición del cambio organizacional. (Tesis de Grado). Recuperado el 19/09/2017 de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/handle/123456789/720>
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones*. Santiago de Chile, Chile: Mc Graw Hill.
- Heizer, J. y Render, B. (2001). *Decisiones estratégicas* (6ta ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- ——— (2001). *Decisiones tácticas* (6ta ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Kotter, J.P. (1997). *El líder del cambio* (1ra ed.). México DF, México: Mc Graw Hill.
- ——— (noviembre, 2005). Lo que de verdad hacen los líderes. *Los Clásicos de HBR*, 17-25.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ra ed.). México DF, México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ta ed.). México DF, México: Pearson.
- Romero, J., Matamoros, S. y Campos C. (octubre-diciembre 2013). Sobre el cambio organizacional: Una revisión bibliográfica. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(50), 35-52. Recuperado el 19/09/2017 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828692004>.
- Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación* (4ta Ed.). Buenos Aires, Argentina: Lumen Hvmanitas.
- Szabla, D. B. (2007). A multi-dimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. *Human resource development quarterly*, 18(4), 525-558.

Registro bibliográfico

Galizzi, G. (2019). Las variables del comportamiento organizacional que afectan a los cambios de procesos operativos. Caso Aguiar Resistencia SA. *Revista Ciencias Económicas*, 15(02), 49-87.

Anexo

Tabla 9. Tablero de indicadores de la variable *Motivación*

INDICADOR	OBJETIVO	IMPACTO EN EL CAMBIO
% de personas motivadas para la implantación del cambio	Visualizar las personas que se encuentran motivadas para el cambio.	Porcentajes altos en este indicador podrá significar niveles altos de motivación y con ello el involucramiento de un mayor número de personas, trayendo mejores resultados en la tarea a realizar para lograr el cambio planeado.
% de personas que ven necesario el cambio	Visualizar las personas que ven la necesidad de cambio de la organización.	Porcentajes altos en este indicador muestra la sensación de premura necesaria para lograr una mayor aceptación por parte de las personas frente al cambio.
% de personas involucradas con el proceso de cambio	Conocer la cantidad de personas que están involucradas en las distintas actividades y etapas del proceso de cambio (capacitación, instancias de motivación, reuniones, Grupos de discusión, etc.).	Porcentajes altos en este indicador facilitará la realización de las tareas necesarias en todo el proceso de cambio por parte de las personas de las organización.
% de personas que aportaron ideas para el cambio	Visualizar el nivel de participación del personal en el cambio.	Porcentajes altos en este indicador podrá facilitar un mayor involucramiento y niveles altos de participación en la implementación y durante el proceso de cambio.
Nivel de participación de las personas en las decisiones claves en el proceso de cambio	Conocer el involucramiento que le dan los líderes al personal en la toma de decisiones.	Niveles altos en este indicador asegura una mayor participación de las personas en el proceso de cambio.
Grado en que las necesidades de las personas son contempladas en los cambios a implementar	Medir las necesidades de las personas consideradas en el proceso de cambio.	Resultados altos en este indicador asegura un mayor motivación e involucramiento para la implementación del cambio.
% de personas que se sienten que sus tareas hacen la diferencia	Conocer en que grado las personas se sienten orgullosas de ser parte de la organización en sus tareas diarias.	Porcentajes altos en este indicador facilitarán el involucramiento y la motivación de las personas durante el proceso de cambio.
% de personas que se sienten reconocidas por sus tareas	Conocer la cantidad de personas que se sienten reconocidas por sus tareas en la organización.	
Cantidad de reconocimientos otorgados por la organización a las personas que plantean cambios y mejoras	Conocer la cantidad de incentivos a las personas para impulsar el cambio.	Resultados altos en estos indicadores facilitará la motivación y la participación de las personas en cuanto a sugerencias para la innovación y en visualizar las nuevas formas de hacer las cosas.
Cantidad de personas reconocidas por nuevas ideas	Conocer la cantidad de personas reconocidas por la organización por tener nuevas ideas.	

[Cont. pág. sgte.]

INDICADOR [CONT.]	OBJETIVO	IMPACTO EN EL CAMBIO
% de personas que ven en sus tareas diarias un desarrollo personal	Conocer cantidad de personas que ven que su trabajo diario contribuye a su desarrollo personal.	Porcentajes altos en este indicador podrá significar niveles altos de motivación y de satisfacción por las tareas realizadas en su trabajo.
% de personas conformes con su equipo de trabajo	Conocer la cantidad de personas conformes con su equipo de trabajo.	Porcentajes altos en este indicador podrá brindar un alto grado de sentido de pertenencia al equipo de trabajo, generando altos niveles de participación de las personas en el proceso de cambio.
Nivel de ausentismo	Medir el nivel de ausentismo que hay en la organización.	Niveles altos en este indicador puede generar riesgos a lo largo del proceso de cambio, debido al bajo compromiso de las personas con la organización y el cambio.
% de personas que se visualizan más de 5 años en la organización.	Conocer la cantidad de personas que proyectan su futuro en la organización.	Porcentajes altos en este indicador podrá significar altos niveles de motivación y compromiso por parte de las personas con la organización y el cambio.
% de personas que recuerdan los principales logros de la organización a lo largo de su historia.	Determinar si las personas recuerdan e identifican al menos 3 logros, reconocimientos y méritos más importantes que la organización ha construido a lo largo de su historia, pretendiendo ser un factor motivador el recordar logros pasados.	Porcentajes altos en este indicador podrá visualizar una mejor actitud de las personas frente al proceso de cambio.

