



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, SISTEMAS E INFORMÁTICA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TESIS

RESISTENCIA AL CAMBIO Y MEJORA CONTINUA EN EL
ÁREA PROCESOS ULTERIORES DE LA EMPRESA
REDONDOS S.A., SANTA MARÍA, 2020.

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

LUIS IRBYNN RIVERA ROMERO

ASESOR:

Ing. RAÚL CHÁVEZ ZAVALETA

Reg. C.I.P. N° 48453

Huacho – Perú

2021

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR



Presidente

Nombre: Moisés Emilio Armas Inga

DNI: N° 10057606

Ing. MOISES EMILIO ARMAS INGA

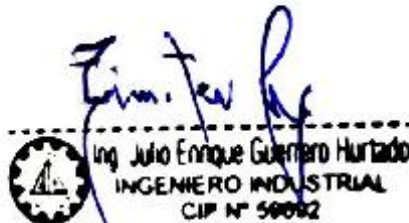
Presidente



Univ. Nac. José Faustino Sánchez Carrión
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, QUÍMICA Y MINERÍA
Ing. Carlos Alberto Bruno Romero

Ing. CARLOS ALBERTO BRUNO ROMERO

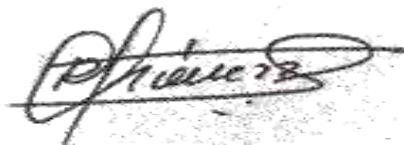
Secretario



Ing. Julio Enrique Guerrero Hurtado
INGENIERO INDUSTRIAL
CIP N° 50002

Ing. JULIO ENRIQUE GUERRERO HURTADO

Vocal



RAUL CHAVEZ ZAVALETA

INGENIERO INDUSTRIAL

Reg. C.I.P. N° 48453

Ing. RAÚL CHÁVEZ ZAVALETA

Asesor

DEDICATORIA

A mi esposa, abuela, padres y hermanos.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme alcanzar mis objetivos.

A mi familia por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

Al ingeniero Raúl Chávez, por su apoyo crítico.

ÍNDICE GENERAL

TITULO	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Descripción de la realidad problemática	01
1.2. Formulación del Problema	04
1.2.1. Problema General	04
1.2.2. Problemas Específicos	04
1.3. Objetivos de la Investigación	04
1.3.1. Objetivo General	04
1.3.2. Objetivos Específicos	04
1.4. Justificación de la investigación	05
1.5. Delimitación del estudio	05
1.6. Viabilidad del estudio	05
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación	07
2.1.1. Investigaciones internacionales	07
2.1.2. Investigaciones nacionales	09
2.2. Bases Teóricas	11
2.3. Definiciones de términos básicos	36
2.4. Hipótesis de investigación	41
2.4.1. Hipótesis General	41

2.4.2. Hipótesis Específicas	41
2.5. Operacionalización de las variables	42

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico	44
3.2. Población y muestra	45
3.2.1. Población	45
3.2.2. Muestra	45
3.3. Técnicas de recolección de datos	45
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	46

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados	47
4.2. Contrastación de hipótesis	62

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados	65
------------------------------	----

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones	68
6.2. Recomendaciones	69

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas	70
7.2. Fuentes electrónicas	70

ANEXO

A. Cuestionario	75
B. Matriz de consistencia	78
C. Certificados de validación por juicio de expertos	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	47
Tabla 2.	Edad de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	48
Tabla 3.	Tiempo de servicio de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	49
Tabla 4.	Razones generales de resistencia de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	50
Tabla 5.	Razones para resistirse a un cambio específico de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	51
Tabla 6.	Resistencia al cambio de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	52
Tabla 7.	Ciclo de planear la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	53
Tabla 8.	Ciclo de hacer la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	54
Tabla 9.	Ciclo de verificar la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	55
Tabla 10.	Ciclo de actuar la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	56
Tabla 11.	La mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	57
Tabla 12.	Razones generales de resistencia y la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	58
Tabla 13.	Razones para resistirse a un cambio específico y la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	59

Tabla 14.	Resistencia al cambio y la mejora continua según los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	60
Tabla 15.	Pruebas de normalidad	61
Tabla 16.	Correlación de Rho de Spearman entre la resistencia al cambio y la mejora continua	62
Tabla 17.	Correlación de Rho de Spearman entre las razones generales de resistencia y la mejora continua	63
Tabla 18.	Correlación de Rho de Spearman entre las razones para resistirse a un cambio específico y la mejora continua	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	47
Figura 2.	Edad de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	48
Figura 3.	Tiempo de servicio de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	49
Figura 4.	Razones generales de resistencia de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	50
Figura 5.	Razones para resistir a un cambio específico de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	51
Figura 6.	Resistencia al cambio de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	52
Figura 7.	Ciclo planear de la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	53
Figura 8.	Ciclo hacer de la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	54
Figura 9.	Ciclo verificar de la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	55
Figura 10.	Ciclo actuar de la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	56
Figura 11.	Mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	57
Figura 12.	Razones generales de resistencia y la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	58
Figura 13.	Razones para resistirse a un cambio específico y la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	59
Figura 14.	Resistencia al cambio y la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María	60

RESUMEN

Objetivo: Establecer de qué manera la resistencia al cambio afecta en la mejora continua en el área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020. Métodos: La presente investigación es de tipo básica, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población es de 112 trabajadores. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0,962). Resultados: Respecto a la resistencia al cambio, el 80,4% de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María presentan una baja resistencia al cambio y el 19,6% indicó que presenta un nivel medio. Así mismo, respecto a la mejora continua, el 17% evidenció que el proceso de la mejora continua lo calificó como deficiente, en el caso del otro 17% lo calificó de regular y el 66,1% lo evaluó como eficiente. Conclusión: Existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($\rho = ,594$; $p = 0,00$), por lo que se concluye que la resistencia al cambio afecta significativamente en la mejora continua en el área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.

Palabras clave: Planear, hacer, verificar, actuar.

ABSTRACT

Objective: To establish how resistance to change affects continuous improvement in the area of subsequent processes of the company Redondos S.A., Santa María, 2020. **Methods:** This research is of a basic type, non-experimental design, quantitative approach. The population is 112 workers. The reliability of the instrument was performed using Cronbach's alpha coefficient (0.962). **Results:** Regarding resistance to change, 80.4% of the workers in the area of subsequent processes of the company Redondos S.A., Santa María present a low resistance to change and 19.6% indicated that it presents a medium level. Likewise, regarding continuous improvement, 17% evidenced that the continuous improvement process rated it as deficient, in the case of the other 17% rated it as fair and 66.1% rated it as efficient. **Conclusion:** There is a moderate and very significant positive correlation ($\rho = .594$; $p = 0.00$), so it is concluded that resistance to change significantly affects continuous improvement in the area of subsequent processes of the company Redondos S.A, Santa Maria, 2020.

Keywords: Plan, do, verify, act.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual existe la resistencia al cambio en cada uno de los niveles de las empresas y en diversos aspectos. Por lo general las empresas captan el cambio como algo destructivo y molesto, ya que piensan que es una amenaza contra el equilibrio de la organización.

Sin embargo, existen empresas que pese a tener bien definido sus funciones para un buen desempeño, su personal por lo general no siente el compromiso con los objetivos de la empresa, por lo que realizan un servicio poco satisfactorio para el cliente como para que este se convierta en asiduo.

Una visión es un claro requisito esencial para vencer la resistencia al cambio. Es necesario que cada trabajador tenga conocimiento a donde se dirige durante el cambio y por qué motivo se dirige hacia ello. Las personas no solamente tienen que saber su función sino comprender el propósito de su función. Como también es necesario identificar áreas de la empresa donde estén haciendo un buen trabajo en calidad de forma que pueden aportar a través de una mejora continua permite de tener excelentes resultados.

En su mayoría las empresas tienen un modelo de gestión tradicional. Donde, aparece una elevada necesidad de mejora continua, de este modo le posibilita tener una preparación buena para enfrentar los cambios de manera exitosa.

Es por ello que tiene como objetivo general manera la resistencia al cambio afecta en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En el entorno internacional se ha podido evidenciar problemáticas tales como lo muestra el estudio realizado por Luciani, Zambrano y González (2019) donde se analiza empresas y su comportamiento en base a la mejora continua, y pudieron dar que las empresas fallan o tienen mayores dificultades en aspectos básicos como la gestión ambiental, la gestión de recursos humanos y la comercialización. Por otro lado, un estudio en relación a la resistencia al cambio, Salgado, Lería, Arcos, Pineda y González (2018) señalan que los trabajadores de las empresas contemporáneas tienen problemas para afrontar algún cambio mostrando resistencia a ella, según su estudio los valores más altos por lo que ocurre esto se encuentra en la existencia de pocos factores individuales asociados a desear el cambio y factores individuales asociados al saber.

Asimismo, en un contexto nacional, Longa (2019) señala que bajo sus resultados la empresa que no reconozca que la mejora continua debe ser un proceso planificado y organizado en los procedimientos productivos, entonces será una empresa con problemas que no permitirá mejorar algún indicador de rendimiento de cualquier área. Por otro lado, Bejarano (2016) analiza los resultados de su estudio donde las empresas cuentan con trabajadores que no se adecuan a las normas y cambios; cuando existen cambios administrativos se observa que hay resistencia puesto que son amenazantes al estatus que tienen, señalando que no aceptan nuevos jefes.

En un entorno globalizado y muy competitivo en el que vivimos en la actualidad, hace que las empresas, sean grandes o pequeñas, tengan que enfrentar de manera constante los cambios en su ambiente. Tanto el éxito o fracaso de las empresas dentro de su mercado, se percibirá conforme estas se encuentren preparadas para afrontar tales

cambios. No obstante, como es natural, y hasta cierto punto pronosticable, que cada uno de los procesos de cambio de una empresa, sean beneficios o no, traen como consecuencias diferentes reacciones contrarias. La resistencia al cambio podría ser una de las principales barreras para la mejora continua ya que los individuos pueden gustarle el cambio, pero no les agrada que los cambien. Entonces, teniendo en cuenta lo anterior, más los estudios ya señalados, podemos describir que la mejora continua es fundamental en el entorno globalizado y competitivo, pero, se evidencia que no es perfecto en todas las empresas, y la resistencia al cambio podría ser una variable influyente en la mejora continua, es aquí donde la investigación tiene como objetivo el establecer de qué manera la resistencia al cambio afecta en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020. Para ello, la investigación tomará en cuenta las dimensiones plasmadas por Bateman y Snell (2009) para evaluar la variable resistencia al cambio, ya que mencionan que los motivos típicos para la resistencia, ciertas son comunes y aparecen en las fases del cambio, otros se vinculan a la misma esencia del cambio, entonces, estas dimensiones son: razones generales de resistencia y razones para resistirse a un cambio específico. Mientras que, para la variable mejor continua se utilizará las dimensiones desarrolladas por Gutiérrez (2014), quien establece que el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es muy útil para organizar y realizar planes de mejora en temas de calidad y eficiencia en cualquier jerarquía organizacional; entonces, estas dimensiones son: planear, hacer, verificar, y actuar.

Redondos S.A. es líder en el mercado de productos cárnicos, gracias a su innovación y creando valor a su clientela y consumidores en el país y miras a mercados internacionales. Pertenece a uno de los Grupos Pecuarios más grandes del país, constituido como empresa que ofrecen productos y prestaciones en el sector alimentos como también se vinculan al rubro pecuario. Asimismo, es una empresa que siempre ha buscado la mejora continua y lo demuestra con sus estándares de calidad que ha logrado alcanzar, tales como el impulso del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) lo que lo llevó a la certificación el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control – HACCP, certificación ISO 9001, y otros estándares de calidad.

En la compañía Redondos S.A. se ha podido identificar diferentes problemas que han dificultado la mejora continua dentro de la empresa tales como la deficiencia en la planificación ya que en muchas ocasiones las faltas de objetivos claros generan caos

que entre los trabajadores impiden avanzar en la mejora continua; la falta de confianza que se tiene hacia los superiores ha ocasionado que cada integrante de la empresa busque solucionar sus problemas de manera individual perdiendo tiempo; falta de compromiso que tienen los trabajadores de la empresa lo ha conducido a no dar lo mejor de sí mismos; la falta de comunicación interna ha generado descoordinaciones retrasando el cumplimiento de lo propuesto; la autoridad y falta de liderazgo ha impedido que los trabajadores comprendan el propósito de lo que hacen.

En la empresa Redondos S.A. también se ha podido detectar otras dificultades que tienen que ver con la resistencia al cambio del personal, y que podrían estar siendo las causas de los problemas anteriores, dificultades tales como la falta de reuniones de coordinación que no son desarrollados en la mayoría de las áreas; se ha observado que no existen buenas relaciones de trabajo entre colegas lo que impide el buen trabajo en equipo; la mayoría de trabajadores tiene dificultades para expresar sus ideas con claridad; los trabajadores sienten que no se los trata con justicia en las cosas que ocurren dentro de la empresa; además se ha podido reconocer que hay cierta dificultad por parte de algunos trabajadores en el empleo de recursos y programas tecnológicos. Asimismo, en octubre del 2020, se implementó en la organización el ERP SAP: S/4HANA; el objetivo fue optimizar los procesos de la organización (todas las áreas), acceder a toda la información de una manera más precisa y confiable. De esta manera ayudará a tomar buenas decisiones para la compañía. En la actualidad la ejecución no está al 100%, uno de los factores clave es el personal y la resistencia que tienen al cambio. Los trabajadores no se esfuerzan por capacitarse, quieren seguir haciendo lo mismo (procesos, formatos, procedimientos internos deficientes), seguir en su zona de confort y muy reacios a los cambios o mejoras que la organización desea alcanzar; muchas personas piensan que la tecnología los va a reemplazar y no hacen nada por mejorar, incluso algunos boicotean los procedimientos ya que no se sienten a gusto con las mejoras; velan por su propio interés y no por la organización.

Si la empresa Redondos S.A. no pone énfasis en mejorar los puntos antes descritos tendrá serias dificultades en continuar con éxito hacia los mercados que desea introducirse perdiendo presencia en estos.

Por tal razón, es importante que en la empresa Redondos S.A. se identifiquen los motivos que están caracterizando la resistencia al cambio y que vienen afectando a lograr una mejora continua sostenida y rápida, de lo contrario no se puede asegurar

competitividad en los mercados que participa, siendo por lo tanto necesario plantear los siguientes problemas de estudio.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la resistencia al cambio afecta en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera las razones generales de resistencia afectan en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020?
- b. ¿De qué manera las razones para resistirse a un cambio específico afectan en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Establecer de qué manera la resistencia al cambio afecta en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Demostrar de qué manera las razones generales de resistencia afectan en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.
- b. Explicar de qué manera las razones para resistirse a un cambio específico afectan en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación práctica: Ya que el estudio tiene como objeto plantear recomendaciones acerca de las dificultades que se presentan en ambas variables, los cuales son la resistencia al cambio y mejora continua.

Justificación teórica: Su validez metódica se encuentra en la formulación de un cuestionario, el cuál será de apoyo para estudios posteriores a evaluar la resistencia al cambio, y también evaluar la mejora continua, donde tendrá el respaldo de un sustento teórico elegido con objetividad para lograr que el estudio tenga los resultados deseados.

1.5. Delimitación del estudio

- Delimitación geográfica: Redondos S.A., distrito Santa María, provincia de Huaura, departamento de Lima.
- Delimitación temporal: octubre del año 2020 a junio del año 2021.
- Delimitación social: trabajadores de la Redondos S.A.
- Delimitación semántica: Resistencia al cambio y mejora continua.

Ricaldi (2018), la resistencia al cambio se enlaza con un grupo de elementos como la perceptibilidad, puesto que este estado psíquico establece la observación del entorno y su valoración, aunque es necesario enfatizar que no consiste en el saber científico sino sobre un comentario acerca de cierta faceta de la vida.

Acosta (2017), la mejora continua se trata de la postura total cuyo sustento debe garantizar el equilibrio del proceso y la probabilidad de mejora.

1.6. Viabilidad del estudio

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que para la viabilidad de la investigación es necesario considerar contar con el tiempo, medios monetarios, personas y elementos que establecerán hasta dónde llega el estudio. Teniendo en cuenta ello, en el caso de la presente investigación y su ejecución, se dispondrá del tiempo por parte del tesista, además de contar con los recursos monetarios, personal y

elementos, necesarios para el desarrollo eficiente del estudio. Asimismo, se tendrá acceso a la compañía donde se ejecuta la investigación, por ende, es posible llevar a cabo la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Jiménez (2018) realizó la tesis de posgrado “Diseño de un programa de mejora continua para optimizar la gestión de servicios bancarios en un Centro Integral de Negocios de una Institución Financiera de Guayaquil”. Realizada con apoyo de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil. Ecuador. El objetivo general fue diseñar un programa de mejora continua para optimizar la gestión de servicios bancarios (p.4). Concluyó que el servicio de tarjetas de crédito obtuvo el mayor tiempo promedio de espera debido a la carencia de trabajo en relación a tarjetas de crédito (p.85).

Ortiz (2018) realizó la tesis de posgrado “Resistencia al cambio en el fortalecimiento de prácticas organizacionales en una fábrica de alimentos de Bogotá”. Realizada con apoyo de la Universidad Externado de Colombia. Bogotá. Colombia. El objetivo general fue diseñar un programa de gestión del cambio para fortalecer las prácticas organizacionales, según la planeación estratégica (p.24). La metodología hace referencia al diseño metodológico no experimental transversal (p.30,31). La población fue 82 colaboradores, y la muestra fue 60 colaboradores. La técnica utilizada fue la encuesta (p.31). Los resultados señalan que el 60% de los trabajadores tienen resistencia en el liderazgo e innovación, un 35% de los trabajadores consideran que la cultura que se vive no acepta los cambios. Con respecto a los jefes un 10% de los jefes, está en desacuerdo con el apoyo o ayuda en el desarrollo de las fortalezas de sus colaboradores, un 10% está en desacuerdo respecto a sentirse seguro para dirigir a otros. Concluyó que se dispone de un equipo de individuos que pueden aumentar sus características para un liderazgo inspirador, que pese a sus

miedos o falta de seguridad en sus capacidades, temor a perder el dominio, existe un deber y atención por formar parte del cambio, saben de su papel y son conscientes de sus defectos, debido a esta clase de resistencia en los superiores es propio a los procedimientos de este nivel en las organizaciones y se puede realizar un seguimiento apropiado para reducir y lograr suprimir las oposiciones (p.97).

