



Vigilada Mineducación

Incidencia de los procesos de gestión humana en la resistencia al cambio derivado de un proceso de transformación tecnológica en el personal operativo en un centro vacacional

Incidence of human management processes in the change resistance, derived from a technological transformation process's on the operational staff in resorts.

Diana Hejeile Rueda

Manuela Correa Valencia

Tesis investigativa

Asesor

Catalina Giraldo Henao

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2023

Contenido

Introducción.....	6
1. Objetivos	9
1.1 Objetivo general	9
1.2 Objetivos específicos.....	9
2. Marco Teórico.....	9
2.1 El Cambio organizacional, una introducción al concepto.....	12
2.2 Vencer la resistencia al cambio, todo un reto para las organizaciones	19
2.3 Procesos de gestión humana como facilitadores e inspiradores de cambio.....	21
2.3.1 Formación.	21
2.3.2 Evaluación de desempeño	23
2.3.3 Compensación e incentivos	26
3. Metodología	28
3.1 Descripción de participantes.....	30
3.2 Instrumento de medición	32
4. Análisis de resultados	34
4.1 Formación.....	35
4.2 Evaluación de desempeño	39
4.3 Compensación e incentivos.....	43
5. Plan de acción propuesto para disminuir la resistencia al cambio de acuerdo con los hallazgos de la investigación.....	48
5.1 Formación.....	49
5.2 Evaluación de desempeño	50
5.3 Compensación e incentivos.....	51

6. Conclusiones.....	52
7. Referencias.....	56
8. Anexos.....	64
Tabla 1 Acciones propuestas para el proceso de formación	49
Tabla 2 Acciones propuestas proceso de evaluación de desempeño	50
Tabla 3 Acciones propuestas proceso de compensación e incentivos	52

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de comprender la incidencia de los procesos de gestión humana en la resistencia al cambio derivado de un proceso de transformación tecnológica en el personal operativo de un centro vacacional. El estudio se llevó a cabo en una población de cinco colaboradores de nivel operativo, con una ampliación de muestra de cinco colaboradores a nivel administrativo, estos últimos adicionados al estudio con el propósito de complementar el entendimiento y comportamiento del personal operativo frente a los procesos de Gestión Humana que se asocian al objetivo de la investigación. La base del estudio es de carácter descriptivo con un diseño cualitativo y una técnica de recolección de datos, que utilizó como herramienta una entrevista semiestructurada que permitió el análisis de los procesos del área de Gestión Humana referentes a formación, evaluación de desempeño y compensación e incentivos. Por medio de la investigación y de acuerdo con los hallazgos se identificó que los procesos de Gestión Humana del centro vacacional objeto de estudio, presentan una incidencia directa en la resistencia al cambio del personal operativo derivada de los procesos de transformación tecnológica, toda vez que las categorías de formación, evaluación y desempeño, y compensación e incentivos son elementos determinantes para facilitar de manera ágil y oportuna las transformaciones tecnológicas, comprender su necesidad y la retribución que trae hacia las expectativas tanto laborales como personales del colaborador.

Palabras Claves: Procesos de gestión humana, resistencia al cambio y herramientas tecnológicas.

ABSTRACT

This investigation have with the goal to understand the incidence of human management processes and their relationship with the change resistance for process technological transformation in operational staff in a resort. The study was made for five operational staff, also including five administration staff, for the expansion of the investigation and complement the behavior of the operational staff in relation with the human management process and the technological transformation. This investigation was made through semi structured interview, with descriptive character and qualitative design, that allowed analyze the human management concerning to knowledge, performance evaluation and compensation and incentive and concluded through the interview the relation of these with the change resistance, the investigation allowed to identify the direct incidence between the change resistance in the technological transformation and human management process for the operational staff in the use, the importance and retribution in there labor and personal expectation.

Keywords: Human management process, Changes resistance, Technological tools

Introducción

En la actualidad, las organizaciones orientan sus esfuerzos hacia la innovación y mejoramiento continuo de sus procesos, con el fin de avanzar en un medio cada vez más exigente y competitivo, por lo cual se han visto en la necesidad de adoptar y adaptar nuevas tecnologías, metodologías, herramientas, y demás, que transformen sus procesos, para lograr mayores índices de productividad, buscando destacar en un mercado donde la competencia es creciente, y sin duda alguna, una de las principales problemáticas al llevar a cabo estas estrategias es la resistencia por parte de los colaboradores, quienes deben desaprender, aprender y aprehender nuevas formas de trabajo que rivalizan con las habituales. Claramente, todo cambio por mínimo que sea siempre va a generar un grado de incertidumbre y predisposición, que termina generando un estado de crisis en las personas que lo están asumiendo, traducido en una resistencia que se ve manifestada en inadecuados comportamientos, actitudes y formas de realizar el trabajo, algo similar a lo que refiere el autor Amorós (2007) “es inevitable que exista resistencia al cambio; es desconcertar por la gran cantidad de formas que adopta. La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje” (pág.251).

Por lo anterior, introducir acciones de cambio al interior de una organización representa todo un reto y no siempre son garantía de su efectividad y permanencia en el tiempo, como lo menciona López Duque et al., (2013) “aunque todas las organizaciones se encuentran en la obligación de cambiar, no significa que dicha transformación pueda ser llevada a cabo en forma armónica y eficiente, pues generalmente se generan grandes resistencias hacia ellos” (pág.149). La resistencia al cambio es la fuerza que se opone a la adaptación e innovación, que viene acompañada de una dificultad expresa por parte del personal para su aplicación, esta se presenta en las organizaciones, toda vez que los modelos de gestión del cambio no sean planificados de manera integral, participativa y

anticipada, que permitan dinamizar este proceso de una forma transversal y sincrónica en la organización.

Al respecto Zid (2006) refiere que la resistencia proviene de los errores que cometen las organizaciones en su afán por implementar procesos de cambio, textualmente expresa que "las organizaciones se centran más en la forma cómo implementarán cambios que en la forma cómo los gestionan frente al individuo" (pág.15).