Fuente: Domínguez De Sanctis, L. y Giordano Groba, J. (2009). Sistema de indicadores para el cambio organizacional. SICO: Una propuesta de medición del cambio organizacional. (Tesis de Grado).

Tabla 10. Tablero de indicadores de la variable *Confianza entre pares*

INDICADOR	OBJETIVO	IMPACTO EN EL CAMBIO
Grado en que las personas de la organización confían en los Líderes no Formales	Medir el grado de confianza que tienen las personas con sus líderes no formales. Los mismos no tienen porque pertenecer a su sector o tener un nivel de jerarquía superior.	Resultados altos en este indicador muestra que se deberá considerar a los líderes no formales para el proceso de cambio.
Grado de confianza que tienen las personas en las metas trazadas para el cambio	Conocer el nivel de aceptación que tienen las metas a alcanzar en el plan de cambio.	Resultados altos en este indicador, podrá facilitar un mayor apoyo e involucramiento de las personas en las metas trazadas para el cambio.
Grado de confianza entre pares	Medir el grado de confianza entre las personas del mismo nivel jerárquico de la organización.	Niveles altos de este indicador facilitará la comunicación y la confianza entre las personas del mismo nivel jerárquico.
Grado de confianza en su equipo de trabajo	Medir el grado de confianza que se tiene sobre el equipo con el cual se trabaja.	Resultados altos en este indicador asegura un mayor nivel de confianza en el equipo, facilitando así mejores resultados en las tareas para el proceso de cambio.
Grado de confianza entre las personas que trabajan en otros sectores o departamentos	Visualizar el nivel de confianza que hay entre las personas de los diferentes departamentos o sectores de la organización.	Resultados altos en este indicador asegura una mayor integración de toda la organización, facilitando de este modo una mejor comunicación y un mayor apoyo en el proceso de cambio.

Fuente: *Domínguez De Sanctis, L. y Giordano Groba, J. (2009). Sistema de indicadores para el cambio organizacional. SICO: Una propuesta de medición del cambio organizacional. (Tesis de Grado).*

Tabla 11. Tablero de indicadores de la variable *Conocimientos, habilidades, y actitudes*.

INDICADOR	OBJETIVO	IMPACTO EN EL CAMBIO
Nivel de actitud positiva presente en las personas para implementar el cambio	Conocer la cantidad de personas que tienen una actitud positiva/negativa ante el proceso de cambio.	Niveles altos en este indicador podrá facilitar las tareas de capacitación e incorporar nuevos conocimientos necesarios para la implementación del cambio.
% de personas con conocimientos y habilidades requeridas para la empresa futura	Conocer la cantidad de personas que ya tienen incorporados los conocimientos y habilidades para las nuevas tareas.	Porcentajes altos en este indicador podrá facilitar el proceso de cambio.
% de puestos claves capacitados para los nuevos cambios	Conocer el nivel de conocimiento y habilidades de las personas que se encuentran en puestos claves en la organización.	
% de personas con habilidades para el trabajo en equipo	Conocer la cantidad de personas que están capacitadas para trabajar en equipo.	Porcentajes altos en este indicador facilitará la formación de equipos de trabajo, brindando soluciones integradas durante todo el proceso de cambio.
Nivel de incentivos que brinda la organización para fomentar las capacitaciones	Conocer el nivel en que las políticas de la organización incentiva a la formación de sus empleados (días por estudio, becas o pago de cursos).	Niveles altos en este indicador mostrará la importancia que da la organización a la capacitación de su gente.
Cantidad u horas de cursos dictados o brindados por la organización	Medir el nivel de importancia que le da la organización al conocimiento y habilidades de sus personas.	
Cantidad de horas de capacitación por persona	Conocer la cantidad de horas de capacitación por persona.	Este indicador mostrará si la cantidad de horas son suficientes para las diferentes etapas del proceso de cambio y si las mismas responden a través de la asistencia.
% de personas que se sienten apoyadas luego de una capacitación o cursos brindados por la organización	Visualizar si las personas tienen apoyo a la hora de aplicar los conocimientos incorporados en las instancias de evaluación.	Porcentajes altos en este indicador muestra el seguimiento y apoyo a las personas en la adquisición de nuevas habilidades, logrando mayores niveles de aprendizaje en ellas.
% del presupuesto destinado a las capacitaciones de las personas	Conocer la inversión que realiza la organización en capacitación.	Este indicador mostrará la importancia relativa que le da la organización a fomentar la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.
Cantidad de talentos que se desvincularon de la organización en los últimos 5 años	Conocer cuantas personas valoradas por la empresa se desvincularon en los últimos 5 años.	Niveles altos en este indicador deberán ser considerados para la formación de la coalición conductora, para que los integrantes de la misma no dejen la organización en pleno proceso.