Rojas (2018) realizó la tesis de posgrado “Diseño de una propuesta de gestión del cambio orientado a los líderes que logre fortalecer el desempeño de los empleados administrativos de la Empresa Fortox Security Group sede Bogotá”. Realizada con apoyo de la Universidad Externado de Colombia. Bogotá. Colombia. El objetivo general fue diseñar una propuesta de gestión del cambio orientado a los líderes (p.28). La metodología hace referencia al diseño metodológico no experimental (p.30). La población fue 117 personas administrativas. La muestra fue 90 personas. La técnica utilizada fue la encuesta (p.31). Los resultados señalan que el 14% de trabajadores muestran resistencia al cambio, un 24% muestran resistencia frente a involucrarse en un proceso de cambio en su área de trabajo y un 16% manifiestan resistencia frente a si la carga laboral es adecuada en un proceso de cambio. Concluyó que alcanzado un participación desde un grupo y después de forma personal, con el fin de lograr los resultados o buenas impresiones ante los cambios hechos en la organización (p.87).

Vargas (2017) realizó la tesis de posgrado “Gestión del cambio en el área administrativa de una empresa familiar como propuesta para la implementación de la Norma ISO 9001 - 2015”. Realizada con apoyo de la Universidad Externado de Colombia. Bogotá. Colombia. El objetivo general fue proponer un modelo de gestión de cambio que facilite el proceso de adaptación del personal (p.33). La metodología hace referencia al tipo metodológico propositiva (p.43). La población fue 112 personas. Las técnicas utilizadas el grupo focal y las encuestas. Los resultados señalan que el 10% de las encuestas consideran que están totalmente de acuerdo en que las actitudes de cinismo se dan en la empresa ante situaciones de cambio, un el 23% están totalmente de acuerdo frente a la presencia de actitudes de temor ante los cambios en la empresa. Concluyó que los trabajadores del área administrativa tienen las

posturas de aprobación ante los cambios lo que brinda buenos resultados en el interior de la administración de cambio y la puesta en marcha de la Norma ISO 9001-2015 (p.112).

Avellan (2016) realizó la tesis de posgrado “Desarrollo de un “Programa de mejora continua” para el tratamiento de "Oportunidades de Mejora”. Realizada con apoyo de la Universidad de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador. El objetivo general fue diseñar y crear una herramienta de software informático que contemple un modelo adaptable y recursivo que permita obtener información y retroalimente a los administradores (p.7) La población fue 50,000 personas, la muestra fue 170 personas. La técnica utilizada fue la observación (p.14). La investigación concluyó que llevar a cabo cambios en tecnología; dando inicio en las áreas tecnológicas, plataformas virtuales a través de pedidos, facturas, inventarios y despachos, que hacen posible el perfeccionamiento de la eficiencia (p.45).

2.1.2. Investigaciones nacionales

Suarez (2020) realizó la tesis de posgrado “Comunicación interna y mejora continua en los docentes de la I.E 3092”. Realizada con apoyo de la Universidad César Vallejo. Lima. Perú. El objetivo general fue determinar la relación entre la comunicación interna y mejora continua en los docentes (p.55). La metodología hace referencia al diseño metodológico no experimental y transversal (p. 22). La población fue 50 docentes. La técnica utilizada fue la encuesta (p.26). Los resultados señalan que el 22 % de los docentes tiene un nivel medianamente aceptable de la comunicación interna, donde un 24% percibe un nivel medianamente aceptable de comunicación interpersonal; respecto a la mejora continua 24 % de los docentes percibe un nivel regular. La conclusión señala que existe una relación directa entre comunicación interna y mejora continua, con un coeficiente de correlación de 0.033 (p.45).

Castro (2018) realizó la tesis de pregrado “Implementación y mejora continua del servicio de telefonía IP con Asterisk”. Realizada con apoyo de la Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú. El objetivo general fue implementar una solución tecnológica integral de comunicaciones, con el

propósito de aportar valor a nuestros clientes y usuarios (p.9). La investigación concluyó que se pudo dar curso de acción a respuestas tecnológicas de acuerdo a las principales carencias; haciendo posible perfeccionar u optimizar los diálogos internos y externos con los estudiantes y alumnos destacables, acreedores y demás organizaciones (p.45).

Peña y Prado (2018) realizaron la tesis de posgrado “Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho”. Realizada con apoyo de la Universidad Privada Norbert Wiener. Lima. Perú. El objetivo general fue determinar la correlación existente entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo (p.5). La metodología hace referencia al diseño metodológico no experimental y correlacional (p.50). La población fue 331 personas. La muestra fue 75 personas. La técnica utilizada fue la encuesta (p.53). Los resultados señalan que el 84% del personal que a veces sus comportamientos dentro de la entidad se asocian con una predisposición a ser resistentes ante posibles entornos de cambio, donde el 46,7% del personal precisan que a veces buscan apoyo de los demás para efectuar las tareas encargadas; un 50,7% del personal precisan que a veces buscan hacer frente a los conflictos; respecto al trabajo en equipo el 6,7% indica que casi nunca se caracterizan por impulsar que se trabaje en equipo. La conclusión señala que existe relación inversa y significativa entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo en la Sede Regional de Ayacucho, con un índice de significancia de 0.000 y un coeficiente de correlación de - 0,420 (p.96).

Ricaldi (2018) realizó la tesis de posgrado “Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017”. Realizada con apoyo de la Universidad César Vallejo. Lima. Perú. El objetivo general fue determinar la relación entre el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en trabajadores (p.60). La metodología hace referencia al diseño metodológico no experimental (p.66). La población fue 217 trabajadores, muestra de 138 trabajadores. La técnica utilizada fue la encuesta (p.70). Los resultados señalan que el 8,7%, opinan que el nivel es bajo en el desarrollo organizacional; respecto a la resistencia al cambio un 13,7% de los encuestados opinan que el nivel de resistencia al cambio es alto. La conclusión señala que

existe relación inversa y significativa entre el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio, con un índice de significancia de 0.000 y un coeficiente de correlación de -0.816 (p.141).

Quijano (2018) realizó la tesis de posgrado “Proceso de reingeniería y de mejora continua en la Empresa Editora Kano S.R.L.”. Realizada con apoyo de la Universidad Nacional del Callao. Callao. Perú. El objetivo general fue describir y explicar cómo el proceso de reingeniería influyó significativamente en la aplicación de la mejora continua (p.11). La metodología hace referencia al tipo metodológico descriptivo explicativo expo facto (p.87). La muestra fue 37 personas. Las técnicas utilizadas fueron la observación y la encuesta (p.88). Los resultados señalan que el 27% de los encuestados presenta un nivel bajo en el proceso de reingeniería; respecto a la mejora continua un 83.8% de los encuestados tiene un nivel medio, donde un 5.4% de los encuestados menciona que la eficiencia en los procesos ha logrado un nivel bajo, un 13.5% opina que la optimización de tareas y ventas tiene un nivel medio. La conclusión señala que el proceso de reingeniería influyó significativamente en la aplicación de la mejora continua, con un índice de significancia de 0.000 y un coeficiente de correlación de 0,970 (p.102).

2.2. Bases teóricas

Variable 01: Resistencia al cambio

A. Dimensiones de resistencia al cambio

Bateman y Snell (2009) mencionan que los motivos típicos para la resistencia, ciertas son comunes y aparecen en las fases del cambio, otros se vinculan a la misma esencia del cambio, entonces, estas dimensiones son: razones generales de resistencia y razones para resistirse a un cambio específico.

a. Razones generales de resistencia

Sin tener en cuenta el contenido verdadero del cambio existen diferentes motivos para la resistencia.

- Inercia. Por lo general las personas no tienen afición por inmutar su status quo. Las antiguas maneras de realizar las cosas son sencillas y

confortables, por lo que los trabajadores prefieren seguir haciendo las cosas como lo vienen haciendo que cambiar algún proceso.

- Tiempo. A menudo las personas se resisten al cambio ya que este llega en circunstancias no adecuadas. Quizás quisiera irse a un sitio distinto, ¿aunque quisiera hacerlo en estos momentos? Inclusive si el sitio estuviese desocupado, es posible que se tome el tiempo. Cuando los administradores o el personal con frecuencia están ocupados o con mucho estrés, o cuando hay tensión en los vínculos entre administración y el personal, es una mala circunstancia para presentar nuevos planes. Es necesario que los administradores introduzcan el cambio en una etapa de recepción del cambio.
- Sorpresa. Esta razón llega a ser un punto crucial entre el tiempo y la receptividad. Cuando es inesperado el cambio, es posible que exista una resistencia al comienzo, casi como algo instantáneo. Por ejemplo, cuando una casa de estudios anuncia un aumento en la pensión, que este se regirá en el siguiente ciclo. Sería elevada a la resistencia. Al menos, que querrá tener conocimiento de dicho cambio con anticipación para una previa preparación.
- Presión de los compañeros. En ciertas ocasiones, parecer ser que los equipos se resisten a ideas modernas. Inclusive cuando los integrantes no muestran oposición ante un cambio dado por la administración, es posible que exista una oposición en conjunto. Cuando existe una unión fuerte en el grupo y tiene reglas en oposición a la administración, la presión de los integrantes hará que las personas tengan resistencia inclusive a cambios lógicos.

b. Razones para resistirse a un cambio específico

Existen motivos adicionales que están en la esencia de un cambio planteado. Los cuales se desprenden:

- Interés propio. La mayor de parte de las personas no tiene tanta preocupación por ellos mismos ni por la organización. Ellos se resistirán al cambio si piensan que éste los hará perder valor. ¿Cuál es el temor? En situaciones más negativas, perder el trabajo cuando la organización

considere el cese de operaciones. Es posible que una fusión, reorganización o cambio en tecnología provoque un temor similar. A pesar que se garantiza que no habrá despido, es posible que las personas teman un recorte salarial o perder el poder o estatus tras el suceso reciente.

- Malos entendidos. Inclusive si la administración plantea un cambio que tendría cambios a todos, puede ver resistencia de las personas ya que no lo comprenden en su totalidad. Es posible que no se den cuenta como el cambio se adaptaría a la táctica de la empresa, o sencillamente no capten la ventaja que trae el cambio a las practicas recientes. Por ejemplo, una compañía se resistió a la noción de ingresar horarios laborales flexibles, donde en dicho sistema había opción de que el personal opine sobre este. Es posible que el sistema beneficie al personal, aunque circulo un falso rumor donde tendría que laborar más horas, los fines de semana o cuando los superiores lo deseen. El sindicato del personal solicitó a la administración olvidarse de la propuesta. Esta resistencia inesperada fue sorpresiva para el presidente, quien cumplió ante este pedido.

- Evaluaciones diferentes. Por lo general, el personal capta poca información, a diferencia de los administradores. Inclusive en los mandos altos administrativos, ciertos gerentes tienen más información que otros.

Dichos desacuerdos hacen que las personas realicen diversas evaluaciones sobre los planteamientos del cambio. Algunos pueden ser sensatos que los beneficios excederán los costes, en tanto otros piensen más en los costes que en sus beneficios. Es un dilema común si la administración comunica un cambio, como en los procesos de cambio, y no brinda explicaciones al personal sobre lo que requiere el cambio. La administración espera ventas como términos de productividad, aunque el personal puede tomar como una norma administrativa injusta, mal informada, que origina muchos problemas para quienes lo instaurarán.

- Tácticas administrativas. Es posible que en ciertas ocasiones se halla hecho cambios exitosos en otros lados, y es posible que aparezcan dificultades en tanto se realiza. Es posible que la administración fuerce el cambio y no logre genera un compromiso por parte del personal. O no puede dar los

medios necesarios, los saberes o el liderazgo para colaborar el éxito del cambio. En ciertas ocasiones, cuando un cambio es muy expuesto por lo que el personal puede resistirse.

B. Fuentes de resistencia al cambio

Robbins (2010) menciona que no se puede evitar que haya resistencia al cambio; es anodarse por la enorme proporción que tiene. La resistencia abierta se manifiesta en paros, poca eficiencia, labores ineficientes e inclusive obstrucciones.

Un modo muy dañino en la resistencia es la carencia de participación y el compromiso del personal frente a los cambios planteados, hasta el tiempo de oportunidades de intervenir. Existe diferentes fuentes frente a la necesidad del cambio:

a. Resistencia personal al cambio

Entre las fuentes de mayor importancia en la resistencia personal al cambio son las siguientes:

- Hábitos: Salvo que una situación transforme en modo drástico, quizá las personas sigan correspondiendo a los incentivos: en modos frecuentes. Es normal que los hábitos logren ser una fuente de motivación a las personas ya que hacen posible adaptarse al mundo. Asimismo, el hábito otorga confort y seguridad.
- Seguridad e intimidaciones al dominio y la influencia: Los seres humanos con bastante carencia del ámbito de seguridad posiblemente se nieguen a realizar algún cambio, ya que este es amenazante a sus afectos de seguridad.
- Ciertos individuos de las compañías quizás contemplan al cambio como amenazante ante su dominio.
- Temor a lo desconocido: Los cambios reemplazan lo que ya se sabe por la ambigüedad y la duda. Estar al frente de lo no conocido hace que gran parte de los individuos sientan angustia. Cada cambio generado en el

contexto laboral lleva consigo dudas, probable cambio en sí mismo, además antes sus probables efectos.

- Elementos económicos: El efectivo tiene mucho peso en el raciocinio de los individuos y, de hecho, es lógico su resistencia frente a los cambios que pueden generar menos fuente de ingreso.
- Procesamiento selectivo de la información: La gente se inclina a procesar de forma selectiva las cosas que se acoplan mejor desde su perspectiva. Inmediatamente después que los individuos determinan la comprensión del hecho, se resisten al cambio.

b. Resistencia de la organización al cambio

Por la esencia de la organización es razonable que se resista al cambio. En la mayoría de ocasiones las organizaciones son más eficientes si llevan a cabo labores habituales y son propensos a desempeñarse de modo más efectivo si realizan algo por vez primera, al inicio. Las organizaciones crearán protecciones frente a los cambios, para asegurar la eficacia y la efectividad. A menudo, el cambio se resiste a intereses ya concebidos y daña las decisiones que los equipos de trabajo han determinado y aprobado en el transcurso del tiempo. Destacamos las principales fuentes de resistencia organizacional:

- Inercia elemental: Las compañías añaden procesos para generar equilibrio. Como el proceso de selección opta sistemáticamente a determinados individuos y rechaza a otros.
- La capacitación y otros métodos de socialización aseguran ciertos requerimientos, cargos y capacidades.
- La formalización de descriptores de cargos, normas y procesos que el personal debe acatar.
- Los individuos contratados en una organización son acomodadas y direccionadas para que se dirijan de cierto modo. Si una organización confronta un cambio, para conservar la estabilidad, la inercia estructural procede de contrapeso.

C. El cambio y la resistencia

Mochón, Mochón y Sáez (2014) mencionan que la teoría de la actitud, tomó en cuenta como actividades psíquicas donde la persona primero crea el modelo, se acopla y se adapta a los nuevos hechos, dicha respuesta es conocida como la disposición, la predisposición, y la acción donde el cambio se genera y como efecto excede la reacción ligada a los hábitos y al saber determinado. Los efectos del cambio se fundamentan en relación a los niveles de resistencia sumadas al miedo por lo no conocido, como en el caso de asumir nuevos cargos o romper con costumbres o rutinas.

Coherentemente en el entorno policial cuya función es el resguardo colectivo además del personal como del servicio colectivo en los últimos años ha atravesado los cambios en normas en relación las actividades señaladas, lo que incide en el funcionamiento de la efectividad en el trabajo, frente a esto, un modo principal de resistencia a ello sucede en la persona, pues toma en cuenta que se infringió sus derechos que lo conduce al mismo a rechazar la realidad.

Las conductas de las personas en el funcionamiento del cambio es la respuesta emotiva fisiológica orientando sus esfuerzos a la oposición del saber a responsabilidades nuevas en la organización y que conduce a aprender los cargos exigidos.

La respuesta de las personas de naturaleza fisiológica brinda una resistencia baja puesto que el deterioro del esfuerzo comprende el comienzo a nuevas oportunidades o a romper sistemas determinados en el transcurso de un periodo. También podemos considerar la resistencia de índole psicológico ya que se dirige a un proceso de elevada resistencia pues no se puede dudar que cambiará los aspectos aprendidos como modos de orden, comprende mecanismos y principios; en tales casos la nueva realidad crea resistencia a los sistemas, se sugiera cuando se presenta este caso es realizar un proceso sistemático y continuo minimizando la probabilidad de impactar en los intereses propios y del trabajo, por ende se influya en la estructura organizacional donde cambian aspectos individuales.

Los factores externos originan a veces o muchas veces la resistencia a algún cambio ya que determinan los efectos no esclarecidos y el impulso al miedo de los nuevos estados y pocas probabilidades de competencia; de igual

forma se idealiza que la esencia de la resistencia al cambio es fruto de la poca información o de los malos modos de procesar información, como establecer un sistema de producción a un organización concibe una investigación exhaustiva de elementos de inversión, impactando en la seguridad y las rutinas que son elementos que se han ido afianzando en el transcurso de un largo periodo, por tal motivo la resistencia se consolida sino se realiza acciones frente a los obstáculos de información.

De ello parte la concepción que un plan de cambio es posible que conciba discordias al ser establecido por la organización, principalmente por la carencia de datos sobre el plan y su incidencia en el trabajo diario, además puede ser causa de visión poco objetiva en el entorno sin analizar los frutos en la organización en su totalidad, previo a establecer su cambio es necesario añadir programas de formación y enseñanza.

Son lentos los procesos de cambio en las personas, principalmente en aquellos que por largo tiempo llevan realizando actividades en el mismo departamento por lo que son considerados como especialistas en esa área generándose una rebelión frente a las nuevas órdenes dificultando el entendimiento de la función frente a la carencia de un buen servicio para de estar bajo la vanguardia.