Razones como estas, hacen que los resultados no sean los deseados y traigan consigo consecuencias como la presencia de barreras, reflejadas en comportamientos humanos tales como: altos niveles de ansiedad, poca adaptabilidad, temor, incertidumbre, bajo rendimiento y falta de voluntad para hacer las cosas.

Ante este reto organizacional sobre la movilización de los cambios, el área de gestión humana juega un rol importante y decisivo en el acompañamiento durante la transición hacia la nueva situación deseada, a partir de la orientación y desarrollo de acciones en los procesos de formación, evaluación de desempeño y compensación e incentivos, procesos que facilitan en cierta medida que los colaboradores tengan mayores niveles de asimilación de los cambios y obtener una pronta adopción a estos, teniendo en consideración lo descrito por Calderón Hernández (2008) donde menciona que la gestión humana es importante en:

La identificación de las necesidades de cambio y, sobre todo, que realice acciones para promover la aceptación del cambio en la organización; la importancia de impactar la cultura organizacional, específicamente la realización de actividades que fomenten cambios de actitud mental de los trabajadores; y la movilización para el cambio. (pág.47)

A raíz de esto, se hace necesario proponer un estudio para conocer dicha problemática, buscando comprender ¿Cuál es la incidencia de los procesos de gestión

humana en la resistencia al cambio, derivado de un proceso de transformación tecnológica, en el personal operativo de un centro vacacional?

Con la formulación de este trabajo de investigación se busca comprender y analizar las barreras que puedan tener los colaboradores de un centro vacacional, ante la aceptación de la transformación tecnológica de los procesos, los cuales ayudan a dinamizar y agilizar la operación, razón por la que se hace necesario proponer unas acciones que permitan a la organización enfrentarse a la resistencia al cambio y poder seguir las tendencias mundiales de trabajo y productividad de una manera exitosa y duradera, de no ser así, se verá comprometida la eficiencia de la operación y la prestación de un servicio oportuno, rápido y competitivo, que responda con las necesidades de los clientes. Esta investigación se enfoca en los colaboradores de nivel operativo, quienes al interior de una organización presentan gran relevancia para que los cambios sean exitosos, dando como resultado un impacto positivo en los indicadores, en la cultura organizacional y en la prestación del servicio.

La investigación está estructurada para presentar inicialmente antecedentes en estudios realizados a nivel nacional en relación con los procesos que generan resistencia al cambio, seguido por las diferentes teorías conceptuales referentes a temas de resistencia al cambio, cambio organizacional, procesos de gestión humana asociados, exponiendo a su vez la metodología, los participantes, el proceso de recolección de datos con su respectivo análisis, y por último, presentación de los resultados, la discusión desde la teoría y la práctica, las propuestas de acciones para la disminución de la resistencia al cambio y las conclusiones de la investigación.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Comprender la incidencia de los procesos de gestión humana en la resistencia al cambio derivado de un proceso de transformación tecnológica en el personal operativo de un centro vacacional.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar la incidencia de los procesos de gestión humana en la resistencia al cambio.
- Analizar la incidencia de los procesos de gestión humana en la resistencia al cambio.
- Proponer acciones desde los procesos de gestión humana para disminuir la resistencia al cambio.

2. Marco Teórico

El presente texto tiene como finalidad mostrar en el primer apartado los estudios relacionados a la incidencia de los procesos de gestión humana en la resistencia al cambio derivados de un proceso de transformación tecnológica en el personal operativo en un centro vacacional, o antecedentes investigativos similares asociados a centros vacacionales en Colombia, seguido se presenta un apartado del desarrollo conceptual de los ejes temáticos asociados a la investigación en la resistencia al cambio, cambio organizacional y procesos de gestión humana.

Se identifica a través de las consultas investigativas realizadas, que no existen estudios previos relacionados a la incidencia de los procesos de gestión humana en la resistencia al cambio, que incluyan a su vez aquellas generadas por los procesos de

transformación tecnológica; de igual forma no se encuentran estudios relacionados a la resistencia al cambio presentada por parte del personal operativo de centros vacacionales. Las investigaciones encontradas hacen referencia a la resistencia al cambio en diferentes sectores empresariales, como la desarrollada por el autor Muñoz Perez (2020) la cual está orientada en las dificultades y retos de la gestión del cambio percibidos por empleados administrativos en una organización católica en el sector educativo. Al igual que la realizada por las autoras Alzate Álvarez & Betancur Giraldo (2020), las cuales direccionaron su investigación en la gestión del cambio como mecanismo de aseguramiento y mejora de los procesos, incluyendo rasgos generales de las organizaciones y no desde los procesos de gestión humana que incidente en la resistencia al cambio.

La autora Marín Barros (2021) plantea en su investigación con título gestión del cambio para el Gobierno de la Información en la Caja De Compensación Familiar de La Guajira, donde referencia las prácticas de alto rendimiento y su incidencia en el compromiso organizacional. Un estudio realizado en colaboradores de nivel administrativo de una caja de compensación familiar en Colombia, donde, si bien la autora conserva un enfoque en la gestión del cambio en las organizaciones de carácter social, no se enfoca en la resistencia presentada por parte del personal operativo, ni aquella relacionada a los procesos de gestión humana. Una investigación con un planteamiento enfocado en las oportunidades de mejora en el liderazgo de las altas directivas, como movilizados de la gestión del cambio en la implementación de procesos de gestión documental, alineado con la propuesta de la autora Sáenz Uribe (2016) plantea que “no darle el debido manejo al cambio puede desencadenar incertidumbre, resistencia, ansiedad, rivalidad y desmotivación en los equipos de trabajo” (pág.5).

Por otra parte, el autor Muñoz Perez (2020) plantea que la gestión del cambio asegurada desde el planteamiento y diseño de los procesos es garante del éxito en la

implementación de herramientas tecnológicas, lo que permite a las organizaciones ser más ágiles y eficientes en la transformación de sus procesos. Este planteamiento se asimila con el objeto de estudio, diferenciándose en la identificación de la incidencia de los procesos de gestión humana en la resistencia al cambio derivado de la transformación tecnológica, y en enfoque el personal operativo en un centro vacacional.