[Cont. pág. sgte.]

INDICADOR (CONT.)	OBJETIVO	IMPACTO EN EL CAMBIO
Cantidad de medidas y acciones que realiza la organización para retener talentos	Conocer qué medidas toma la organización para retener a los talentos en su organización (flexibilidad laboral, buen trato, ascensos, participación en decisiones importantes, etc.).	Niveles altos en este indicador testifica la reocupación de la organización de retener los talentos necesarios para el desempeño de la organización y de la permanencia de los mismos durante el proceso de cambio.
% de contrataciones basadas en un proceso de reclutamiento y selección adecuado	Conocer la cantidad de personas contratadas con un proceso de selección adecuado.	Porcentajes altos en este indicador facilita que las personas que ingresan a la organización tienen las habilidades, conocimientos y los valores compartidos para trabajar en la organización.

Fuente: Domínguez De Sanctis, L. y Giordano Groba, J. (2009). Sistema de indicadores para el cambio organizacional. SICO: Una propuesta de medición del cambio organizacional. (Tesis de Grado).

Tabla 12. Tablero de indicadores de la variable Valores compartidos.

INDICADOR	OBJETIVO	IMPACTO EN EL CAMBIO
Grado de conocimiento de las personas sobre los valores organizacionales	Medir el grado de conocimiento que tienen las personas sobre los valores de la organización.	Resultados altos en este indicador facilitan la alineación de las personas con los valores de la organización.
% de personas que comprenden el significado de los valores de la organización	Determinar si las personas identifican y saben explicar el significado de los valores organizacionales y demás elementos que constituyen la cultura de la organización (principios, normas, hábitos, símbolos).	Porcentajes altos en este indicador facilitan la alineación de las personas con los valores de la organización.
Grado en que las acciones de las personas reflejan los valores de la organización	Medir el grado en que las acciones de las personas reflejan los valores de la organización.	Resultados altos en este indicador muestra un mayor compromiso de las personas con los valores de la organización.
% de contratación de personas alineadas a los valores de la organización	Conocer la cantidad de personas que se contratan con los valores compartidos con la organización.	Porcentajes altos en este indicador facilitará que los valores de la organización sean compartidos por las personas.
% de personas alineadas con los valores de la organización	Conocer la cantidad de personas que comparten los valores de la organización.	Porcentajes altos en este indicador facilitará la comprensión y el involucramiento con el cambio en tanto éste sea coherente con los valores de la organización.
Grado en que los objetivos de la organización están alineados con los valores	Medir el grado en que los objetivos están alineados con los valores de la organización.	Resultados altos en este indicador facilitará la alineación y el compromiso de las personas con los objetivos y con el cambio.
Grado en que el cambio organizacional está alineado con los valores organizacionales	Medir el grado en que el cambio organizacional está alineado con los valores de la organización.	Resultados altos en este indicador facilitará la alineación e involucramiento de las personas con el cambio.
% de personas que conocen las principales políticas de la organización	Determinar si las personas conocen las políticas de la organización.	Porcentajes altos en este indicador facilitará la comprensión de las personas de las principales políticas.
% de personas que comprenden el significado de las principales políticas de la organización	Determinar si las personas identifican y saben explicar el significado de las políticas de la organización.	Porcentajes altos en este indicador facilitará la comprensión de las personas de las principales decisiones que se tomen con respecto al cambio.
Grado en que la visión de cambio esta alineada con los valores de la organización	Determinar el grado en que la visión de cambio esta alineada con los valores de la organización.	Resultados altos en este indicador facilitará la comprensión y el involucramiento de las personas con la visión de cambio.

[Cont. pág. sgte.]

INDICADOR (CONT.)	OBJETIVO	IMPACTO EN EL CAMBIO
% de personas que creen que los valores organizacionales son importantes	Determinar el grado de importancia que las personas le asignan a los valores organizacionales.	Porcentajes altos en este indicador facilitará la alineación de las personas con los valores de la organización.
% de personas que consideran que actúa de acuerdo con los valores de la organización	Determinar en que medida los valores de la organización son compartidos por las personas en el desarrollo de sus actividades.	Porcentajes altos en este indicador facilitará un mayor interés por parte de las personas por alinearse con los valores de la organización.
% de personas que perciben que sus compañeros de trabajo actúan de acuerdo a los valores de la organización	Determinar en que medida los valores son compartidos por las personas en el desarrollo diario de sus actividades.	Porcentajes altos en este indicador facilitará la comprensión y el involucramiento de los valores, ayudando a un mejor trabajo de equipo.

Fuente: Domínguez De Sanctis, L. y Giordano Groba, J. (2009). Sistema de indicadores para el cambio organizacional.

SICO: Una propuesta de medición del cambio organizacional. (Tesis de Grado).