Como efecto, la resistencia al cambio es asumido como un hecho psicosocial y ello se concibe frente a las dudas de lo inesperado, frente a las opciones del fracasar, por tal motivo para concebir el cambio en primer lugar es el concebimiento de sus probabilidades y sus destrezas, mejor dicho, significa un factor psíquico que incide en la función colectiva pero que tiene su comienzo en las personas.

D. Necesidad del proceso de cambio

Martínez (2013) menciona que ciertos cambios apoyadas en la carencia del proceso del cambio detonan las contradicciones; otros la demografía. Surge la carencia del proceso con la labor que se debe llevar a cabo. Su perspectiva centra más en la labor que en los contextos. Es de utilidad para mejorar lo que ya existe o sustituye un nexo frágil, es un nuevo diseño de un proceso remoto con

fundamento en nuevos saberes. En la mayoría de ocasiones brinda un nexo y permite el proceso.

Lo incoherente y la demografía pueden ser los orígenes más frecuentes de la carencia del proceso. Sin embargo, hay un otro muy complicado y de mayor riesgo, pese a que es importante. Es necesario aprender nuevos conocimientos, para satisfacer la carencia del proceso. Un cambio de éxito se sustenta en la carencia del proceso necesita:

- Un mecanismo esencial.
- Un nexo frágil.
- Establecer de forma clara los objetivos.
- Un concepto claro de las descripciones para lograr lo adecuado.
- Aprobación general de pretender algo mejor.

E. Tácticas para reducir la resistencia al cambio

Robbins (2010) menciona que hay 3 tácticas para minimizar este tema:

- Educación y comunicación: Humanizar para el bien del cambio mediante la capacitación del personal e informarlos de forma abierta, es posible ayudarlo a observar lo racional del cambio y a conquistar su veracidad y/o confianza. Una adecuada comunicación lograr bloquear los diferentes rumores y miedos injustificados. Al brindar a los miembros del equipo la información en su totalidad y darles opciones para que de forma individual opte por su destino, se les permite habituarse de forma gradual a los cambios.
- Participación: Hay pruebas de que el mejor modo de apoyar en la implantación de un cambio es hacer que el sistema influido intervenga de forma directa en la toma de decisiones.
- Facilitación y soporte: Es posible que los agentes de cambio brinden diversos tipos de soporte. El miedo y la ansiedad se reducen si las personas obtienen beneficios inmediatos. El inconveniente de esta táctica es su elevado costo y que no tiene asegurado el éxito.

F. Como se capta el cambio en la estructura organizacional

Martínez (2013) menciona que si una compañía ha doblado su cantidad posiblemente deba cambiar su perspectiva y el modo de servir, ya que son inapropiadas.

La convergencia puede desencadenar cambios inesperados en la estructura de la industrial y posibilidades nuevas de innovar, pues antes estos dos temas parecían separados.

Los propietarios innovadores tienen muchas posibilidades de encontrar oportunidades. Aunque, es importante que la innovación sea sencilla. No funcionan las cosas difíciles. Meramente lo sencillo, lo específico, lo transparente, puede lograr el triunfo. Las fuentes que reducen las posibilidades de innovar son:

- Las transformaciones demográficas. Los empresarios, los especializados en economía y política han destacado lo importante de esta inclinación, cambios y dinámica poblaciones, aunque no han suprimido sus decisiones a la demografía.
- Las transformaciones de impresión. Si se transforma la sensación, no han cambiado los hechos sino su acepción. Es posible que genere rápidamente la transformación de la impresión y es posible que se saque provecho para innovar.
- El tiempo adecuado. La naturaleza de la innovación. De ello debe partir ya que existe una elevada incertidumbre en relación a la transformación de la impresión y las innovaciones sustentadas en la impresión debe ser reducidas y determinadas en su inicio.
- Los riesgos únicos. La innovación de conocimientos tiene rasgos únicos y es impredecible. El tiempo trabaja en contra de los innovadores. Hay un tiempo corto y los innovadores no tienen normalmente otra oportunidad. El innovador tiene menor probabilidad de sobrevivir.
- Estrategias del empresario innovador. Como se ha dicho, el empresario innovador demanda dirección innovadora, mejor dicho, reglas y políticas en el interior de la compañía, pero asimismo requerirá reglas y políticas externas de la empresa: en el mercado. Requiere estrategias empresariales innovadoras. Hay cuatro estrategias específicas:

- Introducirse a lo grande.
- Dar el golpe que nadie ha dado.
- Encontrar y ocupar nichos especializados.
- Innovar las cualidades monetarias de un artículo, mercado o manufactura.
- Introducirse a lo grande. Requiere un objetivo ambicioso, porque si no está abocado al fracaso.
- Golpear donde nadie ha golpeado. Requiere una imitación creativa para hacer mejor lo que quizás alguien ya hace.
- Ocupar nichos especializados o ecológicos, Se basa en dos estrategias
 - Táctica de la destreza para una especialidad.
 - Táctica del mercado para la especialidad.

G. Tipos de cambio

Mochón, Mochón, y Sáez (2014) hacen mención que realizar cambios implica una serie de impactos propios del mismo:

a. Cambios en la estructura organizacional

Es posible que los cambios en ella sea efecto de variaciones en las tácticas puestas en marcha por la organización o por los cambios en el entorno donde ejerce operaciones.

Un ambiente de cambio, el surgimiento de empresas nuevas y la diversificación proyectos desafíos que influyen en la estructura organizacional.

Es necesario que las organizaciones sepan, por ejemplo, cómo ubicar a los nuevos negocios o la forma de regir una ascendente internacionalización en la estructura, sin necesidad de recurrir a demasiadas reestructuraciones.

En un ambiente con el trazado, las organizaciones se expanden hacia otros rubros, mercados y naciones lo que representa un impacto en la organización en su totalidad. Tanto en política de recursos humanos como el diseño de la estructura organizativa es necesario que respondan a los nuevos desafíos y creen medios adecuados para que la organización se aventaje de las nuevas

oportunidades. Realizar operaciones en diversos lugares, aunque al mismo tiempo brinda oportunidades nuevas, siendo las sinergias una parte de ellas.

Si el gigantismo no es la respuesta y los conglomerados no siempre tiene una correcta función, si las enormes empresas quieren alcanzar su supervivencia deben tener una gran cantidad de partes autodestructores y desorganizados, pues estos contribuirán a estar continuamente actualizadas.

b. Cambios en la tecnología

Se han abarcado muchos estudios sobre los cambios en la tecnología. En efecto, los primeros investigadores de la administración estaban enfocados en evaluar los efectos para el funcionamiento de las organizaciones de cambios en la tecnología. Con un abrumador avance de las diferentes tecnologías, sobre todo en el ambiente de la información en el mundo de los negocios, los sistemas de información se han convertido en un elemento crucial en hallar la eficiencia operativa y la minimización de costes. La influencia de las tecnologías de la información en la eficiencia de la organización es bastante extensa, y en gran medida impacta en cada de una de las operaciones de la organización. Cualquier gerente, cual fuese su rango, puede ejercer roles importantes en el diseño de estrategias funcionales y mejorar el modo de operar en la cadena de valor. La meta es lograr que se estimule la eficiencia y que la organización sea más flexible. Es posible que los gerentes del primer nivel ayuden a contribuir con mejorar la eficiencia.

Desde hace algunos años las organizaciones se enfrentan a la Revolución Digital. Esta trata en el empleo de tecnologías para perfeccionar totalmente el rendimiento y el alcance de las organizaciones. La revolución digital se relaciona con el empleo de avances digitales para perfeccionar las tecnologías tradicionales.

La revolución digital propone la necesidad de desarrollar un cambio digital, entendida no tanto como fruto de implantar tecnologías modernas sino cambiar la organización de manera que se capitalicen ventajas que brinden las tecnologías modernas.

c. Cambios de personal

Para que tenga éxito un proceso de cambio y que se sostenga en el tiempo, es importante contar con el factor humano esto es, el pleno convencimiento de los gerentes como concientizar a los trabajadores en relación a la necesidad de un cambio. El desarrollo organizacional estudia el cambio de posturas, perceptivas, expectativas y conductas. El estudio de los métodos de cambios enfocados en las personas y en los vínculos en el trabajo y su papel en el desarrollo de la organización.

Todo ser humano debe tener la confianza, la capacitación y motivación suficiente, ya que el cambio es un proceso bastante difícil, tanto en lo individual como en lo organizacional.

La confianza es el ingrediente más importante para alcanzar un entorno laboral positivo y de colaboración para llevar a cabo el cambio. En un mundo globalizado y competitivo en donde todo es incierto, no resulta extraño que la confianza sea mínima en el entorno laboral.

Un trabajador desconfiado no tiende a comprometerse y es menor efectivo que aquellos que si confían. Por otra parte, los gerentes que no tienen confianza a sus trabajadores pierden su tiempo concentrándolos y ambas partes no se concentrarán en sus actividades y cargos específicos.

Es necesario romper este dilema con informar a los trabajadores de la necesidad de cambio y lograr motivarlo. Esta motivación se logra si se consideran a los objetivos y al personal de la organización. En esa situación los trabajadores se sentirán comprometidos, lo que facilitará el cambio.

Una situación contraria al dilema entre la falta de confianza y falta de compromiso es el conocido dilema virtuoso ocasionado entre la plenitud y la eficiencia, incentivada por la motivación y la creatividad.

Este es una de los temas más estudiados en el contexto de la economía de la felicidad.

Es función de los gerentes utilizar métodos de desarrollo organizacional para generar un entorno adecuado para los trabajadores se encuentren motivados a desempeñar sus funciones. El fracaso de los esfuerzos de cambios en la mayoría de empresas se debe a no contar con trabajadores como foco del cambio.

Es necesario que los gerentes adapten a los trabajadores pues estos tienen que vivir los cambios en los procesos.

Si los cambios generan la necesidad de funciones y comportamientos nuevos, para que perduren en el tiempo, se requerirá de aprendizaje.

H. Agentes para disipar la resistencia al cambio

Martínez (2013) hacen mención que los hombres de negocios y sus trabajadores deben contar con las capacidades para realizar una ardua labor de adaptación y cambio en sus organizaciones. Para administrar de manera positiva y efectiva los procesos de cambio y transformación, los gerentes deben lograr buenos niveles de eficiencia en su calidad de gestión, en su capacidad para poder tomar cualquier decisión, en sus grados de eficiencia y eficacia individual.

- Los cambios se generan exponencialmente. Hoy en día nada pasa desapercibido en el proceso de cambio, menos en organizaciones sólidas y de renombre en cualquier rubro de la sociedad.
- Los cambios se generan con mayor rapidez. A diario tanto instituciones como organizaciones generan enormes cambios en el mundo de los negocios. No consiste en tener una respuesta lenta frente a transformaciones del entorno, sino de participar activamente que les permita controlar, liderar e inclusive generar los cambios.
 - o Saber los motivos del cambio de la empresa.
 - o Saber cuáles son los departamentos o áreas a cambiar de la empresa.
 - o Hacerse cargo del liderazgo en los cambios.
 - o Planear y contar con normas de acción que les ayuden a poner en marcha al proceso del cambio.

La innovación es el instrumento y el recurso que el cambio saca provecho como oportunidad para realizar un negocio diferente. Los hombres de negocio innovadores deben estudiar las fuentes de información de la innovación, las transformaciones e indicios de oportunidades para lograr éxito de innovar.

a. Innovación:

Es posible que una organización pase a ser innovadora solo si cambia sus medios de poca eficiencia y desempeño a niveles de mayor productividad y rendimientos. Arriesgándose, y tal vez en algunas ocasiones sin éxito. Con frecuencia hay este riesgo ya que la sistematización bien direccionada se sustenta en la innovación por blancos.

La innovación consiste en las actividades de conceder medios de la empresa con una capacidad para generar medios.

La innovación sistemática se trata en buscar organizadamente y con metas de cambio, y en la evaluación planificada de las oportunidades que estos ofrecen a la innovación social o financiera. Se traduce en la investigación de una serie de área en busca de sus oportunidades de innovación.

En la misma organización:

- Lo imprevisible: triunfos, derrotas, sorpresas.
- Lo incoherente: los cambios que deben realizarse y la forma de hacerlo.
- Carencia de ciertos procesos de cambio.
- Caída: transformaciones imprevistas en la estructura organizacional o en el mercado.

Externamente de la organización:

- Transformaciones en la sociedad.
- Transformaciones en la perceptibilidad, modo y significado.
- Saberes novedosos en materia científica y no científica.

Es importante que cada área sea analizada de manera distinta, puesto que cada una posee cualidades únicas e igual de importantes.

b. Éxito sorpresivo

En la mayoría de situaciones no se analiza el éxito esperado, en ciertas situaciones la dirección lo rechaza. El éxito sorpresivo llega a ser irritante. Se necesita de un análisis para explotar la oportunidad de innovar en un éxito sorpresivo.

Puesto que es un indicio de cambios esenciales en comportamiento, expectativas y valores.

El éxito sorpresivo no solo es una oportunidad de innovar, sino que demanda innovación y pensamiento: ¿Cuáles son los cambios más importantes que se deben realizar en la organización? ¿Transformación tecnológica? ¿Transformación de mercados? Con tales respuestas posiblemente el éxito sorpresivo brinde a la organización las oportunidades necesarias y poco riesgo.

No se estar a la espera del éxito sorpresivo, sino que se debe ir a su búsqueda, teniendo en cuenta que es una oportunidad que brinda ciertas exigencias. Demanda trabajadores preparados y serios y con cooperación del empresariado.

c. Fracaso sorpresivo

Al contrario del éxito, no podemos oponernos frente a un rechazo ya que no pasan inadvertidos. Cuando algo fracasa a pesar de una bien cuidada planificación y haber tenido una correcta ejecución, representa posiblemente una oportunidad.

Es posible que los clientes haya cambios de percepción y pese a que adquieran un mismo producto, en verdad comprar algo que les brinde un valor distinto.

Dichos cambios deben aprovecharse para innovar, si los gerentes, particularmente de grandes organizaciones, se halla perdidas inesperadas, a menudo solicitan que investiguen y estudien profundamente. Es necesario mantenerse alerta y estar a la espera de situaciones sorpresivas o identificar una derrota o éxito de ciertos competidores.

Las incoherencias son disconformidades entre lo que es y lo que debería ser. Genera desequilibrios que con poco esfuerzo puede trasladar enormes masas y generar la restructuración social y monetaria. Las incoherencias se dan en diversos modos:

- Incoherencias entre la verdadera situación de la organización.
- Incoherencia entre situaciones o supuestas situaciones de la organización.
- Incoherencia entre los valores y las expectativas de los usuarios.

I. Proceso de gestión del cambio

Martínez (2013) menciona que el ambiente tiene un constante cambio, pese a ello, es necesario que las empresas se mantengan útiles y rentables si desean tener supervivencia. Las empresas que no continúan con este ritmo desaparecen. Por ello es importante un cambio profundo de la compañía de esta manera se puede concebir sensibilidad y flexibilidad que requiere.

- La primera para reconocer a las necesidades de las personas y la comunidad, asimismo las oportunidades de minimización de costo.
- La segunda para hacer frente a las demandas que necesita.

Las compañías se han percatado que área rígida sencillamente elude cargos e impide enfrentar la optimización de los procesos corporativos.

¿Cómo se debe confrontar los desafíos del cambio? ¿Abandonarlo frente a las amenazas o, lo opuesto, creencias que existen posibilidades buenas para vencerlos? Existe solamente una réplica. Lo estático en un mercado cambiante se traduce en su eliminación. Y si se toma la decisión de confrontarlas ¿Cuál es la forma de hacerlo?

Existen ciertas opciones:

- Incrementar la utilidad (acometer).
- Minimizar el coste (proteger).

Únicamente puede comercializarse lo valorado por el consumidor y se brinda una buena prestación. Aunque, en un mercado competitivo, no es suficiente con dar satisfacción al consumidor. Es necesario realizar con pocos recursos y por ello es importante controlar costes de origen. Realizarlo luego puede ser grave, y en casos puede tener efectos irremediables.

La unión de las dos alternativas es la única ruta para garantizar el éxito y la supervivencia los negocios: la rentabilidad.

Variable 02: Mejora continua

A. Dimensiones de mejora continua

Para la evaluación de la mejora continua, la presente investigación tomará la metodología PHVA, según Gutiérrez (2014), el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es muy útil a fin de articular y llevar a cabo planes de mejora de calidad y de eficiencia para cualquier jerarquía. Dicho ciclo, tiene otra denominación el ciclo de Shewhart o Deming, se realiza imparcial y profundamente un proyecto (planificar), su aplicación en reducidas escalas o en un ensayo (hacer), se realizar un análisis si se lograron los frutos estimados (actuar), ya sea difundiendo el proyecto, y para finalizar cuando el fruto es bueno se llevarán a cabo medidas preventivas para que no sea reversible las mejoras, o volviendo a estructuras el proyecto puesto que los frutos no son los esperados, por lo que se da un nuevo inicio al ciclo.

a. Planificar

Fase en donde se concibe la estructura del plan, de manera que en primer lugar se determine, evalúe el problema, puesto que se quiere determinar los blancos y procedimientos requeridos para alcanzar los frutos. Después se averiguará, verdaderamente la principal razón, ya que es necesario entender las carencias de los compradores y de esta manera desarrollar un plan operativo.

b. Hacer

Fase donde se llevará a la práctica la puesta en marcha de la causa. Para lo cual, es importante llevar a cabo la mejor y comprobar las deficiencias que se generan.

c. Verificar

En fase donde se revisarán los frutos estimados, puesto que se comprobarán y evaluarán la información para cuestionarnos y dar respuesta, ¿Se lograron los frutos estimados?, se comprobará las deficiencias y las dificultades para determinar que todavía deberá solucionarse.

d. Actuar

Fase final, donde se incorpora las optimizaciones en los procesos. Es de vital importancia prevenir la deficiencia, de esta manera de garantizará los

progresos, por tal motivo se documenta el ciclo y de esta forma identificar los errores irrelevantes y se aplique nuevamente el ciclo PHVA. Se aconseja dar información a los participantes que la mejora se llevó a cabo. Para finalizar, es necesario verificar y realizar el registro del procedimiento y planificar las labores a largo plazo.