Si bien las autoras Suárez et al., (2020) plantean las variables del éxito para la implementación de la gestión del cambio, no se enfocan en un segmento poblacional determinado, y no comparten los procesos relacionados a gestión humana que inciden en la resistencia al cambio. Como lo plantean los autores Córlica & García Aretio, (2018) citando los planteamientos de Robbins (2015) el cual propone:

Las fuentes individuales residen en percepciones, personalidades y necesidades, mencionando como razones conceptuales de resistencia al cambio a los hábitos, la seguridad, el miedo a lo desconocido y los factores de índole económica, además del procesamiento selectivo de la información (pág.34)

Al tener en cuenta los procesos organizacionales que a través de la transformación tecnológica impacta en su productividad y cumplimiento de objetivos organizacionales, los autores Tabares Quiroz et al., (2021), plantean que “actualmente, las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) juegan un rol principal en lograr la excelencia operacional, mejorar el desempeño y la capacidad de innovación y facilitar la ventaja en la estrategia competitiva” (pág.5). Asegurando que, para que una organización pueda ser competitiva, no solo en el mercado laboral, sino con las tendencias mundiales, debe integrar y transformar sus procesos desde una transformación tecnológica que permita, una mejora continua y aumento en la productividad organizacional de los procesos. Compartiendo con

esta investigación el enfoque de transformación tecnológica en los procesos operativos y su importancia en el desarrollo de las empresas, difiriendo en que los autores, no incluyen los procesos de gestión humana y su incidencia en la resistencia al cambio.

Como resultado de la referenciación teórica de estos antecedentes, se encuentra que en investigaciones realizada se habla de las dificultades en la implementación de la gestión del cambio en diferentes sectores, donde en ninguna se especifica cual es la incidencia de los procesos de gestión humana en la resistencia al cambio derivada de los procesos de transformación tecnológica en el personal operativo en un centro vacacional.

Con lo anterior, se resalta la importancia de la presente investigación al generar conocimiento referente a la relación de los procesos de gestión humana y la gestión del cambio, enfocado en el personal operativo de un centro vacacional de los cuales no se tiene muchos estudios previos.

2.1 El Cambio organizacional, una introducción al concepto

Marshak (2007), expone que “el cambio es una modificación en el comportamiento, que es la manera de hacer las cosas, para alcanzar objetivos, sean metas trazadas con anterioridad o sean acciones para encauzar algo que se va alejando de la ruta original”. (pág.76). Se entiende entonces como cambio, cuando se transforman las acciones habituales y se remplazan por unas nuevas, Referente al tema, el autor Arrazate Hernández (2003), plantea que:

El cambio organizacional es un estado medular en la vida de las organizaciones, permite generar nuevas formas de trabajo, inserta eficaz y eficientemente a la organización con

el entorno y en su búsqueda y obtención juegan un papel importante elementos internos y externos como el Estado, estrategia, estructura, valores, paradigmas” (pág. 6).

Por su parte, Negrete Jiménez, (2013) citando a De Faria Mello (1995) define el cambio como “la modificación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos” (pág.47). El cambio organizacional es un proceso natural, que transforma enfoques, tareas o acciones, ya sea desde el método de trabajo del individuo o la transformación tecnológica de los procesos con el fin de responder de forma efectiva a la demanda del entorno.

Quirant Espinosa & Ortega Giménez (2006) afirma que:

El cambio es algo situacional, es decir, no puede dirigirse, sino únicamente facilitarse, puesto que en él están involucradas personas cuyas reacciones ante los nuevos estímulos que se producen en el seno de su trabajo no son susceptibles de ser planificadas. Para su gestión óptima, el proceso de cambio necesita tutela constante por parte de los agentes del cambio (pág.47).

Así mismo para Davis & Newstrom (2003) el cambio organizacional representa “una modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la estabilidad de la organización. Sin importar de donde provengan, los efectos del cambio pueden tener consecuencias profundas en quienes los sufren” (pág. 67). Mientras que, por otro lado, Collerette & Delisle, (1988) plantean que el cambio organizacional es toda modificación que aparece y se observa, bien sea en la estructura o en la cultura de una organización y que cuenta con una relativa permanencia en el tiempo.

Es entonces como según las anteriores afirmaciones, el cambio es necesario para que las organizaciones puedan ser competitivas y sostenibles en el tiempo, a través de la planeación, implementación y desarrollo de estrategias de transformación tecnológica, acompañado de la modificación los procesos, procedimientos y políticas, algo similar a lo que menciona el autor Barroso Rodríguez & Delgado Fernández (2007):

El cambio organizacional constituye una manifestación de la innovación que cada vez más se requiere llevar a cabo en las empresas para enfrentar la influencia sistemática de las fuerzas externas, en la que la competencia, la globalización y el entorno tan dinámico existente las condicionan (pág.42).

Existen algunas teorías sobre los tipos de cambio planteados por los autores Robbins & Coulter, (2014) los cuales exponen textualmente tres tipos de cambio:

- **Cambios en la estructura:** Significa cambiar todas las condiciones o las diferentes estrategias en la estructura de la organización, esto puede incluir la departamentalización, las cadenas de mando, la gestión del control 1.
- **Cambios en la tecnología:** Mediante la innovación de la administración se renueva la tecnología en los insumos para mejorar la eficiencia en la producción, aunque hoy en día, se introducen nuevas herramientas, equipo de alta vanguardia y equipos de cómputo.
- **Cambios en el personal:** Estos tipos de cambios señalan cambiar radicalmente las expectativas, actitudes, lo que el personal percibe y hasta los diferentes comportamientos. (Robbins & Coulter, 2014, pp. 191-193)

Los diferentes tipos de cambio, conforme a sus procesos de transición e innovación, traen consigo un fenómeno que afecta a las organizaciones, llamado resistencia al cambio, esto en relación con lo que menciona el autor López Duque et al., (2013):

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- **El desacuerdo:** Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados.
- **La incertidumbre:** Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados y la pérdida de identidad. (López Duque et al., 2013, pág. 153)

Las personas edifican su identidad a partir de sus entornos laborales. En este marco de referencia, los cambios amenazan dicha identidad y aparecen las actitudes defensivas y la necesidad de trabajar más en función de defender dicho arraigo. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

La gestión del cambio es un proceso que surge como una necesidad para adaptar y facilitar la transformación de los procesos organizacionales. Para comprender con mayor claridad el tema, es necesario conocer sobre la acepción de la gestión de cambio, como lo define el autor Proulx (2015) “toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional que tiene un carácter relativamente durable” (pág. 105). De igual

manera se comprende el concepto a partir de lo propuesto por Castro Espinoza (2018) quien plantea que, en principio, la gestión del cambio organizacional está sustentada en la teoría del autor Higinis (2005), quien define el fenómeno como "un proceso de transición, desde una situación actual hacia una situación futura y deseada, lo cual está por visualizarse como una mejora continua" (pág.12).