B. Características de la mejora continua

López (2017) señala que la mejora continua, tiene la cualidad de incentivar el principio para garantizar el equilibrio de los procesos a través del monitoreo continuo para reconocer y enmendar correctamente las anomalías o proposición de opciones más eficientes, trayendo transformaciones en la administración y planteando a los trabajadores bastante distracción y tener a disposición trabajadores especializados para una radical mejora continua, y reparar los equívocos o fallos oportunamente.

Teniendo en cuenta la competitividad entre empresa, plantear sistemas modernos, la digitalización, etcétera., especificando la existencia de diferentes métodos para que pueden emplearse para mejorar la calidad continuamente apoyándose en los procesos definidos, que brindan fiabilidad y seguridad de que dichos cambios tendrá efectos positivos para la empresa. Debido a lo cual indica que puede emplearse en diversos modos:

- Aumentar el coste total para el usuario con modernos y buenos artículos y prestaciones.
- Incrementar la productividad y la productividad de los medios.
- Optimizar la reacción y rendimiento de la clientela, del mismo modo el ingreso de artículos modernos en mercados locales y foráneos.

La mejora real está sujeta la instrucción y sensibilización que comprende saber el modo en que los cambios de mejora logran el éxito por medio del feedback de los procedimientos entre prácticas y frutos, lo cual genera metas y tácticas nuevas.

C. Fundamentos del método Kaizen

Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega (2010) señalan que la mejora continua (Kaizen) es una doctrina de origen nipón que contiene diversas acciones del negocio, se define como una táctica de desarrollo continuo; también se considera como la clave del éxito competitivo nipones. Es posible que la mejora haga referencia a costes, a entregas, la seguridad y la salud laboral, la capacitación del personal, los proveedores, los artículos, entre otros.

La mejora continua tiene como sustento la mejora continua del desarrollo inicial, bajo la responsabilidad de todo el personal de la compañía, particularmente resaltando a los obreros de fabricación, y no necesita enormes inversiones. Incide en el artículo y en los procedimientos que hacen posible su logro, comprende los procesos de administración. Incentiva la cooperación de los trabajadores y permite su desarrollo en incentivo.

El método Kaizen especifica una disciplina sólida, de una atención necesaria para optimizarlo constantemente, proponiendo marcas modernas en temas de calidad, eficiencia, complacimento del cliente, tiempos del periodo y costes. De acuerdo a esta herramienta, no es suficiente que el gerente tenga un sistema de datos que le brinde notificaciones sobre lo que pasa en los procesos eficientes (artículos o prestaciones) sino que es importante revisar constantemente el proceso para analizar personalmente qué ocurre y por qué, mejor dicho, “Si se desea desarrollar buenos frutos es importante enfocarse en perfeccionar los procesos”.

La importancia de este método consiste que su empleo puede ayudar a vencer fragilidades y asegurar las fortalezas de la compañía. Por medio del perfeccionamiento constante la compañía puede tener mayor eficiencia y competitividad en su sector de mercado. El inicio en el perfeccionamiento se basa en reconocer una deficiencia u posibilidad de mejora, mejor dicho, todo fruto que discrepa de su objetivo predeterminado.

Conservar la condición de los objetos (statu quo) el adversario más grande del Kaizen.

Dicha técnica resalta la identificación de deficiencias, brinda indicios para su reconocimiento y es un mecanismo para su solución. El proceso de Kaizen tiene las siguientes características:

- Incentiva la intervención del personal para la respuesta a las deficiencias.
- Consolida el trabajo grupal y aumenta el grado de inteligencia emocional de la compañía.
- Incentiva el juicio enfocado al proceso, puesto que al perfeccionar los procesos se perfecciona los frutos.
- No necesita únicamente de métodos complejos o tecnologías de vanguardia; se requiere solamente métodos simples.
- La respuesta a las deficiencias se centra las causas-raíz
- Tiene por objeto la calidad y eficiencia de los procesos, y su más importante incentivo es la complacencia de la clientela.

El proceso del perfeccionamiento constante tiene como característica el empleo de una metodología sistemática, fundamentada en el empleo de instrumentos estadísticas y gráficas, entre diferentes herramientas que brindan imparcialidad al estudio y la toma de decisión sobre de una deficiencia específica.

D. Principios básicos del modelo Kaizen

Atehortua (2010), el perfeccionamiento constante comprende a todo el personal, tanto directivos como operarios. Por este motivo, es necesario que la alta gerencia emplee políticas claras y específicas, colocando un programa de implementación y al mismo tiempo es necesario reflejar liderazgo al emplear el método Kaizen, en el interior de sus mismas categorías. En este sentido, la gerente en términos Kaizen, posee dos actividades principales; mantenimiento y perfeccionamiento. El modelo Kaizen tiene como base cuatro principios:

- Principio de restricciones positivas: Se crea condicionantes con el fin de obtener productos o servicios sin defectos.

- Principio de restricciones negativas: Se basa en eliminar cualquier cosa negativa que afecte o interrumpa el normal desarrollo de las acciones y que posean consecuencia en la calidad final del artículo o servicio.
- El principio de enfoque: Se trata de enfocar los recursos a las actividades que tengan mayor importancia.
- Principio de facilitador: Orientado a las actividades y proceso, con el fin de simplificarlos y automatizarlos.

E. Circunstancias para la mejora de cualquier proceso

Acosta (2017), las maneras de llevar a cabo el perfeccionamiento constante son distintas y hay demasiados modos de implantarlo. Diferentes autores señalan que los frutos más resaltantes se originan de ideas y los perfeccionamientos se generan en equipo, puesto que sacan un mejor provecho de las vivencias del personal y, asimismo, es un aspecto crucial para comprometer e incentivar al personal.

El perfeccionamiento constante se realiza como fruto de un ascenso en las prestaciones o como una acción dinámica que realiza una persona un proceso. Con el objeto de perfeccionar cualquier proceso es necesario dar diferentes situaciones:

- El proceso originario es necesario que tenga una definición clara y este documentado.
- Es necesario que existan diversos ejemplos de procesos similares.
- Las personas a cargo del proceso deben intervenir frente a cualquier disputa de perfeccionamiento.
- Las personas a cargo deben intervenir frente a cualquier disputa.
- Es necesario que cualquier proceso sea consensuado, documentado, informado y evaluado en tiempo corto que garantice su éxito.

Con frecuencia es posible lograr el perfeccionamiento constante minimizando la dificultad y los temas más importantes de fracaso, optimizando la comunicación con el fin de dar protección a la calidad de un proceso.

F. Mejora continua y productividad

En la investigación de Acosta (2017) se afirma que, hoy en día para lograr una buena posición las compañías requieren dirigirse a un cambio organizacional, que enfocado al perfeccionamiento constante emita a todo el nivel jerárquico, siendo así se requiere una visión actual del gerente que lleva a su cargo el rol de optimizar sus modelos de eficiencia. En la actualidad el gerente es considerado como un promotor de cambio que, realizando un vínculo de beneficio recíproco con aquellos que están a la espera de la compañía (personal, abastecedores, compradores, funcionarios bancarios e instituciones de gobierno, etcétera), que haga posible un perfeccionamiento constante y gradual de la compañía. Como organización es importante centrarse en saber las carencias tanto de clientes internos como externos, puesto que, es bastante dinámico el cambio de sus carencias, es necesario realizar la práctica para que lleven a cabo dicho cambio una oportunidad de gran valor para perfeccionar frente a su competencia. Hoy en día no basta con formar personal especializado, sino que el personal debe contar con una función diversa con diferentes capacidades que hagan posible su participación e impacto en el proceso de cambio y el perfeccionamiento en la compañía.

G. La mejora continua como capacidad

Acosta (2017), la palabra perfeccionamiento constante de proceso conocido además como método Kaizen, se define como la habilidad de personal para reconocer y realizar oportunidades de perfeccionamiento en procesos, y llevado a cabo continuamente. El perfeccionamiento constante va más allá que un método, es un pensamiento dirigido a los procesos. El perfeccionamiento constante se sustenta en optimizar y conservar, en que el personal se vuelva responsable con su labor, con un enfoque a la clientela, suprimir los gastos excesivos y evaluando el perfeccionamiento para demostrarlo.

Las compañías que son participes a cierto programa de calidad, a menudo ejecutan el perfeccionamiento constante por medio, del denominado círculos de calidad, que se define por un equipo reducido de individuos que llevan a cabo de forma voluntaria acciones de perfeccionamiento de calidad, en el interior de su

misma fábrica, de manera continua y como parte de control de calidad total de la compañía.

H. Cultura de la mejora continua

Arce, Méndez y Villegas (2017) únicamente los SIG no optimizan la gestión, es importante en el hombre negocios se centre en desarrollar una cultura organizacional. Dicha cultura debe contar con las siguientes características:

- Posibilitar que el personal intervenga en los planes corporativos para que sus ideas se consideren y participen en el logro de blancos.
- Desarrollar estímulos para el personal por su excelente rendimiento.
- Desarrollar la doctrina que lo más valioso para una empresa son sus clientes y su complacencia, y no la fabricación o el servicio.
- Determinar la renovación y perfeccionamiento continuo de los mecanismos de la compañía, puesto que al innovarlos es posible incorporar practicas modernas según su contexto.
- Optimizar la comunicación de las prácticas corporativas, de los procesos y de los planes que se lleven a cabo en este, para que el personal en su totalidad sepa e intervenga en su diseño, curso de acción y perfeccionamiento.

I. Técnicas para la mejora continua de los procesos

Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega (2010) hay diferentes técnicas para llevar a cabo la mejor continua en las empresas, podemos destacar algunas que se detallarán en continuación.

a. Las cinco “S” y el proceso de mejora continua

Esta técnica es una de las tácticas de sustente al proceso de perfeccionamiento constante empleada por la producción delicada, sus raíces se remontan al movimiento de calidad total suscitada en la nación japonesa, en los años 1950, cuya finalidad era lograr cambios en la actitud del personal para l gestión de su labor. Incluye valores muy importantes como:

- Seiri (clasificar). – Se trata de sacar del área de trabajo (fabricación o administrativas) partes innecesarias para desempeñar la función; estos elementos necesariamente se retiran y se colocan en un sitio en específico. Es posible que las tarjetas rojas sean de utilidad para indicar los elementos no necesarios.
- Seiton (ordenar). – Se trata en organizar los artículos tipificados como elementales de tal manera que sean hallados con facilidad, mejor dicho, un sitio para cada artículo, o tener a disposición un lugar correcto para cada elemento empleado en el trabajo para dar acceso fácilmente y al regreso de su sitio.

Para llevar a cabo dicha práctica es necesario que los artículos se encuentren clasificados, en términos de cantidad; es importante generar métodos para asegurar que cada elemento regrese a su sitio y quede listo para su uso. Ciertos instrumentos para apoyar esta táctica son la codificación y la señalización.

- Seiso (limpiar).- Se trata en quitar el polvo y la basura de cada ambiente de la planta. Asumir la higiene como acción de mantenimiento propio que brinda la posibilidad de monitorear la condición de las maquinarias, los equipamientos y los instrumentos, ya que la higiene es monitoreo.

No consiste únicamente en quitar la basura. Es necesario colocar a la acción de higiene a la búsqueda de fuentes de contaminación, para quitar sus primeras causas. Primeramente, para desarrollar este habito es necesario reconocer los recursos necesarios e idóneos para la higiene de cada área laboral, hallar proceso que posibiliten precaver la suciedad del área y luego incentivar las acciones de higiene como rutina. Ciertos recursos físicos que pueden contribuir a fortalecer esta práctica son el listado de chequeos de higiene y monitoreo, las tarjetas amarillas y el manual de higiene.

- Seiketsu (estandarizar). Esta práctica tiene por objeto mantener el estado de higiene y organización lograd con el empleo de las tres primeras prácticas. Para genera esta cultura es importante emplear diversos mecanismos, como por ejemplo la localización de fotografías de algún

ambiente laboral que cumplan con las condiciones básicas para que sea visto para cada trabajador y de esta manera que dicha condición permanezca, un ejemplo más en el desarrollo de procesos documentados y reglas donde se dé al detalle a cada personal lo que debe realizar en su área de trabajo.

- Shitsuke (disciplinar). – consiste en impedir que se quiebren los procedimientos ya establecidos. Únicamente si se impone la disciplina y se lleva a cabo las reglas y proceso ya adecuados se podrá disfrutar de los beneficios que estos nos ofrecen.

La disciplina constituye un medio crucial en esta estrategia y en el mejoramiento continuo. Comprende el llevar a cabo el control periódico, visitas sorpresa, autocontrol del personal, respeto en general, mejorar la calidad de vida en el trabajo. Incentiva el respeto por las reglas y estándares generados para mantener el lugar de trabajo pulcro; se lleva a cabo un control individual y se incentiva el respeto por las reglas que normas la operatividad de la organización, como también la costumbre de autocontrolar y reflexionar acerca del grado de normas requeridas. Esta práctica emplea sistemas de reconocimientos para recompensar el empleo de esta técnica y la intervención de los trabajadores en la generación de ideas y en mantener la disciplina. Dos elementos de vital importancia el Shitsuke son el listado de chequeo y las rondas de chequeo.

b. Six Sigma

Esta técnica se trata de una doctrina de perfeccionamiento por parte del cliente para mejorar los procesos apoyándose en dos elementos importantes: el factor humano y los instrumentos estadísticos; a diferencia de la optimización continua de Kaizen, esta técnica optimiza los indicadores de frutos en un 50%.

El objetivo de Six Sigma es lograr a un máximo de 3.4 “fallas” por miles de oportunidades y peticiones, comprendiéndose como “falla” cualquier grado que no logran alcanzar los artículos para satisfacer las demandas del cliente, lo que genera un impacto directo en la rentabilidad, puesto que minimizar las fallas a través de esta herramienta generará ahorrar de alrededor de un 40% de sus ingresos. Por tal motivo, se dice, que es la herramienta gerencial de

extraordinaria aplicación, puesto que genera una cultura gerencial en la toma de decisiones, con la finalidad de elevar los ingresos y minimizar costes. El grado de mejora demandado por dicha técnica necesita del empleo de métodos estadísticos difíciles.

En el año 1982, la empresa Motorola inicia el empleo de esta estrategia para perfeccionar la calidad y la competitividad de la empresa; luego, General Electric la puso en marcha, en los dos casos los frutos fueron exitosos. Entre sus principales principios se encuentran:

- Las mejoras realizadas deben estar direccionadas con las metas organizacionales.
- Las decisiones se sostienen en hechos, informaciones estadísticas, ya que lo único continuo en el proceso es el cambio. “Lo que no es medible debe ser mejorarse”.
- Es necesario que las oportunidades de mejora se centren de manera sistemática. Mejorar un subproceso puede conducir a suboptimizar el proceso total.
- Los indicios de los fallos deben ser eliminados para prevenir su aparición nuevamente y de esta manera hacer bien las cosas desde un inicio.
- Cada proceso debe mejorarse y poner en garantía que sus frutos permanezcan en el tiempo.
- El factor humano es el capital esencial de la organización.
- Todos deben ser líderes en la organización como también deben poner en práctica los principios.

2.3. Definición de términos básicos

Variable 01: Resistencia al cambio

La resistencia al cambio se enlaza con un grupo de elementos como la perceptibilidad, puesto que este estado psíquico establece la observación del entorno y su valoración, aunque es necesario enfatizar que no consiste en el saber científico sino sobre un comentario acerca de cierta faceta de la vida (Ricaldi, 2018).

Razones generales de resistencia

Sin tener en cuenta el contenido verdadero del cambio existen diferentes motivos para la resistencia (Bateman y Snell, 2009).

Inercia

Por lo general las personas no tienen afición por inmutar su status quo. Las antiguas maneras de realizar las cosas son sencillas y confortables, es consecuencia los individuos no prefieran agitar su situación y hacer nuevas cosas (Bateman y Snell, 2009).

Tiempo

A menudo las personas se resisten al cambio ya que este llega en circunstancias no adecuadas. Quizás quisiera irse a un sitio distinto, ¿aunque quisiera hacerlo en estos momentos? Inclusive si el sitio estuviese desocupado, es posible que se tome el tiempo (Bateman y Snell, 2009).

Sorpresa

Esta razón llega a ser un punto crucial entre el tiempo y la receptividad. Cuando es inesperado el cambio, es posible que exista una resistencia al comienzo, casi como algo instantáneo (Bateman y Snell, 2009).

Presión de los compañeros

En ciertas ocasiones, parecer ser que los equipos se resisten a ideas modernas. Inclusive cuando los integrantes no muestran oposición ante un cambio dado por la administración, es posible que exista una oposición en conjunto (Bateman y Snell, 2009).

Razones para resistirse a un cambio específico

Existen motivos adicionales que están en la esencia de un cambio planteado (Bateman y Snell, 2009).

Interés propio

La mayor de parte de las personas no tiene tanta preocupación por ellos mismos ni por la organización. Estos muestran su resistencia que ya sienten que perderá valor. ¿Cuál es el temor? En situaciones más negativas, perder el trabajo cuando la organización considere el cese de operaciones (Bateman y Snell, 2009).

Malos entendidos

Inclusive si la administración plantea un cambio que tendría cambios a todos, puede ver resistencia de las personas ya que no lo comprenden en su totalidad. Es posible que no se den cuenta como el cambio se adaptaría a la táctica de la empresa, o sencillamente no capten la ventaja que trae el cambio a las practicas recientes (Bateman y Snell, 2009).

Evaluaciones diferentes

Por lo general, el personal capta poca información, a diferencia de los administradores. Inclusive en los mandos altos administrativos, ciertos gerentes tienen más información que otros (Bateman y Snell, 2009).

Tácticas administrativas

Es posible que en ciertas ocasiones se halla hecho cambios exitosos en otros lados, y es posible que aparezcan dificultades en tanto se realiza. Es posible que la administración fuerce el cambio y no logre generar un compromiso por parte del personal (Bateman y Snell, 2009).

Variable dependiente: Mejora continua

La mejora continua se trata de la postura total cuyo sustento debe garantizar el equilibrio del proceso y la probabilidad de mejora (Acosta, 2017).

Planificar

Fase en donde se concibe la estructura del plan, de manera que en primer lugar se determine, evalúe el problema, puesto que se quiere determinar los blancos y procedimientos requeridos para alcanzar los frutos (Gutiérrez, 2014).

Hacer

Fase donde se llevará a la práctica la puesta en marcha de la causa. Para lo cual, es importante llevar a cabo la mejor y comprobar las deficiencias que se generan (Gutiérrez, 2014).

Verificar

En fase donde se revisarán los frutos estimados, puesto que se comprobarán y evaluarán la información para cuestionarnos y dar respuesta, ¿Se lograron los frutos

estimados?, se comprobará las deficiencias y las dificultades para determinar que todavía deberá solucionarse (Gutiérrez, 2014).

Actuar

Fase final, donde se incorpora las optimizaciones en los procesos. Es de vital importancia prevenir la deficiencia, de esta manera se garantizará los progresos, por tal motivo se documenta el ciclo y de esta forma identificar los errores irrelevantes y se aplique nuevamente el ciclo PHVA (Gutiérrez, 2014).

Hábitos

Salvo que una situación transforme en modo drástico, quizá la personas sigan correspondiendo a los incentivos: en modos frecuentes (Robbins, 2010).

Seguridad e intimidaciones al dominio y la influencia

Los seres humanos con bastante carencia del ámbito de seguridad posiblemente se nieguen a realizar cualquier cambio, ya que este es amenazante a sus afectos de seguridad (Robbins, 2010).

Temor a lo desconocido

Los cambios reemplazan lo que ya se sabe por la ambigüedad y la duda. Estar al frente de lo no conocido hace que gran parte de los individuos sientan angustia (Robbins, 2010).

Elementos económicos

El efectivo tiene mucho peso en el raciocinio de los individuos y, de hecho, es lógico su resistencia frente a los cambios que pueden generar menos fuente de ingreso (Robbins, 2010).

Procesamiento selectivo de la información

La gente se inclina a procesar de forma selectiva las cosas que se acoplan mejor desde su perspectiva. Inmediatamente después que los individuos determinan la comprensión del hecho, se resisten al cambio (Robbins, 2010).

Educación y comunicación

Le lograr concientizar a favor de algún cambio por medio de la capacitación del personal e informarlos de forma abierta, es posible ayudarlo a observar la lógica del cambio y a conquistar su confianza y veracidad (Robbins, 2010).

Participación

Hay pruebas de que el mejor modo de apoyar en la implantación de un cambio es hacer que el sistema influido intervenga directamente en la cualquier decisión (Robbins, 2010).

Facilitación y soporte

Es posible que los agentes de cambio brinden diversos tipos de soporte. El miedo y la ansiedad se reducen si las personas obtienen beneficios inmediatos (Robbins, 2010).

Cambios en la estructura organizacional

Es posible que los cambios en la estructura organizacional sea efecto de variaciones en las tácticas puestas en marcha por la organización o por los cambios en el entorno donde ejerce operaciones (Mochón, Mochón y Sáez, 2014).

Cambios en la tecnología

Se han abarcado muchos estudios sobre los cambios en la tecnología. En efecto, los primeros investigadores de la administración estaban enfocados en evaluar los efectos para el funcionamiento de las organizaciones de cambios en la tecnología (Mochón, Mochón y Sáez, 2014).

Cambios de personal

Para que tenga éxito un proceso de cambio y que se sostenga en el tiempo, es importante contar con el factor humano esto es, el pleno convencimiento de los gerentes como concientizar a los trabajadores en relación a la necesidad de un cambio (Mochón, Mochón y Sáez, 2014).

Seiri (clasificar)

Se trata de sacar del área de trabajo (fabricación o administrativas) partes innecesarias para desempeñar la función; estos elementos necesariamente se retiran y se colocan en un sitio en específico (Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega, 2010).

Seiton (ordenar)

Se trata en organizar los artículos tipificados como elementales de tal manera que sean hallados con facilidad, mejor dicho, un sitio para cada artículo, o tener a disposición un lugar correcto para cada elemento empleado en el trabajo para dar acceso fácilmente y al regreso de su sitio (Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega, 2010).

Seiso (limpiar)

Se trata en quitar el polvo y la basura de cada ambiente de la planta. Asumir la higiene como acción de mantenimiento propio que brinda la posibilidad de monitorear la condición de las maquinarias, los equipamientos y los instrumentos, ya que la higiene es monitoreo (Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega, 2010).

Seiketsu (estandarizar)

Esta práctica tiene por objeto mantener el estado de higiene y organización lograd con el empleo de las tres primeras prácticas. Para genera esta cultura es importante emplear diversos mecanismos (Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega, 2010).

Shitsuke (disciplinar)

Consiste en impedir que se quiebren los procedimientos ya establecidos. Únicamente si se impone la disciplina y se lleva a cabo las reglas y proceso ya adecuados se podrá disfrutar de los beneficios que estos nos ofrecen (Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega, 2010).

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

La resistencia al cambio afecta significativamente en la mejora continua en el área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. Las razones generales de resistencia influyen significativamente en la mejora continua en el área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.
- b. Las razones para resistirse a un cambio específico intervienen significativamente en la mejora continua en el área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.

2.5. Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p>Variable Independiente: RESISTENCIA AL CAMBIO</p> <p>Nivel Bajo: (00-13), Medio(14-27) y alto(28-40)</p>	<p>La resistencia al cambio esta articulado con un conjunto de componentes como son la percepción, dado que esta condición psicológica determina la observación de la realidad y la valoración de la misma sin embargo debe especificarse que no se trata de un conocimiento científico sino de una opinión sobre algún aspecto de la vida (Ricaldi, 2018).</p>	<p>Bateman y Snell (2009), para evaluar la variable resistencia al cambio mencionan que las razones comunes para la resistencia, algunas son generales y surgen en la mayor parte de los esfuerzos de cambio, otras tienen que ver con la naturaleza específica de un cambio en particular.</p>	<p><i>Razones generales de resistencia</i></p> <p>Nivel Bajo: (00-6), Medio (7-13) y alto (14-20)</p> <p><i>Razones para resistirse a un cambio específico</i></p> <p>Nivel Bajo: (00-6), Medio (7-13) y alto (14-20)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inercia. - Tiempo. - Sorpresa. - Presión de los compañeros. - Interés propio. - Malos entendidos. - Evaluaciones diferentes. - Tácticas administrativas. 	<p>01</p> <p>02</p> <p>03</p> <p>04</p> <p>05</p> <p>06</p> <p>07</p> <p>08</p>	<p>T: Encuesta.</p> <p>I: Cuestionario.</p>
<p>Variable Dependiente: MEJORA CONTINUA</p> <p>Deficiente(00-16), Regular(17-33) y Eficiente(34-50)</p>	<p>La mejora continua se trata de la postura total cuyo sustento debe garantizar el equilibrio del proceso y la probabilidad de mejora (Acosta, 2017).</p>	<p>Gutiérrez (2014), el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es muy útil a fin de articular y llevar a cabo planes de mejora de calidad y de eficiencia para cualquier jerarquía.</p>	<p><i>Planear</i></p> <p>Deficiente (00-06), Regular (07-13) y Eficiente (14-20)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir y analizar la magnitud de cualquier problema. - Buscar todas las posibles causas. - Investigar cual es la causa más importante. - Considerar las medidas para la solución del problema. 	<p>09</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p>	<p>T: Encuesta.</p> <p>I: Cuestionario.</p>

			<i>Hacer</i>	- Poner al tanto al equipo de las acciones a desarrollar.	13	
			Deficiente (00-03), Regular (04-06) y Eficiente (07-10)	- Poner en práctica las medidas de solución al problema.	14	
			<i>Verificar</i>	- Revisar los resultados obtenidos.	15	
			Deficiente (00-03), Regular (04-06) y Eficiente (07-10)	- Verificar errores y problemas.	16	
			<i>Actuar</i>	- Prevenir la recurrencia del problema.	17	
			Deficiente (00-03), Regular (04-06) y Eficiente (07-10)	- Conclusiones.	18	

Fuente: Bateman y Snell (2009), y Gutiérrez (2014).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Diseño de la investigación

La investigación es de diseño no experimental. Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.1.2. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica porque busca generar conocimientos para contrastarlo con la realidad para conocer los hechos que vienen sucediéndose (Díaz, Escalona, Castro, León y Ramírez, 2013).

3.1.3. Nivel de la investigación

Transversal correlacional, ya que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.154).

3.1.4. Enfoque de la investigación

La tesis es de enfoque mixto porque representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.534).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población estuvo representada por 112 trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María.

3.2.2. Muestra

Cuando la población es relativamente pequeña, no es necesario ni prudente el extraer la muestra, por ello es recomendable utilizar la población completa (Baldeon, 2019, p. 85). Entonces, considerando el tamaño de la población se toma la decisión de no calcular la muestra para la ejecución de la investigación, ya que si se podrá desarrollar el instrumento de recolección de datos a la totalidad de la población.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnica: encuesta. El cuestionario ayudó a evaluar la resistencia al cambio y la mejora continua. Respondido por los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María.

Un cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.217), en este caso medir las variables resistencia al cambio y la mejora continua, siendo este congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. El cuestionario consta de 18 preguntas, siendo preguntas cerradas ya que el cuestionario contiene opciones de respuesta previamente delimitadas. Siendo este tipo de preguntas son más fáciles de codificar y preparar para su análisis. Las preguntas del 1 al 8 sirvieron para medir la variable Resistencia la cambio, teniendo en cuenta que de la pregunta 1 al 4 corresponden a la primera dimensión, y de la pregunta 5 al 8 corresponden a su segunda dimensión, dimensiones desarrolladas teóricamente por Bateman y Snell (2009). Asimismo, las preguntas de 9 al 18 sirvieron para medir la variable Mejora continua, teniendo en cuenta que de la pregunta 9 al 12 corresponden a su primera dimensión, de la 13 al 14 corresponde a su segunda dimensión, de la 15 al 16

corresponde a su tercera dimensión, y de la 17 al 18 corresponde a su cuarta dimensión, dimensiones desarrolladas teóricamente por Gutiérrez (2014). Para todas estas preguntas se tuvo como opciones de respuesta la siguiente escala: Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca y Nunca. Aparte de las preguntas que engloban el desarrollo de las variables, se formularon otras 3 que corresponden a los datos generales de los encuestados, del mismo modo fueron preguntas cerradas, como género (masculino, femenino), edad (18 a 28 años, 29 a 39 años, 40 a 50 años, 51 años a más), y número de años que trabaja en la empresa (1 a 2 años, 3 a 5 años, 6 años a más).

Validación del cuestionario

Para determinar el valor de los instrumentos, se sometió a las consideraciones de juicio de expertos. La investigación se sometió a la revisión de Juicio de expertos, se consultaron a 3 expertos, los cuales evaluaron pertinencia, relevancia y claridad.

Experto	Opinión de aplicabilidad
Mg. Bernal Valladares Carlos Enrique	Aplicable
Mg. Espezua Serrano Víctor Fredy	Aplicable
Ing. León Julca Manuel Antonio	Aplicable

Confiabilidad del cuestionario

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,962	18

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se empleó el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias.

Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Para el estadístico de prueba se utilizó el Rho de Spearman.

El software a empleado fue el Statical Package for the Social Sciences - SPSS. Los resultados fueron presentados en tablas y figuras.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

A. Datos generales

Tabla 1
Género de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María

		f	%
Válido	M	65	58,0
	F	47	42,0
	Total	112	100,0

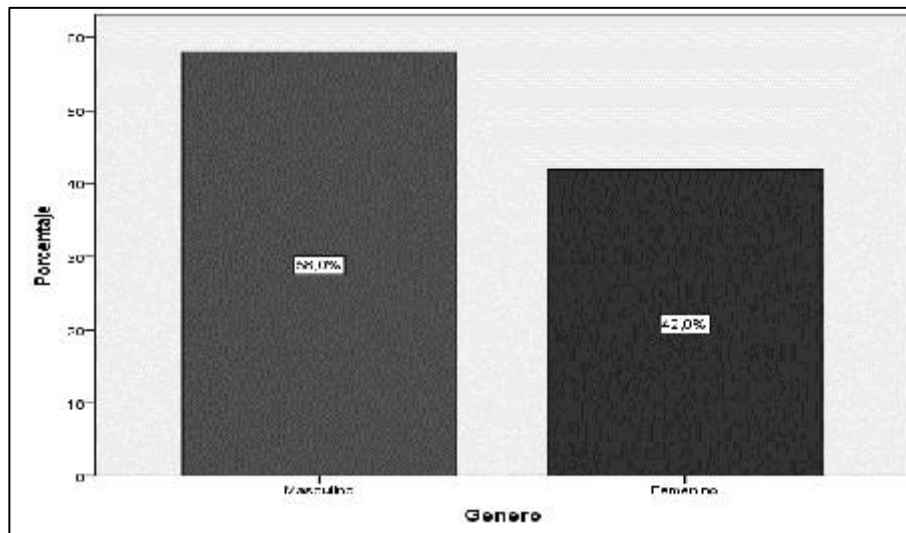


Figura 1. Género de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María.

Tabla 1, el 58% de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María son del género masculino y el 42% es del género femenino.

Tabla 2

*Edad de los trabajadores del área de procesos
ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa
María*

	f	%
De 18 a 28 años	50	44,6
De 29 a 39 años	41	36,6
Válido De 40 a 50 años	18	16,1
51 años a más	3	2,7
Total	112	100,0

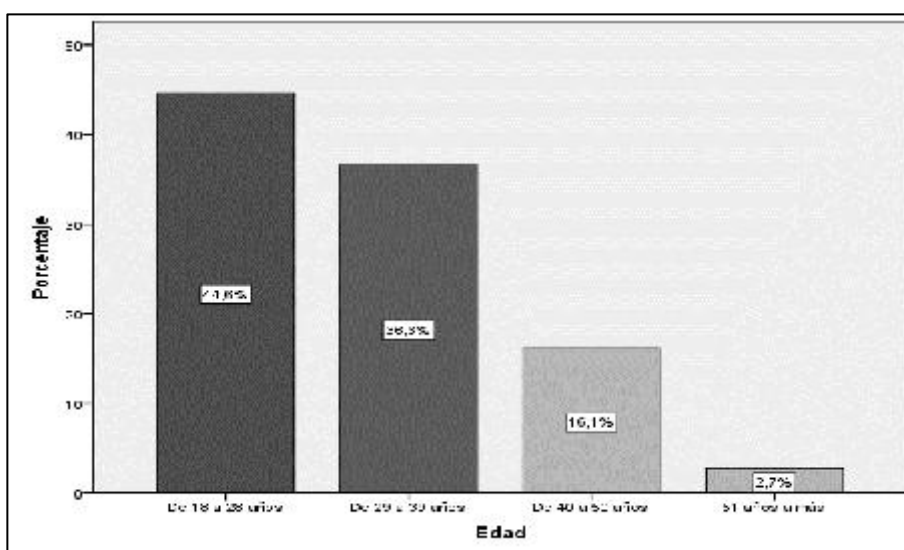


Figura 2. Edad de los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María.

Tabla 2, el 44,6% de los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María tienen de 18 a 28 años, el 36,6% está entre 29 a 39 años, el 16,1% mencionó tener entre 40 a 50 años y el 2,7% tiene de 51 años a más.

Tabla 3

Tiempo de servicio de los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María

	f	%
Válido De 1 a 2 años	46	41,1
De 3 a 5 años	40	35,7
6 años a más	26	23,2
Total	112	100,0

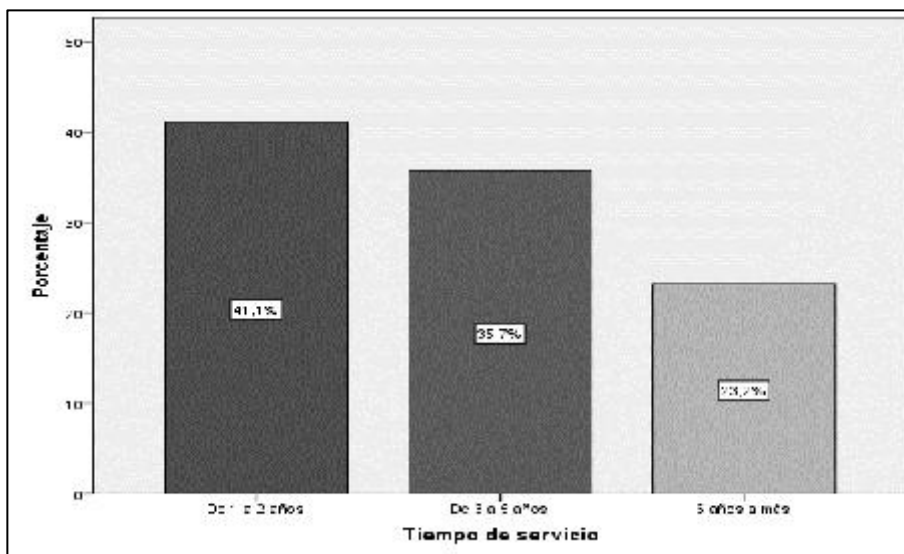


Figura 3. Tiempo de servicio de los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María.

Tabla 3, el 41,1% de los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María tienen un tiempo de servicio de 1 a 2 años, el 35,7% está entre 3 a 5 años y el 23,2% mencionó de 6 años a más.