De acuerdo con el autor Contreras Sánchez (2018):

La gestión del cambio organizacional se basa en principios básicos que se deben aplicar a diario en una compañía, como lo es: el aprendizaje constante, la innovación y el desarrollo del pensamiento, estos principios deben ir de la mano, con los cambios que se requieren para ejecutar, correctamente las tareas de cada puesto de trabajo. El aprendizaje tiene como principal objetivo, identificar las falencias de los participantes y analizarlas a modo de experiencia, en el cual, se puede aprender de lo ocurrido, y en equipo fomentar la solución, para tomar las decisiones adecuadas (pág. 9).

Considerando los anteriores planteamientos, se entiende que la gestión del cambio es una estrategia utilizada para gestionar y acompañar a las personas y organizaciones en las etapas de transición de sus procesos, previendo y solucionando situaciones, que pueden generar resistencia en las personas involucradas, esto a través de la introducción de conocimientos y habilidades asociados a los cambios, logrando una adaptación temprana de los nuevos procesos y metodologías de trabajo. En aras de romper con los niveles de resistencia al cambio, se deben reconocer los modelos y metodologías en función de estos, de los cuales la gran mayoría vienen acompañados de etapas y acciones definidas, que involucran en primera instancia a las personas como agentes de cambio, agilizando la aceptación y asimilación de las transformaciones organizacionales.

Desde las diferentes teorías de gestión del cambio, se menciona que para generar una propuesta de cambio exitosa se debe trabajar desde la comunicación, tal como lo menciona Díaz (2012) citando a Aguilar (2003) “en la capacidad de comunicar la visión. Comunicar es poner las cosas en común, no basta el informar, que es transmitir imágenes. Es necesario utilizar todos los métodos posibles. La formación es uno de ellos.” (pág., 29). De igual manera Díaz (2012) citando a Aguilar (2003):

Para poder presentar los éxitos y para gestionar el proceso es necesario que se tenga en cuenta un principio elemental del management, lo que no se mide no se gestiona. Por eso es uno de los elementos básicos, que permite pilotar bien el cambio. (pág., 30)

Uno de los modelos de abordaje de la gestión del cambio lo plantea Burke, (1994) donde habla de cambio organizacional planeado y no planeado, es decir:

- **Cambio No Planeado:** El primer tipo de cambio que se propone se le denomina No Planeado. Es de aparición espontánea y tiene dos fuentes de origen: por una parte, está la acción que ejerce el estilo gerencial y por la otra está la acción que ejerce el medio en que se mueve la organización. De tal modo, las empresas pueden cambiar por efecto de la orientación gerencial y por evolución natural.
- **Cambio Organizacional Planeado:** El cambio organizacional planeado se produce por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas de reducción de costos o incremento de valores agregados y se puede ver desde tres perspectivas: primero, el desarrollo organizacional el cual busca impulsar el mejoramiento de la organización de forma paralela y contingente con el desarrollo de las personas. En segundo lugar, está el cambio producido por la búsqueda “pre” de la calidad y la rentabilidad en oposición a la calidad y la rentabilidad “post” que venía siendo el marco

de actuación tradicional dentro del cual se incluye la gerencia de la calidad y la reingeniería. En tercer lugar, está el cambio planeado propiamente dicho, esto es, la transformación intencional, de gran magnitud y alcance, de la organización con el fin de mejorar su desempeño actual y de proyectarse al futuro. No tiene la intención de introducir una filosofía administrativa en particular (como la gerencia de la calidad total) sino la transformación sostenida en aquellos patrones que le determinan, en el aquí y ahora, la planeación estratégica. (Burke, 1994, pág. 88)

El modelo de Kotter (2004) habla sobre el proceso de cambio en ocho etapas, las cuales son: establecer el sentido de premura, dar origen a la coalición conductora, desarrollar una visión y una estrategia, comunicar la visión de cambio, facultar a una amplia base de gente para que tomen acción, generar triunfos a corto plazo, consolidar ganancias y producir todavía más cambios, e institucionalizar los nuevos enfoques en la cultura. Los primeros cuatro pasos en el proceso de transformación ayudan a establecer el propósito del cambio. De la etapa cinco a la siete, se presentan prácticas para la incorporación de estos en ruta de transformación y la última etapa incorpora los cambios en la cultura corporativa y ayuda a que éstos se arraiguen y perduren en el tiempo.

El modelo ADKAR creado por Prosci, Jeffrey M. Hiatt en (1996), y referenciado por Galli, (2018) Corresponde a un modelo de cambio individual que propone 5 fases o pasos para llevar a cabo un cambio exitoso, estos son:

1. Awareness (Consciencia): Crear consciencia es el primer paso del cambio, es necesario que la organización envíe el mensaje del cambio por distintos medios, locutores y de manera continua.

2. Desire (Deseo): Fomentar el deseo de participar en el cambio es el segundo paso, se debe tener en cuenta y alinear los deseos y expectativas de los colaboradores para que apoyen el cambio.

3. Knowledge (Conocimiento): Brindar el conocimiento de cómo llevar a cabo el cambio es el tercer paso, una vez el colaborador sepa porque se realiza el cambio y quiera ser parte de él, se le debe brindar las herramientas para poder llevarlo a cabo.

4. Ability (Habilidad): Una vez se tenga el conocimiento se deben brindar tiempo y espacios para que los colaboradores puedan formar las competencias y habilidades para implementar el cambio.

5. Reinforcement (Refuerzo): Por último, para que el cambio se mantenga se debe reforzar por medio de comunicación y actividades. (Galli, 2018, pág. 128)

Referente a la gestión de cambio, se cuenta con un escenario de diferentes modelos que relacionan el acercamiento y acompañamiento del personal en los procesos de transformación organizacionales que facilitan la adopción de los procesos de una formas más oportuna y eficaz, rompiendo con paradigmas tradicionales y dinamizando las metodologías tradicionales de trabajo.

2.2 Vencer la resistencia al cambio, todo un reto para las organizaciones

Para López Castillo (2016) citando a Moya (2002) el cual plantea que “la resistencia al cambio es el temor a la modificación, el miedo a lo desconocido que es el principal factor que predomina y genera más factores de resistencia”. (pág.01) Por otro lado López Duque et al., (2013) menciona que “la resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural” (pág. 153) Lo cual corresponde a un mecanismo de defensa que adquieren las personas para

negarse a modificar cierta rutina o hábito. Por su parte Landy & Conte (2005) sostiene textualmente que la resistencia puede definirse como “las barreras al cambio organizacional son sustancias y residen tanto en los individuos como en las organizaciones”. (pág. 541).

Mientas Burgos, et al., (2019) citando a Pizarro, (2005) especifica que las organizaciones son un mundo dinámico que evocan un proceso de transformación empresarial en el que se encuentra la resistencia al cambio, que se puede definir como lo cita Burgos, et al., (2019), “un suceso normal que dificulta la implementación de nuevos sistemas” (pág. 25).

La resistencia al cambio se presenta de dos formas: de manera individual, es decir, con cada uno de los colaboradores y a nivel de la organización donde se refleja desde los diferentes niveles jerárquicos; siendo el primero relacionado con la personalidad de los individuos y el segundo con los factores ligados a la institución García (2005). Al respecto, Burgos et al., (2019) citando a Lamport (2018) propone cuatro fuerzas que impiden que una organización cambie:

(1) Impulso conductual que se refiere al mantenimiento del comportamiento o cuando una respuesta se ha reforzado en una situación de estímulo distintivo, su tasa de ocurrencia o tasa de respuesta depende de las contingencias del reforzamiento de la respuesta (2) regresión a la media que se relaciona con que cualquier intento de innovación o intento de ingreso de un cambio en la organización, tenderá a perderse por la influencia de una cultura más amplia y predominante; (3) desempeño conductual inadecuado en la forma de abordar los problemas; y, (4) la interacción entre las tres (3) primeras variables. (pág. 25).

Para continuar Landy & Conte (2005) menciona sobre las causas de la resistencia al cambio como:

- Temor económico: Este temor lo perciben como un inminente despido
- Miedo a lo desconocido: Temor a que no puedan desarrollar las funciones encomendadas.
- Miedo a alterar las relaciones sociales: Posibilidad de interactuar con nuevos colegas Existen también sesgos organizacionales como: Inercia Estructural: Los cargos son creados para ser estáticos, estables, por eso es automático la incertidumbre al realizar un cambio en ese ramo. o Inercia del grupo de trabajo: Existen normas ya establecidas sobre los procesos para cada diferente tarea; y es porque ya están documentadas en diferentes manuales o amenazas al equilibrio de poder: Se percibe como el cambio del poder central hacia el poder de los recursos. o Esfuerzos anteriores de cambio sin éxito: Es el tipo de cambio que ya ha realizado una empresa y que sus esfuerzos no han sido los esperados, el cambio no llegó. (Landy & Conte, 2005, pág. 541).

La reducción de la resistencia se puede lograr de diferentes maneras, siempre y cuando se aborde correctamente la gestión de cambio, y se involucre a todos los miembros de la organización, en una planeación y comunicación de cambio, esto con el fin de limitar la inseguridad e incertidumbre en las personas.

2.3 Procesos de gestión humana como facilitadores e inspiradores de cambio

2.3.1 Formación.

Sánchez Bracho et al., (2021) establece que una de las principales causas por las que se presenta la resistencia al cambio es la falta de conocimiento; siendo el elemento principal

para la incorporación del cambio, ante la apropiación de conceptos técnicos y prácticos, que permitan el desarrollo de buenas prácticas a través del tiempo.

El no saber, se convierte en uno de los restrictores del cambio en el interior de las organizaciones, el desconocimiento hace que no se comprenda la necesidad o pertinencia de los cambios a realizar, lo que demora el proceso por parte de los individuos, ya que son procesos donde no se incluye la conciencia como parte de la transformación según lo planteado por los autores Sánchez Bracho et al., (2021). Agregando también como lo argumenta Soriano Rivera (2016) citando a Duck, (2000) donde plantea que identificar tempranamente las “capacidades necesarias” (pág.73) puede traer muchas ventajas, como la disminución de esfuerzos innecesarios y concentración de las fuerzas en aquellos conocimientos que son relevantes para el proceso de cambio. Así mismo, Soriano Rivera (2016) citando a Alonso (2014) afirma que para un proceso de cambio “los equipos necesitan disponer de las capacidades y habilidades para descubrir, evaluar y ejecutar las mejores ideas. Si no se invierte el tiempo y dinero en desarrollar esas habilidades constantemente, no se puede esperar un proceso de innovación continua” (pág. 73).

Zimmermann (2000) asegura que “cuando el proceso de aprendizaje consigue transformar las estructuras y los procesos de la organización, entonces podemos decir que la organización aprendió a responder a los cambios y a los nuevos desafíos del entorno” (pág.107). Se logra comprender que la formación del personal es un proceso que ayuda a la apropiación sólida y permanente del cambio. Esta formación se debe brindar y dirigir en todos los niveles de la organización para lograr los resultados esperados.