B. Análisis descriptivo de la variable resistencia al cambio

Tabla 4

Razones generales de resistencia de los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María

		f	%
Válido	Alto	20	17,9
	Medio	85	75,9
	Bajo	7	6,3
	Total	112	100,0

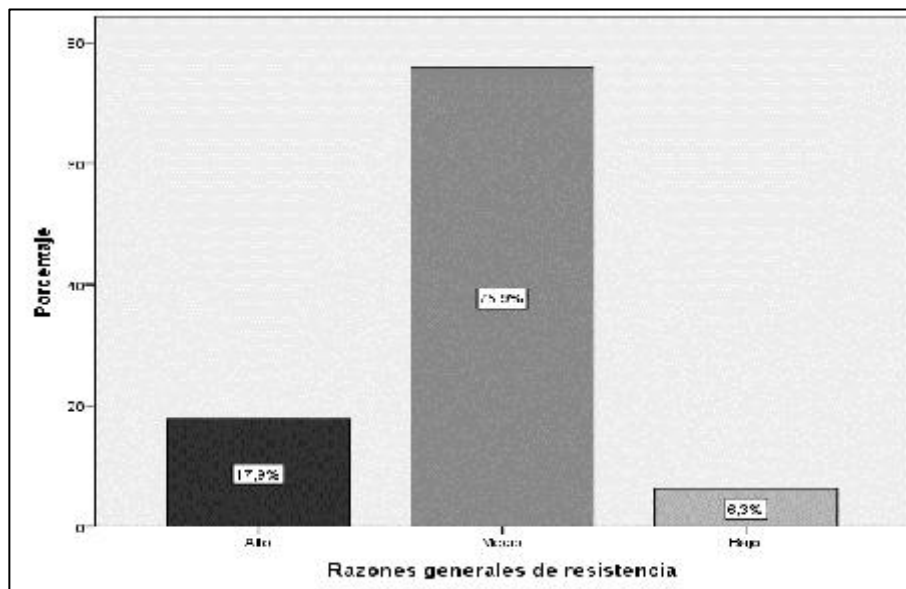


Figura 4. Razones generales de resistencia de los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María.

Tabla 4, el 17,9% de los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María presentan una alta resistencia al cambio por razones generales, el 75,9% indicó que presenta un nivel medio y el 6,3% evidenció un nivel bajo.

Tabla 5
Razones para resistirse a un cambio específico de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María

		f	%
Válido	Alto	41	36,6
	Medio	71	63,4
	Bajo	0	0,0
	Total	112	100,0

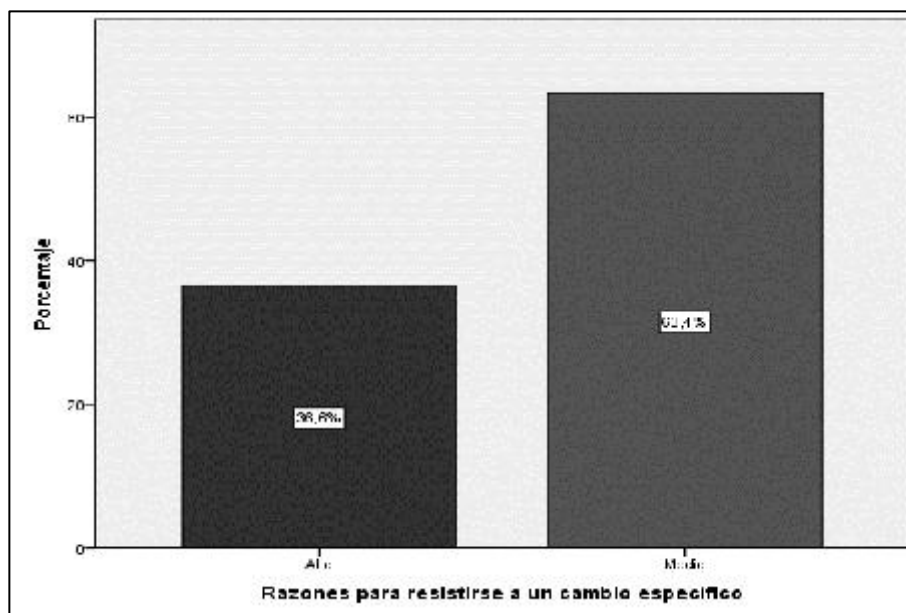


Figura 5. Razones para resistir a un cambio específico de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María.

Tabla 5, el 36,6% de los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María presentan una alta resistencia al cambio por razones específicas y el 63,4% indicó que presenta un nivel medio.

Tabla 6

Resistencia al cambio de los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María

		f	%
Válido	Alto	0	0,0
	Medio	22	19,6
	Bajo	90	80,4
	Total	112	100,0

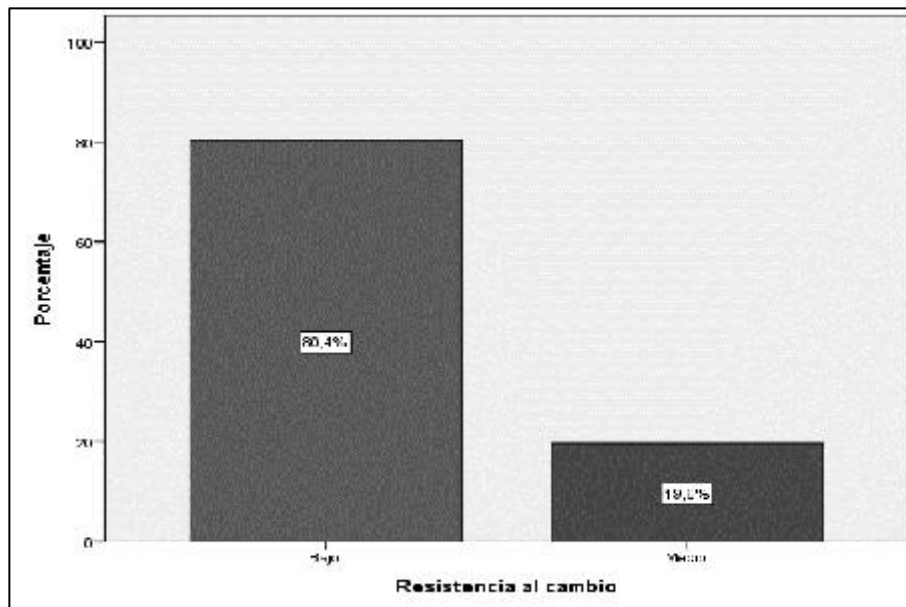


Figura 6. Resistencia al cambio de los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María.

Tabla 6, el 80,4% de los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María presentan una baja resistencia al cambio y el 19,6% indicó que presenta un nivel medio.

C. Análisis descriptivo de la variable mejora continua

Tabla 7

Ciclo de planear la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María

		f	%
Válido	Deficiente	20	17,9
	Regular	33	29,5
	Eficiente	59	52,7
	Total	112	100,0

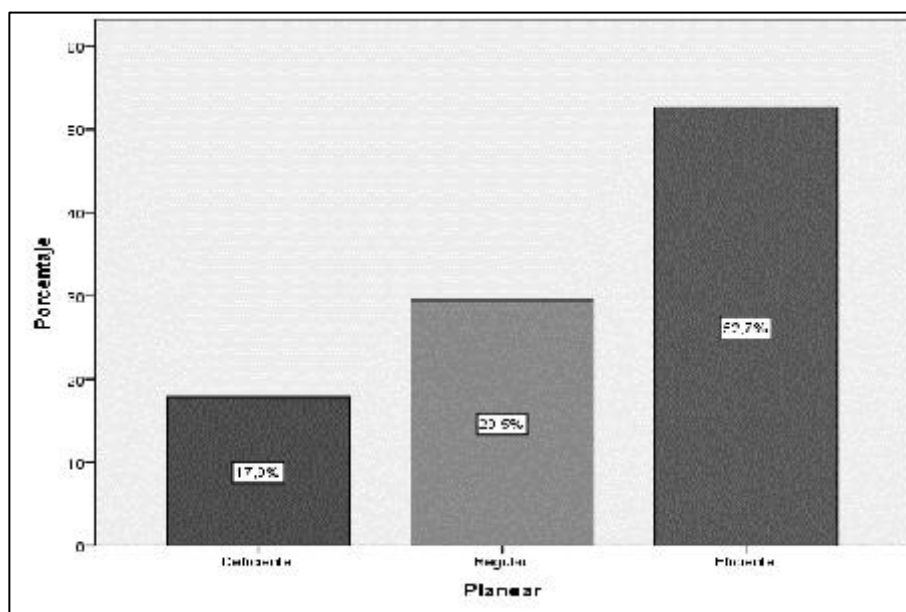


Figura 7. Ciclo planear de la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María.

Tabla 7, el 17,9% evidenció que el ciclo planear de la mejora continua lo calificó como deficiente, en el caso del 29,5% lo calificó de regular y el 52,7% lo evaluó como eficiente.

Tabla 8

Ciclo de hacer la mejora continua según los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María

		f	%
Válido	Deficiente	20	17,9
	Regular	37	33,0
	Eficiente	55	49,1
	Total	112	100,0

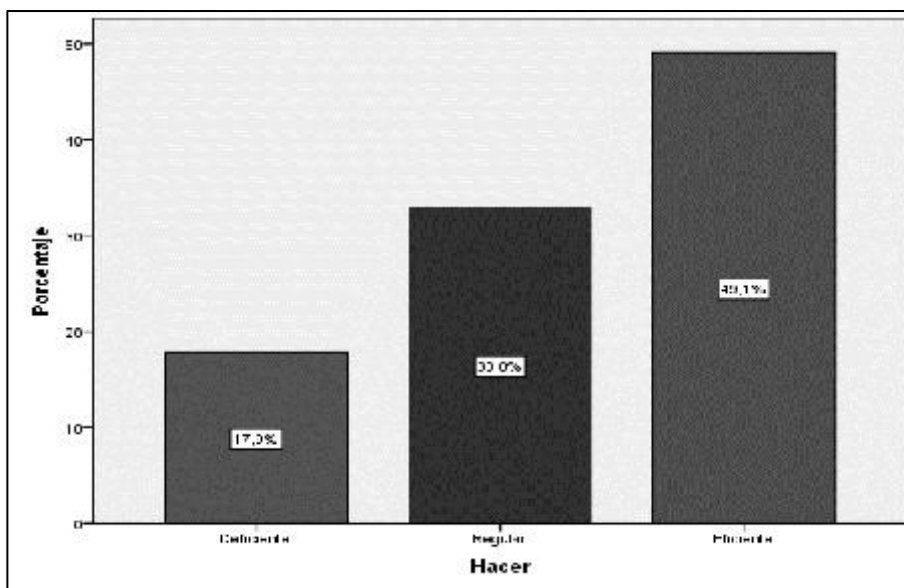


Figura 8. Ciclo hacer de la mejora continua según los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María.

Tabla 8, el 17,9% evidenció que el ciclo hacer de la mejora continua lo calificó como deficiente, en el caso del 33% lo calificó de regular y el 49,1% lo evaluó como eficiente.

Tabla 9

Ciclo de verificar la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María

		f	%
Válido	Deficiente	19	17,0
	Regular	31	27,7
	Eficiente	62	55,4
	Total	112	100,0

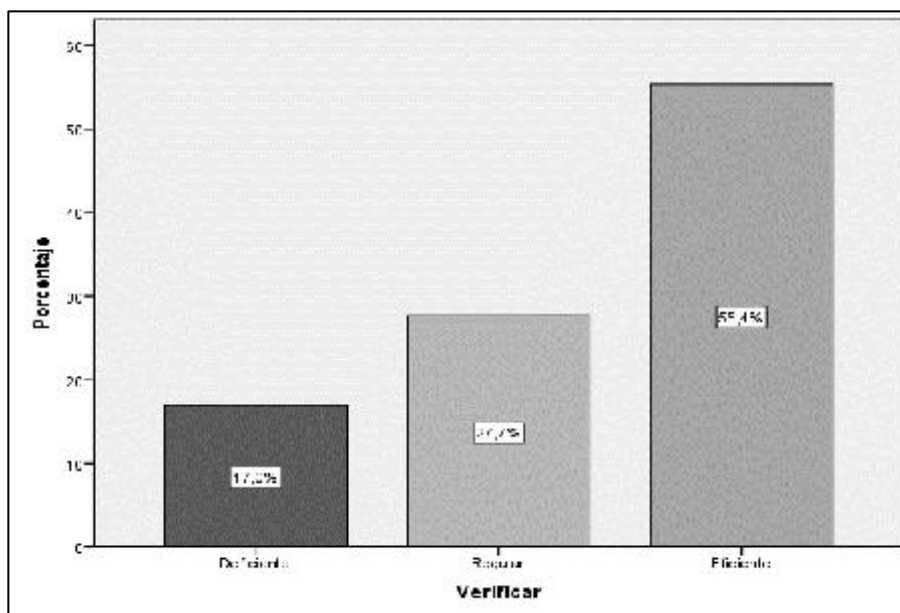


Figura 9. Ciclo verificar de la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María.

Tabla 9, el 17% evidenció que el ciclo verificar de la mejora continua lo calificó como deficiente, en el caso del 27,7% lo calificó de regular y el 55,4% lo evaluó como eficiente.

Tabla 10

Ciclo de actuar la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María

		f	%
Válido	Deficiente	19	17,0
	Regular	19	17,0
	Eficiente	74	66,1
	Total	112	100,0

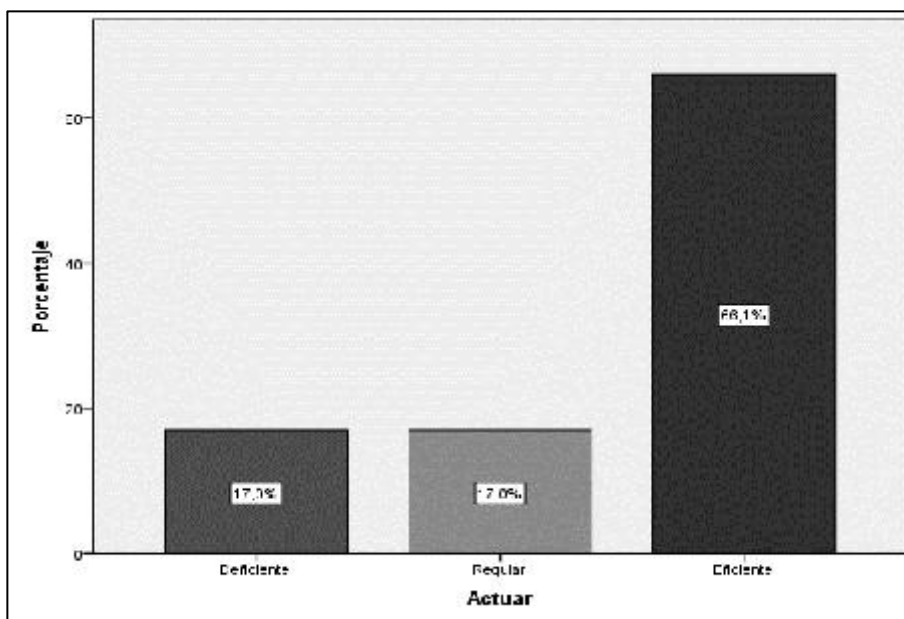


Figura 10. Ciclo actuar de la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María.

Tabla 10, el 17% evidenció que el ciclo actuar de la mejora continua lo calificó como deficiente, en el caso del otro 17% lo calificó de regular y el 66,1% lo evaluó como eficiente.

Tabla 11

La mejora continua según los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María

		f	%
Válido	Deficiente	19	17,0
	Regular	24	21,4
	Eficiente	69	61,6
	Total	112	100,0

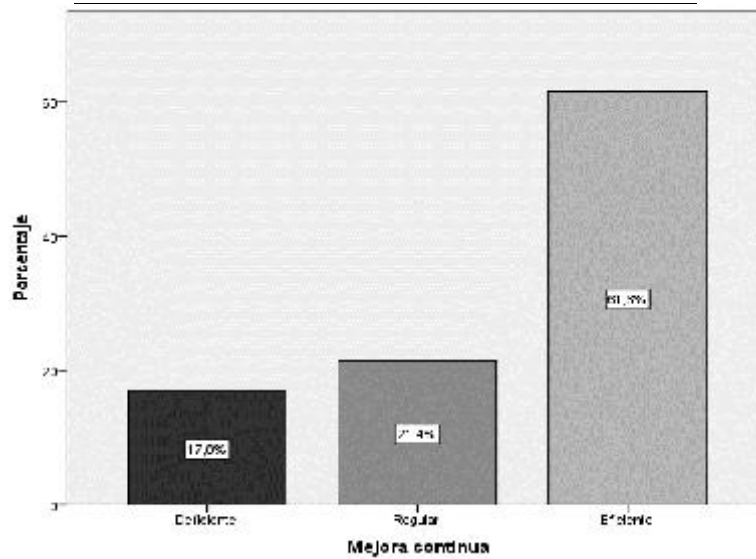


Figura 11. Mejora continua según los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María.

Tabla 11, el 17% evidenció que el proceso de la mejora continua lo calificó como deficiente, en el caso del 21,4 % lo calificó de regular y el 61,6% lo evaluó como eficiente.

D. Análisis descriptivo

Tabla 12

Razones generales de resistencia y la mejora continua según los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María

		Mejora continua			Total	
		Deficiente	Regular	Eficiente		
Razones generales de resistencia	Alto	Recuento	0	5	15	20
		% del total	0,0%	4,5%	13,4%	17,9%
	Medio	Recuento	13	19	53	85
		% del total	11,6%	17,0%	47,3%	75,9%
	Bajo	Recuento	6	0	1	7
		% del total	5,4%	0,0%	,9%	6,3%
Total	Recuento	19	24	69	112	
	% del total	17,0%	21,4%	61,6%	100,0%	

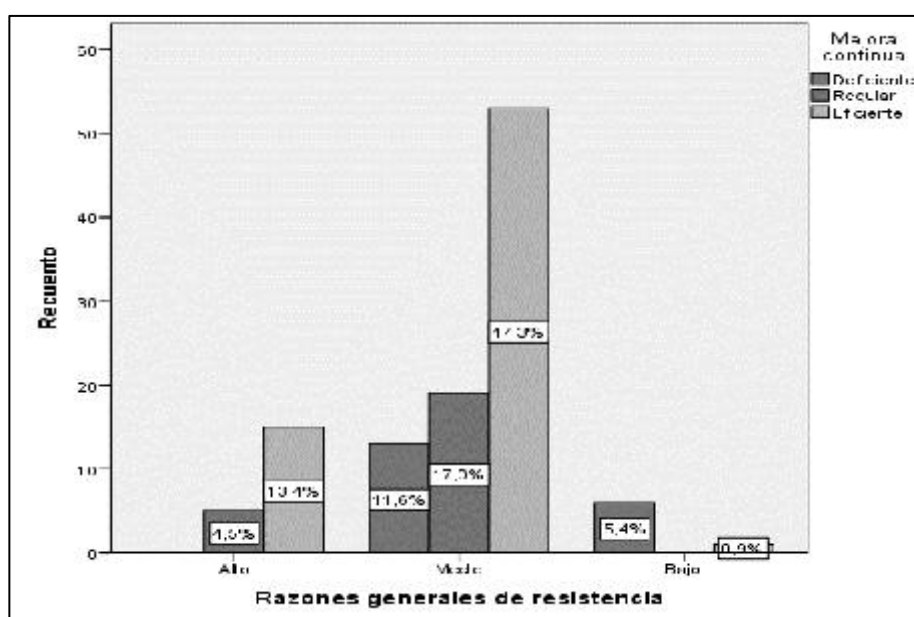


Figura 12. Razones generales de resistencia y la mejora continua según los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María.

Tabla 12, el 4,5% que presenta una alta resistencia al cambio por razones generales calificó la implementación de la mejora continua en un nivel regular, asimismo el 11,6% que presenta una resistencia media al cambio por razones generales calificó la implementación de la mejora continua en un nivel deficiente y el 17% que presenta una resistencia media al cambio por razones generales calificó la implementación de la mejora continua en un nivel regular.

Tabla 13

Razones para resistirse a un cambio específico y la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María

Razones para resistirse a un cambio específico		Mejora continua			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
		Alto	Recuento	1	
	% del total	,9%	4,5%	31,3%	36,6%
Medio	Recuento	18	19	34	71
	% del total	16,1%	17,0%	30,4%	63,4%
Bajo	Recuento	0	0	0	0
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	Recuento	19	24	69	112
	% del total	17,0%	21,4%	61,6%	100,0%

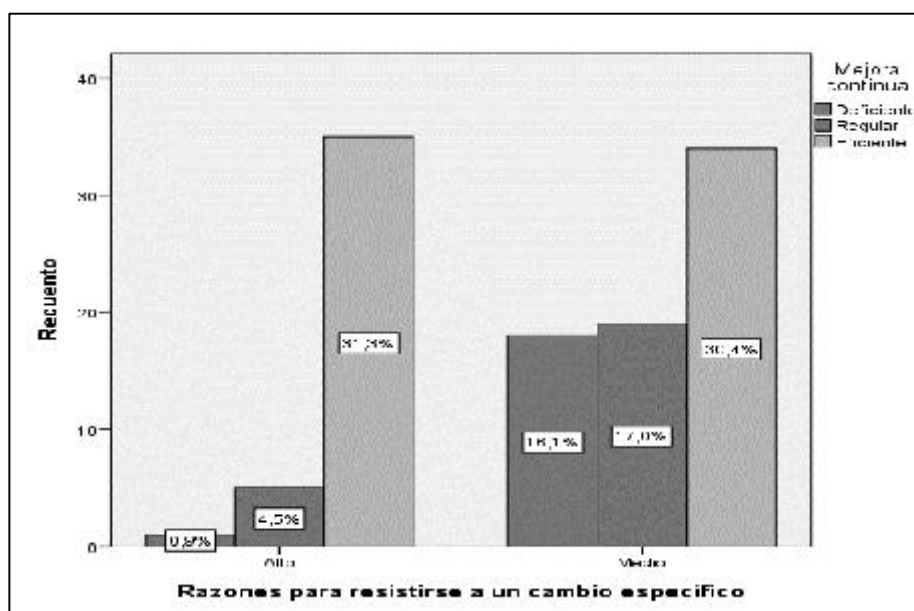


Figura 13. Razones para resistirse a un cambio específico y la mejora continua según los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María.

Tabla 13, el 4,5% que presenta una alta resistencia al cambio por razones específicas calificó la implementación de la mejora continua en un nivel regular, asimismo el 16,1% que presenta una resistencia media al cambio por razones específicas calificó la implementación de la mejora continua en un nivel deficiente y el 17% que presenta una resistencia media al cambio por razones específicas calificó la implementación de la mejora continua en un nivel regular.

Tabla 14

Resistencia al cambio y la mejora continua según los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María

		Mejora continua			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Resistencia al cambio	Alto	Recuento	0	0	0
		% del total	0,0	0,0	0,0
	Medio	Recuento	1	2	22
		% del total	,9%	1,8%	17,0%
	Bajo	Recuento	18	22	90
		% del total	16,1%	19,6%	44,6%
Total	Recuento	19	24	112	
	% del total	17,0%	21,4%	61,6%	

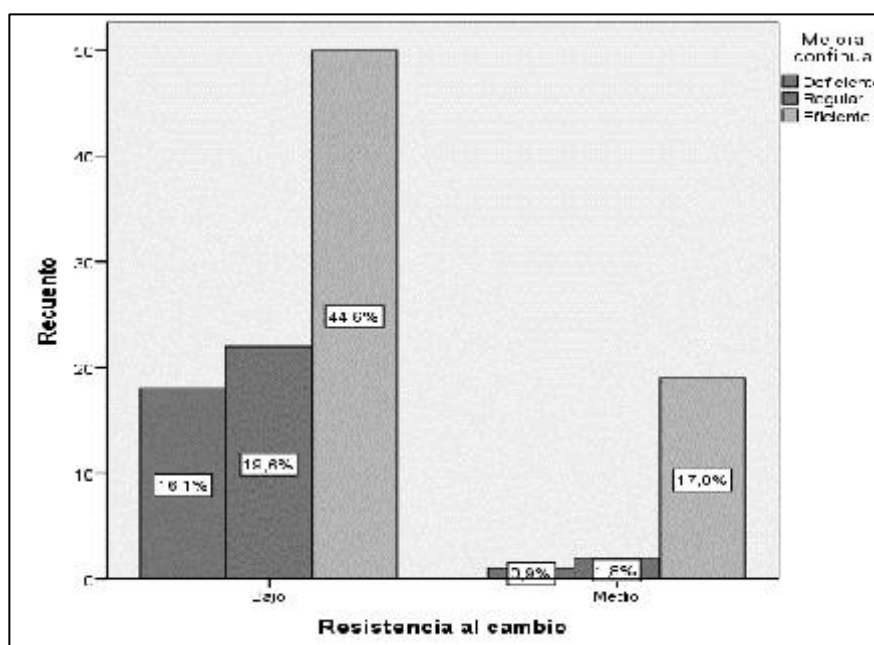


Figura 14. Resistencia al cambio y la mejora continua según los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María.

Tabla 14, el 1,8% de los trabajadores que presentan una resistencia media al cambio calificó la implementación de la mejora continua en un nivel regular, asimismo el 16,1% que presenta una resistencia baja al cambio calificó la implementación de la mejora continua en un nivel deficiente y el 19,6% que presenta una resistencia baja al cambio calificó la implementación de la mejora continua en un nivel regular.

E. Prueba de normalidad

Se utilizó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov. Por lo mostrado en la Tabla 15 que arroja el SPSS; para que la prueba arroje existencia de normalidad en las variables, el estadístico tiene que tener una significancia mayor a 0.05.

Tabla 15
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Resistencia al cambio	0.171	112	0.000
Razones generales de resistencia	0.152	112	0.000
Razones para resistirse a un cambio específico	0.152	112	0.000
Mejora continua	0.217	112	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla podemos observar que ninguna de las variables tiene un p superior a 0.05, al contrario, todas tienen como resultado 0.00; por lo tanto, no existiría normalidad y esto nos permite tomar al Rho de Spearman como coeficiente de correlación (no paramétrico), para nuestra investigación.

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

Ho: La resistencia al cambio no afecta significativamente en la mejora continua en el área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.

Ha: La resistencia al cambio afecta significativamente en la mejora continua en el área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.

Tabla 16

Correlación de Rho de Spearman entre la resistencia al cambio y la mejora continua

			Resistencia al cambio	Mejora continua
Rho de Spearman	Resistencia al cambio	Coefficiente de correlación	1,000	,514**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	112	112
	Mejora continua	Coefficiente de correlación	,514**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	112	112

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 16 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

La resistencia al cambio afecta significativamente en la mejora continua en el área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.

Hipótesis específica 1

Ho: Las razones generales de resistencia no influyen significativamente en la mejora continua en el área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.

Ha: Las razones generales de resistencia influyen significativamente en la mejora continua en el área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.

Tabla 17

Correlación de Rho de Spearman entre las razones generales de resistencia y la mejora continua

			Razones generales de resistencia	Mejora continua
Rho de Spearman	Razones generales de resistencia	Coefficiente de correlación	1,000	,429**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	112	112
	Mejora continua	Coefficiente de correlación	,429**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	112	112

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 17 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

Las razones generales de resistencia influyen en la mejora continua en el área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.

Hipótesis específica 2

Ho: Las razones para resistirse a un cambio específico no intervienen significativamente en la mejora continua en el área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.

Ha: Las razones para resistirse a un cambio específico intervienen significativamente en la mejora continua en el área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.

Tabla 18

Correlación de Rho de Spearman entre las razones para resistirse a un cambio específico y la mejora continua

			Razones para resistirse a un cambio específico	Mejora continua
Rho de Spearman	Razones para resistirse a un cambio específico	Coefficiente de correlación	1,000	,488**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	112	112
	Mejora continua	Coefficiente de correlación	,488**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	112	112

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 18 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

Las razones para resistirse a un cambio específico intervienen significativamente en la mejora continua en el área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

En un entorno globalizado y muy competitivo en el que vivimos en la actualidad, hace que las empresas, sean grandes o pequeñas, tengan que enfrentar de manera constante los cambios en su ambiente. Tanto el éxito o fracaso de las empresas dentro de su mercado, se percibirá conforme estas se encuentren preparadas para afrontar tales cambios. No obstante, como es natural, y hasta cierto punto pronosticable, que cada uno de los procesos de cambio de una empresa, sean beneficios o no, traen como consecuencias diferentes reacciones contrarias. La resistencia al cambio podría ser una de las principales barreras para la mejora continua ya que los individuos pueden gustarle el cambio, pero no les agrada que los cambien. Entonces, teniendo en cuenta lo anterior, más los estudios ya señalados, podemos describir que la mejora continua es fundamental en el entorno globalizado y competitivo, pero, se evidencia que no es perfecto en todas las empresas, y la resistencia al cambio podría ser una variable influyente en la mejora continua, es aquí donde la investigación tiene como objetivo el establecer de qué manera la resistencia al cambio afecta en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020. Para ello, la investigación tomará en cuenta las dimensiones plasmadas por Bateman y Snell (2009) evaluar la variable resistencia al cambio, ya que mencionan que los motivos típicos para la resistencia, ciertas son comunes y aparecen en las fases del cambio, otros se vinculan a la misma esencia del cambio, entonces, estas dimensiones son: razones generales de resistencia y razones para resistirse a un cambio específico. Mientras que, para la variable mejor continua

se utilizará las dimensiones desarrolladas por Gutiérrez (2014), quien establece que el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es muy útil para organizar y realizar planes de mejora en temas de calidad y eficiencia en cualquier jerarquía organizacional; entonces, estas dimensiones son: planear, hacer, verificar, y actuar.

De acuerdo a la hipótesis general La resistencia al cambio afecta significativamente en la mejora continua en el área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020, se identificó en la Prueba de Rho de Spearman 0.594 obteniéndose una correlación positiva moderada y un nivel de significancia de $p = 0.00 < 0,05$. Al realizarse el análisis descriptivo con el que se identificó que los trabajadores del área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María representados por el 16.1% que presento un nivel bajo a la resistencia al cambio calificaron la mejora continua en un nivel deficiente. Ante ello, el estudio realizado por Luciani, Zambrano y González (2014) donde se analiza empresas y su comportamiento en base a la mejora continua, y pudieron dar que las empresas fallan o tienen mayores dificultades en aspectos básicos como la gestión ambiental, la gestión de recursos humanos y la comercialización. Por otro lado, un estudio en relación a la resistencia al cambio, Salgado, Lería, Arcos, Pineda y González (2018) señalan que los trabajadores de las empresas contemporáneas tienen problemas para afrontar algún cambio mostrando resistencia a ella, según su estudio los valores más altos por lo que ocurre esto se encuentra en la existencia de pocos factores individuales asociados a desear el cambio y factores individuales asociados al saber. Asimismo, Longa (2019) señala que bajo sus resultados la empresa que no reconozca que la mejora continua debe ser un proceso planificado y organizado en los procesos productivos o en las prácticas de trabajo, entonces será una empresa con problemas que no permitirá mejorar algún indicador de rendimiento de cualquier área. Por otro lado, Bejarano (2016) analiza los resultados de su estudio donde las empresas cuentan con trabajadores que no se adecuan a las normas y cambios; cuando existen cambios administrativos se observa resistencia puesto que son amenazantes al estatus que tienen señalando que no aceptan nuevos jefes.

De acuerdo a la hipótesis específica 1: Las razones generales de resistencia influyen significativamente en la mejora continua en el área de procesos posteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020, se identificó en la Prueba de Rho de Spearman 0.429 obteniéndose una correlación positiva moderada y un nivel de

significancia de $p = 0.00 < 0,05$. Al realizarse el análisis descriptivo con el que se identificó que los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María representados por el 4.5% que presento un nivel alto de resistencia al cambio por razones generales calificaron la mejora continua en un nivel regular, esto debido a que se ha podido detectar dificultades que tienen que ver con la resistencia al cambio por parte de los trabajadores como que no existen buenas relaciones de trabajo entre colegas lo que impide el buen trabajo en equipo, además se ha podido reconocer que hay cierta dificultad por parte de algunos trabajadores en el empleo de recursos y programas tecnológicos. A partir de lo expuesto, se logra evidenciar que en la investigación de Peña y Prado (2018), en donde su conclusión fue que “existe relación inversa y significativa entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo en la Sede Regional de Ayacucho” (p.96).

De acuerdo a la hipótesis específica 2: Las razones para resistirse a un cambio específico intervienen significativamente en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020, se identificó en la Prueba de Rho de Spearman 0.488 obteniéndose una correlación positiva moderada y un nivel de significancia de $p = 0.00 < 0,05$. Al realizarse el análisis descriptivo con el que se identificó que los trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María representados por el 17% que presento un nivel medio a la resistencia al cambio por razones específicas calificaron la mejora continua en un nivel regular, esto debido a que se ha podido detectar dificultades que tienen que ver con la resistencia al cambio por parte de los trabajadores como la falta de reuniones de coordinación que no son desarrollados en la mayoría de las áreas; además que la mayoría de trabajadores tiene dificultades para expresar sus ideas con claridad y sienten que no se los trata con justicia en las cosas que ocurren dentro de la empresa. A partir de lo expuesto, se logra evidenciar que en la investigación de Rojas (2018) donde concluyó que “alcanzado una participación desde un grupo y después de forma personal, con el fin de lograr los resultados o buenas impresiones ante los cambios hechos en la organización” (p.88).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,00 < 0,05$; $\rho = 0,429$), por lo que se concluye que las razones generales de resistencia influyen significativamente en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020. Es decir, a medida que los altos cargos manejen tácticas administrativas que faciliten algún cambio mejorara la capacidad del área para hacer frente a un problema y reconocer todas las posibles causas.
- Existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,00 < 0,05$; $\rho = 0,488$), por lo que se concluye que las razones para resistirse a un cambio específico intervienen significativamente en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020. Es decir, a medida que los altos cargos manejen tácticas administrativas que faciliten algún cambio mejorara la capacidad del área para hacer frente a un problema y reconocer todas las posibles causas.

Por lo expuesto

- Existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($\rho = ,594^{**}$; $p = 0,00$), por lo que se concluye que la resistencia al cambio afecta significativamente en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.

6.2. Recomendaciones

- Teniendo en cuenta los resultados, se recomienda asegurar la capacitación necesaria a los trabajadores para la efectividad del cambio. Ya que todo cambio demanda nuevos conocimientos y habilidades por parte de los trabajadores, es por ello la importancia de organizar cursos, talleres y otras actividades necesarias para que puedan adquirir y aprender lo necesario para su óptimo desempeño. Con esto los trabajadores se sentirán importantes en los nuevos cambios, así se darían solución a indicadores como la inercia por hacer siempre lo mismo de la misma manera, la sorpresa de un cambio brusco que involucre conocimientos y habilidades que no manejan.
- Teniendo en cuenta los resultados, se recomienda poner en marcha comunicaciones más fluidas que involucren a todo el personal para ponerlos al tanto de los nuevos cambios que se desarrollarán o como los cambios vienen influyendo en la empresa. Esto para transmitir con claridad cuál es la nueva estrategia a seguir, sus causas y objetivos, para así convencer al equipo de sus beneficios y porque es importante que el cambio se dé. Asimismo, escuchando las opiniones de los trabajadores para que estos se sientan motivados y parte de la nueva etapa. Así se darían solución a indicadores como malos entendidos, evaluaciones diferentes, y malas tácticas administrativas.
- Se recomienda gestionar la curva de cambio para optimizar el tiempo de aprendizaje y reducir el impacto negativo en la organización.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

- Baldeon, I. C. (2019). El proyecto de investigación cuantitativa. Con MINITAB SPSS y Excel (2 ed.). México: San Marcos EIR Ltda.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F. y Noriega, M. (2010). Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas. Lima: Universidad de Lima.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos (9 ed.). Santa Fe, México: Mc Graw Hill.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A. y Ramírez, M. (2013). Metodología de la investigación. México D.F., México: Trillas.
- Gutiérrez, H. (2014). Calidad y productividad (4 ed.). Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Martínez, M. (2013). Gestión del cambio: La gestión empresarial. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Mochón, F., Mochón, M. y Sáez, M. (2014). Administración. Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos. México: Alfaomega.
- Muñoz, C. (2011). Como elaborar y asesorar una investigación de tesis (2 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. (2010). Administración (10 ed.). México: Pearson.