De igual forma Coombs & Gomez Mejia, (1991) citando a Ferrer, (2015) asegura que todos los seres humanos están constituidos como seres individuales, diseñados para aprender, entendiendo a su vez que las organizaciones están compuestas de seres individuales, con la capacidad de aprender y adaptarse fácilmente a los procesos, con la

misma velocidad con la que la organización genera sus cambios, garantizando así una ventaja competitiva en el mercado y una permanencia en el tiempo.

El proceso de desarrollo de conocimiento se ven expresados en dos sentidos, es decir desde los colaboradores hacia la organización y desde la organización hacia los individuos que la componen, y es como este aprendizaje tiene que ser enriquecido por las fortalezas y debilidades de las partes, generando un aprendizaje y una preparación hacia los cambios que se presenta a nivel mundial. (Coombs & Gomez Mejia, 1991).

Marín Marín (2005) menciona que debido a la globalización muchas compañías enfocan sus procesos de formación en el mantenimiento de tecnologías, estructuras y procesos internos ya establecidos, en tanto que otras empresas más innovadoras, prefieren incorporar el conocimiento de nuevas tecnologías o procesos, en búsqueda de brindar herramientas para optimizarlos y ser más competitivos. En este sentido el Marín Marín, (2005) también afirma que “la capacitación empresarial se ve impulsada a revolucionar sus enfoques metodológicos. Trasciende su enfoque de aprendizaje sobre lo preestablecido, para hacer énfasis en el enfoque aprender a aprender y aprender a desaprender” (pág.100). Es entonces como el cambio organizacional debe contemplar los principios básicos de aprendizaje constante, innovación y mejoramiento continuo, principios que deben ir de la mano, con las modificaciones que requieren establecer y que vayan alienados con los objetivos organizacionales. (Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013)

2.3.2 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso orientado a elevar la efectividad de los procesos y la interacción de los colaboradores con el mismo, facilitando el seguimiento de en la ejecución de actividades de forma oportuna al cumplimiento de objetivos organizacionales.

La evaluación de desempeño permite proyectar y potencializar el recurso humano desde una adaptación al cambio, la motivación y desarrollo de actividades que difícilmente se podría identificar sin la aplicación de esta valoración, relacionado con lo que afirma Pérez Montejó (2009) “la evaluación del desempeño sirve para dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos selección del personal” (pág. 5).

Las organizaciones, con el fin de implementar un control en la ejecución de iniciativas y las resistencias que estas generan, efectúan un seguimiento a través de la evaluación de desempeño con el fin de verificar y evaluar la apropiación por parte de los colaboradores de las transformaciones tecnológicas. Con este ejercicio se identifica que beneficios o dificultades se presenta en la implementación, siempre y cuando se tenga un sistema de evaluación del desempeño establecido según los criterios, que evidencie los resultados de los indicadores y el crecimiento en la organización. Esto último con relación a lo que afirma Chiavenato, (2007) “la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento” (pág. 244).

Actualmente la evaluación del desempeño cumple un rol importante dentro de los procesos de cambio, todo radica en su carácter estratégico, al permitirle a la organización obtener información sensible que le sirva para la toma de decisiones, desarrollo e implementación de procesos de mejora continua, es decir, que es una herramienta que permite medir en las personas la apropiación de transformaciones tecnológicas, asumiendo el cambio. Esto en alusión a lo que refiere Pérez Montejó, (2009) “recientemente se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora o cambio de la compañía como un ente integrador”. (pág. 1). Hay un potencial en la evaluación de desempeño que debe ser aprovechado de una manera más integral, es decir, cambiar su enfoque de herramienta de control, hacia una herramienta estrategias que generen cambios e innovación. Como lo expresa Chiavenato, (2007) “la evaluación de

desempeño permite generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo” (pág. 244).

La evaluación de desempeño sirve como herramienta que brinda una óptica de la trazabilidad del comportamiento empresarial, del desarrollo de roles y tareas, el abordaje de nuevos retos y la correcta ejecución de las metas individuales y colectivas. Pero si esto no se hace mediante una metodología clara y objetiva, tiende a generar desmotivación y molestia por parte del personal acompañado de una pérdida de credibilidad, que se traducen en una resistencia a la incorporación de nuevas metodologías de trabajo, por esta razón es fundamental que dentro de un proceso de cambio, se realicen evaluaciones de desempeño que brinde espacios de retroalimentaciones y comunicación para un conocimiento oportuno por parte de los interesados como lo afirma el autor Soriano Rivera, (2016) “durante el proceso de cambio, al final del proceso y, de ser necesario, después del proceso también. La evaluación entraña la retroalimentación permanente de todo el modelo y su seguimiento” (pág. 73).

La autora Quiñonez Giraldo, (2019) plantea que cuando no se tiene una evaluación de desempeño puede ser un agente de restricción de la gestión del cambio es como:

El cumplimiento de los objetivos institucionales presente deficiencias, asimismo, no existe evaluaciones formales de impacto 2 de cambio, incorpora de manera individual planes de acción, con la finalidad mejorar la comunicación y alcanzar capacitación para compensar la resistencia, factores que inciden categóricamente en la gestión de cambio (pág.1).

En mención a lo que refiere la autora, se interpreta que la evaluación de desempeño se hace presente en los cambios organizacionales, esta permite llevar una trazabilidad no sólo de la efectividad de la transformación, sino que a su vez de la incorporación que hace el

personal a las funciones y el impacto en las metas organizacionales. Al igual que lo afirma el autor Pérez Montejo, (2009) citando Besseyre Des Horts (1990) cuando hace relación a que la evaluación de desempeño es “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización” (pág. 1).

Es entonces como la evaluación de desempeño y el seguimiento del personal está directamente relacionada con la resistencia al cambio, ya que, si este proceso no está presente y no se evidencia la gestión previa y el impacto de las transformaciones implementadas, no se podrá llevar una trazabilidad del éxito de los cambios asociados a los procesos y el impacto de estos en los objetivos organizacionales.

2.3.3 Compensación e incentivos

Para Domínguez Santiago, (2008) citando a Gerhart & Milkovich (1990), “afirman que la implementación de incentivos motiva a los empleados a realizar un mayor esfuerzo, de tal forma, que contribuya a mejorar el rendimiento de la organización a largo plazo”. (pág. 99).

En este sentido, Domínguez Santiago (2008) citando a Cooms y Gómez Mejía (1991), “señalan que uno de los temas más recurrentes en la literatura de estrategias de remuneración es que las políticas y procedimientos de remuneración deben estar alineados con la estrategia global de la empresa y la de las diferentes áreas funcionales” (pág. 98).

Las organizaciones que implementan nuevas tecnologías para transformar sus procesos, en ocasiones recurren a la asignación de incentivos que se convierten en un elemento clave a la hora de estimular el comportamiento del empleado hacia la innovación y adopción ágil de los cambio, lo que impulsa actitudes y comportamientos positivos por parte de los empleados, lo cual se traduce en mayor efectividad y funcionalidad para los retos que asumen las organizaciones, al igual permite disminuir los niveles de resistencia antes los

nuevos cambios. Lo anterior se apoya con lo afirmado por Domínguez Santiago, (2008) citando a (Fernández et al.,1998):

Reconoce que la importancia de las recompensas radica en su capacidad para conseguir un adecuado nivel de satisfacción por parte de los empleados. Una mayor satisfacción en el trabajo incrementa el rendimiento, reduce los conflictos y el estrés, aumenta el compromiso con los objetivos de la organización, reduce la rotación, el absentismo y los retrasos, mejora la comunicación y la coordinación, etc. (pág. 99)

Como lo aduce Domínguez Santiago, (2008) citando a Sarin y Mahajan (2001), “la retribución basada en el desempeño de los individuos es importante para estimular y reconocer los esfuerzos de manera individual y de esta forma se puede estimular la creatividad y la participación ya que los individuos obtienen mayores satisfacciones”. (pág. 99)

Así mismo, Domínguez Santiago, (2008) afirma también citando a Boyd, Salamín & Larraza (2002), que:

Las políticas de recompensas pueden tornarse en una importante fuente para atraer y retener buenos empleados. Los sistemas de recompensas o incentivos desempeñan un papel fundamental en las organizaciones, ya que es una de las principales herramientas para conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles. (pág. 98)

Los sistemas de compensación e incentivos resultan primordiales en el ejercicio de poder adoptar y apropiarse los nuevos cambios en la empresa, de acuerdo con Posada Bernal, (2013):

Los nuevos incentivos ligados al desempeño, la autonomía creciente en una estructura nueva y descentralizada y las oportunidades de aprender, crecer y avanzar son ejemplos

de los aspectos positivos de los nuevos métodos de ejecución y el cambio cultural, en los cuales se puede poner énfasis para reducir la resistencia al cambio (pág. 15).

3. Metodología

Barbosa Moreno et al., (2020) propone que “la metodología de la investigación es un proceso mediante el cual se pueden encontrar respuestas a problemas que enfrenta la sociedad” (pág.1). Como lo expresa el autor, las metodologías de investigación permiten ir más allá de los problemas que a simple vista, se pueden identificar en un grupo poblacional determinado. Es entonces cómo se define que, para cumplir con el objetivo de la investigación propuesta, se realizará desde un enfoque cualitativo, como lo menciona el autor Stake, (1999) “una diferencia entre la búsqueda de causas frente a la búsqueda de acontecimientos. Los investigadores cualitativos destacan la explicación y el control; los investigadores cualitativos destacan la comprensión de las complejas relaciones entre todo lo que existe” (pág.43). Teniendo claridad de las características poblacionales de la organización, lo cual implica el análisis casuístico de la población seleccionada, la interacción laboral y el desempeño de las funciones de cada uno de los colaboradores.

El grupo poblacional seleccionado para esta investigación, corresponde a colaboradores de todos los niveles jerárquicos de la organización incluyendo personal operativo de oficios varios, administrador del centro vacacional, líder de proyectos y profesionales de operaciones, los cuales tengan relación con las operaciones del centro vacacional y lleven más de un año en la organización, tiempo en el cual han presenciado transformaciones tecnológicas significativas, es decir, donde se puede evaluar la experiencia vivida frente al cambio, dado por la transformación tecnológica de los procesos. Esta segmentación del grupo se realiza por conveniencia, ya que se deben seleccionar

colaboradores hombres y mujeres, que participen en todos los modelos operativos que funciona actualmente en el centro vacacional, como lo plantean los autores Mercado Piedra & Coronado Manqueros, (2021) “el elemento o individuo (muestral) es la unidad más pequeña en la que podemos descomponer la muestra, la población o el universo. La identificación de este elemento está en función del problema de investigación” (pág.85).

Se establece que la investigación es de carácter descriptivo, debido a que como lo plantean los autores Hernández Sampieri et al., (1991) “en estos casos nuestra investigación puede iniciarse como descriptiva (porque hay detectadas ciertas variables en las cuales si puede fundamentar el estudio). Así mismo, se pueden adicionar variables a medir” (pág.76). Siendo a su vez una investigación no experimental, ya que al respecto los autores Hernández Sampieri et al., (1991) proponen que “la investigación no experimental será subdividida en diseños transeccionales o tesis transversales y diseños longitudinales” (pág. 101).

La técnica de recolección de datos, en relación con la naturaleza de la investigación, corresponde a la aplicación de una entrevista semiestructurada, como lo propone el autor Lopezosa, (2020):

Se caracteriza por tratarse de una conversación más o menos dirigida (dependiente del tipo de entrevista) entre el investigador (emisor) y el sujeto de estudio (receptor) con un fin siempre bien determinado y enfocado a la resolución de los objetivos y preguntas de investigación de trabajos (pág. 89).

Estas entrevistas se realizarán de forma presencial e individual con los colaboradores seleccionados para la investigación, y se aplicará hasta que la saturación indique una tendencia muestral en las respuestas. Como lo plantean las autoras Crespo Blanco & Salamanca Castro, (2007) la saturación “Se caracteriza por tratarse de una conversación más o menos dirigida (dependiente del tipo de entrevista) entre el investigador (emisor) y el sujeto

de estudio (receptor) con un fin siempre bien determinado y enfocado a la resolución de los objetivos y preguntas de investigación de trabajos” (pág.3).