7.2. Fuentes electrónicas

- Acosta, J. (2017). Estrategias para la mejora continua de la calidad de los almacenes de Inesco Perú S.A.C. Tesis de maestría, Universidad Nacional del Callao, Callao. Recuperado el 15 de diciembre de 2020, de

http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/3652/AcostaTuesta_POSGRADO_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arce, J., Méndez, A. y Villegas, E. (2017). Tec Empresarial. Desarrollo de un sistema integrado de gestión para micro, pequeñas y medianas empresas a partir de la norma INTE 01-01-09: 2013, 2(11), 17–26. Obtenido de https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/3230

Atehortua, T. (2010). Kaizen: Un caso de estudio. *Scientia et Technica*(45). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84917249011.pdf>

Avellan, F. (2016). Desarrollo de un “Programa de Mejora Continua” para el tratamiento de "Oportunidades de Mejora". Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 14 de diciembre de 2020, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16259/1/FAVELLAN%20-%20TITULACI%C3%93N%20ESPECIAL%20-%20Programa%20de%20Mejora%20Contin%C3%BAa.pdf>

Bejarano, N. (2016). Causas de la resistencia al cambio en los empleados de la empresa MVS Representaciones S.R.L. Arequipa, 2016. Tesis, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. Recuperado el 02 de diciembre de 2020, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3766/Ribequeung.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castro, L. (2018). Implementación y mejora continua del servicio de telefonía IP con Asterisk. Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Recuperado el 02 de diciembre de 2020, de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8847/1/2018_Castro-Cardenas.pdf

Jiménez, G. (2018). Diseño de un programa de mejora continua para optimizar la gestión de servicios bancarios en un Centro Integral de Negocios de una Institución Financiera de Guayaquil. Tesis de maestría, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil. Recuperado el 02 de diciembre de 2020, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/46142/D-CD102965.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>

- Longa, F. (2019). Gestión e implementación de la mejora continua en las empresas. Tesis, Universidad privada del norte, Perú. Recuperado el 02 de diciembre de 2020, de [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22302/Longa%20Alta mirano%20Foreigner.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22302/Longa%20Alta%20mirano%20Foreigner.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- López, R. (2017). Fundamentos de Administración por Calidad Total. Obtenido de https://issuu.com/librospdfgratis/docs/administracion_por_calidad_-_362
- Luciani, L., Zambrano, Á. y González, A. (2019). MIPYMES ecuatorianas: Una visión de su emprendimiento, productividad y competitividad en aras de mejora continua. COODES - Cooperativismo y desarrollo, 7(3), 313-332. Recuperado el 02 de diciembre de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v7n3/2310-340X-cod-7-03-313.pdf>
- Ortiz, R. (2018). Resistencia al cambio en el fortalecimiento de prácticas organizacionales en una fábrica de alimentos de Bogotá. Tesis de la maestría, Universidad Externado de Colombia, Bogotá. Recuperado el 20 de diciembre de 2020, de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1484/1/DNA-spa-2018-Resistencia_al_cambio_en_el_fortalecimiento_de_practicas_organizacionales_en_una_fabrica_de_alimentos
- Palma, A. (2014). Innovación en instituciones públicas: práctica de mejora continua y grupos de mejora. Obtenido de <http://siare.clad.org/fulltext/0076504.pdf>
- Peña, R. y Prado, E. (2018). Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho. Tesis de maestría, E Universidad Privada Norbert Wiener, Lima. Recuperado el 02 de diciembre de 2020, de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1433/MAESTRO%20-%20Prado%20Fern%C3%A1ndez%20Ruth%20Indira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quijano, F. (2018). Proceso de reingeniería y de mejora continua en la Empresa Editora Kano S.R.L. Tesis de maestría, Universidad Nacional del Callao, Callao. Recuperado el 14 de diciembre de 2020, de

http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/2893/Quijano%20Hiyo_TITULO%20MAESTRIA%20ADMINISTRACION_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Rojas, J. (2018). Diseño de una propuesta de gestión del cambio orientado a los líderes que logre fortalecer el desempeño de los empleados administrativos de la Empresa Fortox Security Group sede Bogotá. Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia, Bogotá. Recuperado el 02 de diciembre de 2020, de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1527/DNA-spa-2018-Dise%F1o_de_una_propuesta_de_gestion_del_cambio_orientado_a_los_lid eres?sequence=1
- Ricaldi, H. (2018). Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado el 14 de diciembre de 2020, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20371/Ricaldi_MH.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C. y González. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-134. Recuperado el 02 de diciembre de 2020, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v36n1/a04v36n1.pdf>
- Suarez, E. (2020). Comunicación interna y mejora continua en los docentes de la I.E 3092. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 14 de diciembre de 2020, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41035/Suarez_AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vargas, G. (2017). Gestión del cambio en el área administrativa de una empresa familiar como propuesta para la implementación de la Norma ISO 9001 - 2015. Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia, Bogotá. Recuperado el 14 de diciembre de 2020, de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/552/1/DNA-spa-2017-Gesti%C3%B3n_del_cambio_en_el_%C3%A1rea_administrativa_de_una_

empresa_familiar_como_propuesta_para_la_implementaci%C3%B3n_de_la
_norma_ISO_9001_2015.pdf

ANEXOS

ANEXO N° 01 - CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre la resistencia al cambio y la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María. El cuestionario es anónimo y la información recaudada será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

18 a 28 años	
29 a 39 años	
40 a 50 años	
51 años a más	

c. Número de años que trabaja en la empresa

1 a 2 años	
3 a 5 años	
6 años a más	

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

ESCALA DE CALIFICACIÓN	
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

ITEM	5	4	3	2	1
RESISTENCIA AL CAMBIO					
DIMENSIÓN 01: RAZONES GENERALES DE RESISTENCIA					
1. ¿Con qué frecuencia se resiste a los cambios que afectan su forma cotidiana de hacer las cosas?					
2. ¿Con qué frecuencia se resiste a los cambios que surgen en un momento inoportuno para su persona?					
3. ¿Con qué frecuencia se resiste a cambios que surgen de manera repentina o inesperada?					
4. ¿Con qué regularidad siente usted que su equipo de trabajo puede generar en usted presión para resistir algún cambio mandado por los altos cargos, así usted piense que los cambios sean razonables?					
DIMENSIÓN 02: RAZONES PARA RESISTIRSE A UN CAMBIO ESPECÍFICO					
5. ¿Cuán a menudo considera usted que, ante algún cambio, sobrepone los intereses de la empresa ante sus intereses personales?					
6. ¿Cuán a menudo considera usted que, frente a un cambio propuesto que beneficiará a todos, algunos trabajadores pueden resistirse porque no lo entienden por completo?					
7. ¿Cuán a menudo considera usted que las discrepancias provocan que los trabajadores hagan evaluaciones diferentes sobre las propuestas de cambio?					
8. ¿Con qué frecuencia considera usted que los altos cargos manejan tácticas administrativas que facilitan algún cambio que está por darse?					
MEJORA CONTINUA					
DIMENSIÓN 01: PLANEAR					
9. ¿Con qué frecuencia considera usted que el área es capaz de definir y analizar problemas que surgen?					
10. ¿Cuán a menudo considera usted que el área es capaz de, frente a un problema, reconocer todas las posibles causas?					
11. ¿Con qué frecuencia considera usted que el área busca dar con la causa real del problema?					
12. ¿Cuán a menudo considera usted que se toman en cuenta las medidas necesarias para dar solución a cualquier problema?					
DIMENSIÓN 02: HACER					

13. ¿Con qué frecuencia se pone al tanto al equipo de las acciones a desarrollar?					
14. ¿Cuán a menudo considera usted que se pone en práctica la solución del problema?					
DIMENSIÓN 03: VERIFICAR					
15. ¿Con qué frecuencia considera usted que se revisa adecuadamente los resultados obtenidos?					
16. ¿Con qué frecuencia considera usted que se verifican posibles errores o problemas?					
DIMENSIÓN 04: ACTUAR					
17. ¿Con qué frecuencia considera usted que es necesario prevenir la recurrencia del problema, para así asegurar los avances?					
18. ¿Cuán a menudo considera usted que comprueba y registra el procedimiento seguido y se planea el trabajo futuro?					

ANEXO N° 02 - MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: RESISTENCIA AL CAMBIO Y MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA PROCESOS ULTERIORES DE LA EMPRESA REDONDOS S.A., SANTA MARÍA, 2020.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema Principal</p> <p>¿De qué manera la resistencia al cambio afecta en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Establecer de qué manera la resistencia al cambio afecta en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>La resistencia al cambio afecta significativamente en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.</p>	<p>Variable Independiente: RESISTENCIA AL CAMBIO</p> <p><i>Razones generales de resistencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inercia. - Tiempo. - Sorpresa. - Presión de los compañeros. <p><i>Razones para resistirse a un cambio específico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Interés propio. - Malos entendidos. - Evaluaciones diferentes. - Tácticas administrativas. 	<p>DISEÑO: No experimental.</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN: Básica.</p> <p>NIVEL: Transversal correlacional.</p> <p>ENFOQUE: Mixto.</p> <p>TÉCNICA: Encuesta.</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario.</p> <p>POBLACIÓN:</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>¿De qué manera las razones generales de resistencia afectan en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Demostrar de qué manera las razones generales de resistencia afectan en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.</p>	<p>Hipótesis Específicos</p> <p>Las razones generales de resistencia influyen significativamente en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.</p>	<p>Variable Dependiente: MEJORA CONTINUA</p> <p><i>Planear</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir y analizar la magnitud de cualquier problema. - Buscar todas las posibles causas. 	

<p>¿De qué manera las razones para resistirse a un cambio específico afectan en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020?</p>	<p>Explicar de qué manera las razones para resistirse a un cambio específico afectan en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.</p>	<p>Las razones para resistirse a un cambio específico intervienen significativamente en la mejora continua en el área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María, 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar cual es la causa más importante. - Considerar las medidas para la solución del problema. <p><i>Hacer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Poner al tanto al equipo las acciones a desarrollar. - Poner en práctica las medidas de solución al problema. <p><i>Verificar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar los resultados obtenidos. - Verificar errores y problemas. <p><i>Actuar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Prevenir la recurrencia del problema. - Conclusiones. 	<p>Consta de 112 trabajadores del área de procesos ulteriores de la empresa Redondos S.A., Santa María.</p> <p>MUESTRA: No se calculó.</p> <p>PRUEBA DE NORMALIDAD: Kolmogorov-Smirnov.</p>
--	--	--	---	---

9	¿Con qué frecuencia considera usted que el área es capaz de definir y analizar problemas que surgen?	X		X		X		
10	¿Cuán a menudo considera usted que el área es capaz de, frente a un problema, reconocer todas las posibles causas?	X		X		X		
11	¿Con qué frecuencia considera usted que el área busca dar con la causa real del problema?	X		X		X		
12	¿Cuán a menudo considera usted que se toman en cuenta las medidas necesarias para dar solución a cualquier problema?	X		X		X		
DIMENSIÓN 02: HACER		Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿Con qué frecuencia se pone al tanto al equipo de las acciones a desarrollar?	X		X		X		
14	¿Cuán a menudo considera usted que se pone en práctica la solución del problema?	X		X		X		
DIMENSIÓN 03: VERIFICAR		Si	No	Si	No	Si	No	
15	¿Con qué frecuencia considera usted que se revisa adecuadamente los resultados obtenidos?	X		X		X		
16	¿Con qué frecuencia considera usted que se verifican posibles errores o problemas?	X		X		X		
DIMENSIÓN 04: ACTUAR								
17	¿Con qué frecuencia considera usted que es necesario prevenir la recurrencia del problema, para así asegurar los avances?	X		X		X		
18	¿Cuán a menudo considera usted que comprueba y registra el procedimiento seguido y se planea el trabajo futuro?	X		X		X		

¹**Pertenencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Observaciones (precisar si hay suficiencia): --

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X]

Aplicable después de corregir []


No Aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. Bernal Valladares Carlos Enrique

C.I.P.: 158628

Especialidad del validador: Maestro en Ingeniería Industrial

Lima, 19 de agosto del 2021



ING. CARLOS ENRIQUE BERNAL VALLADARES
INGENIERO INDUSTRIAL
Reg. CIP N° 158628

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA PROCESOS ULTERIORES DE LA EMPRESA REDONDOS S.A., SANTA MARÍA, 2020.

N°	RESISTENCIA AL CAMBIO	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 01: RAZONES GENERALES DE RESISTENCIA							
1	¿Con qué frecuencia se resiste a los cambios que afectan su forma cotidiana de hacer las cosas?	X		X		X		
2	¿Con qué frecuencia se resiste a los cambios que surgen en un momento inoportuno para su persona?	X		X		X		
3	¿Con qué frecuencia se resiste a cambios que surgen de manera repentina o inesperada?	X		X		X		
4	¿Con qué regularidad siente usted que su equipo de trabajo puede generar en usted presión para resistir algún cambio mandado por los altos cargos, así usted piense que los cambios sean razonables?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 02: RAZONES PARA RESISTIRSE A UN CAMBIO ESPECÍFICO							
5	¿Cuán a menudo considera usted que, ante algún cambio, sobrepone los intereses de la empresa ante sus intereses personales?	X		X		X		
6	¿Cuán a menudo considera usted que, frente a un cambio propuesto que beneficiará a todos, algunos trabajadores pueden resistirse porque no lo entienden por completo?	X		X		X		
7	¿Cuán a menudo considera usted que las discrepancias provocan que los trabajadores hagan evaluaciones diferentes sobre las propuestas de cambio?	X		X		X		
8	¿Con qué frecuencia considera usted que los altos cargos manejan tácticas administrativas que facilitan algún cambio que está por darse?	X		X		X		
	MEJORA CONTINUA							
	DIMENSIÓN 01: PLANEAR							
9	¿Con qué frecuencia considera usted que el área es capaz de definir y analizar problemas que surgen?	X		X		X		
10	¿Cuán a menudo considera usted que el área es capaz de, frente a un problema, reconocer todas las posibles causas?	X		X		X		

11	¿Con qué frecuencia considera usted que el área busca dar con la causa real del problema?	X		X		X		
12	¿Cuán a menudo considera usted que se toman en cuenta las medidas necesarias para dar solución a cualquier problema?	X		X		X		
DIMENSIÓN 02: HACER		Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿Con qué frecuencia se pone al tanto al equipo de las acciones a desarrollar?	X		X		X		
14	¿Cuán a menudo considera usted que se pone en práctica la solución del problema?	X		X		X		
DIMENSIÓN 03: VERIFICAR		Si	No	Si	No	Si	No	
15	¿Con qué frecuencia considera usted que se revisa adecuadamente los resultados obtenidos?	X		X		X		
16	¿Con qué frecuencia considera usted que se verifican posibles errores o problemas?	X		X		X		
DIMENSIÓN 04: ACTUAR								
17	¿Con qué frecuencia considera usted que es necesario prevenir la recurrencia del problema, para así asegurar los avances?	X		X		X		
18	¿Cuán a menudo considera usted que comprueba y registra el procedimiento seguido y se planea el trabajo futuro?	X		X		X		

¹**Pertenencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Observaciones (precisar si hay suficiencia): --

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X]

Aplicable después de corregir []

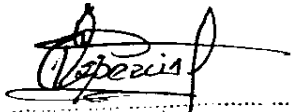
No Aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. Espezua Serrano Víctor Fredy

C.I.P.: 27076

Especialidad del validador: Ingeniero Mecánico-eléctrico – Mg. En Administración estratégica

Lima, 19 de agosto del 2021



Victor Fredy Espezua Serrano
INGENIERO MECÁNICO ELÉCTRIC
REG. CIP. 27076

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA PROCESOS ULTERIORES DE LA EMPRESA REDONDOS S.A., SANTA MARÍA, 2020.

N°	RESISTENCIA AL CAMBIO	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 01: RAZONES GENERALES DE RESISTENCIA							
1	¿Con qué frecuencia se resiste a los cambios que afectan su forma cotidiana de hacer las cosas?	X		X		X		
2	¿Con qué frecuencia se resiste a los cambios que surgen en un momento inoportuno para su persona?	X		X		X		
3	¿Con qué frecuencia se resiste a cambios que surgen de manera repentina o inesperada?	X		X		X		
4	¿Con qué regularidad siente usted que su equipo de trabajo puede generar en usted presión para resistir algún cambio mandado por los altos cargos, así usted piense que los cambios sean razonables?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 02: RAZONES PARA RESISTIRSE A UN CAMBIO ESPECÍFICO							
5	¿Cuán a menudo considera usted que, ante algún cambio, sobrepone los intereses de la empresa ante sus intereses personales?	X		X		X		
6	¿Cuán a menudo considera usted que, frente a un cambio propuesto que beneficiará a todos, algunos trabajadores pueden resistirse porque no lo entienden por completo?	X		X		X		
7	¿Cuán a menudo considera usted que las discrepancias provocan que los trabajadores hagan evaluaciones diferentes sobre las propuestas de cambio?	X		X		X		
8	¿Con qué frecuencia considera usted que los altos cargos manejan tácticas administrativas que facilitan algún cambio que está por darse?	X		X		X		
	MEJORA CONTINUA							
	DIMENSIÓN 01: PLANEAR							
9	¿Con qué frecuencia considera usted que el área es capaz de definir y analizar problemas que surgen?	X		X		X		
10	¿Cuán a menudo considera usted que el área es capaz de, frente a un problema, reconocer todas las posibles causas?	X		X		X		

11	¿Con qué frecuencia considera usted que el área busca dar con la causa real del problema?	X		X		X		
12	¿Cuán a menudo considera usted que se toman en cuenta las medidas necesarias para dar solución a cualquier problema?	X		X		X		
DIMENSIÓN 02: HACER		Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿Con qué frecuencia se pone al tanto al equipo de las acciones a desarrollar?	X		X		X		
14	¿Cuán a menudo considera usted que se pone en práctica la solución del problema?	X		X		X		
DIMENSIÓN 03: VERIFICAR		Si	No	Si	No	Si	No	
15	¿Con qué frecuencia considera usted que se revisa adecuadamente los resultados obtenidos?	X		X		X		
16	¿Con qué frecuencia considera usted que se verifican posibles errores o problemas?	X		X		X		
DIMENSIÓN 04: ACTUAR								
17	¿Con qué frecuencia considera usted que es necesario prevenir la recurrencia del problema, para así asegurar los avances?	X		X		X		
18	¿Cuán a menudo considera usted que comprueba y registra el procedimiento seguido y se planea el trabajo futuro?	X		X		X		

¹**Pertenencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Observaciones (precisar si hay suficiencia): --

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X]

Aplicable después de corregir []

No Aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Ing. León Julca Manuel Antonio

C.I.P.: 027426

Especialidad del validador: Ingeniero Industrial

Lima, 19 de agosto del 2021



Firma del Experto Informante