La recolección de datos se hará de forma transversal, dando pie a lo mencionado por los autores Rodríguez & Mendivelso, (2018) “el diseño de corte transversal se clasifica como un estudio observacional de base individual que suele tener un doble propósito: descriptivo y analítico” (pág.142). Correspondiendo a una recolección de datos de carácter primario, debido a que son datos recolectados para el fin de esta investigación y de los cuales no se tiene precedencia en la organización.

García González, (2010) plantea que para el análisis de los datos recolectados a través de la metodología cualitativa, se utilizan una serie de pasos a seguir, desde la codificación de los datos, lo cual hace referencia a segmentar las respuestas en códigos establecidos, para que estos puedan ser agrupados con facilidad, y la exposición de los datos, la cual corresponde al orden en que se pre establecen, para poder presentarlos ante la investigación de forma lógica y argumentativa, identificando a través de este método las conclusiones más significativas en cuanto a la moda de sus respuestas, entendiéndose por moda, según la estadística, aquellos datos o para efectos de esta investigación conceptos u opinión que más se repite entre las respuestas a la muestra entrevistada.

3.1 Descripción de participantes

Los participantes seleccionados para la toma de la muestra establecida por conveniencia, corresponde a una población de cinco colaboradores en un nivel operativo, con una ampliación de muestra de cinco colaboradores a nivel administrativo, estos últimos adicionados al estudio con el propósito de complementar el entendimiento y comportamiento del personal operativo frente a los procesos de gestión humana que se asocian al objetivo de

la investigación, los cuales se encuentran en un rango de edad al momento de la entrevista entre los 18 y 60 años y su vinculación supera más del año en la organización.

Se aplicará un formato de entrevista semi estructurada, con el fin de comprender la incidencia de los procesos de gestión humana en la resistencia al cambio, derivado de un proceso de transformación tecnológica en el personal operativo de un centro vacacional.

El estudio tiene por objeto de estudio el personal operativo, incluyendo de igual forma dentro de la muestra, personal del nivel administrativo, ya que, desde un conocimiento técnico de las operaciones, son quienes tienen la responsabilidad de planificar las tareas y coordinar al personal en los procesos de transformación tecnológica, quienes supervisan la formación, aplican la evaluación de desempeño y movilizan la compensación e incentivos del personal operativo en los centros vacacionales. Las perspectivas de las muestras desde diferentes niveles estructurales permiten realizar un análisis comparativo e interpretativo, más amplio desde el relacionamiento cercano con los colaboradores.

En los perfiles administrativos se encuentra la administradora del centro vacacional, la cual tiene la responsabilidad la gestión y seguimiento del personal operativo de un centro vacacional y responder por los resultados ante las directivas; el profesional de operaciones es el responsable el diseño de la operación y el apoyo principal de la administración, el cual debe controlar el proceso diario y la ejecución de las labores desde la transformación tecnológica. Se incluyó también al jefe de planeación, quien lidera los proyectos que se ejecutan en el centro vacacional y es el responsable del área de innovación, la cual tiene la función de impulsar la transformación tecnológica de los procesos operativos, buscando eficiencias organizacionales. Se incluye a la gerente de proyecto de omnicanalidad lo cual hace referencia a contacto con el usuario desde diferentes canales, a través de diferentes medios, que anteriormente desempeñaba el cargo de profesional de operaciones del centro vacacional, dándole un amplio conocimiento y experiencia de la operación, así mismo es líder

de proyectos de transformación tecnológica al interior de la organización. Por último, se incluye a la profesional de gestión organizacional, que tiene como responsabilidad acompañar los procesos de gestión del cambio en el centro vacacional y acompañamiento en la transformación tecnológica de los procesos organizacionales.

Los colaboradores de nivel operativo se seleccionaron según el nivel de contacto o relacionamiento con los procesos de transformación tecnológica, que se llevan a cabo en los modelos operativos que se desarrollan en el centro vacacional, cumpliendo a su vez con las demás características de selección de la muestra.

3.2 Instrumento de medición

El instrumento de medición de acuerdo con el tipo de investigación a realizar corresponde a la aplicación de entrevistas semiestructuradas, seleccionado de acuerdo lo planteado por la autora Tonon, (2009) “es una técnica útil para obtener informaciones de carácter pragmático, acerca de cómo los sujetos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales” (pág. 49). De igual forma, la autora plantea que este se convierte en uno de los instrumentos más valiosos, cuando se deben tener en cuenta aspectos como la personalidad y el sentir desde sus realidades personales de la población seleccionada, siendo una técnica que no solo se centraliza en los datos, sino que tiene en cuenta los aspectos más amplios del ser.

Esta entrevista se realizará en un ambiente controlado, entre dos sujetos, el entrevistador (investigador) y el entrevistado (colaborador relacionado al centro vacacional), dentro de la jornada laboral de los colaboradores y en un espacio donde estos se sientan seguros para proporcionar una conversación más fluida. El investigador debe conservar un rol neutro, en el cual sus intervenciones sean guiadas de acuerdo con las preguntas establecidas

y en disposición de escucha, pero con la astucia suficiente para generar una entrevista interactiva y participativa por parte del entrevistado.

Conservando la característica de dinamismo que debe generarse en las entrevistas semi estructuradas, se genera un guion y un objetivo de conversación que debe respetarse en cada momento de la entrevista. De igual forma y como lo plantea Tonon, (2009) en caso de requerirse mayor desarrollo de algún tema en específico, que el investigador considere necesario profundizar por la naturaleza de la información expuesta, se puede hacer.

En concordancia con el enfoque de la entrevista, se presenta el consentimiento informado que deberá firmar cada uno de los colaboradores entrevistados, con el fin de garantizar el uso de sus respuestas de carácter investigativo y el anonimato en las respuestas, expuesto en el anexo 1. La matriz de categorías de análisis con sus respectivas preguntas, presentado en el anexo 2.

Con el fin de generar un registro óptimo e imparcial de la información se graba las sesiones con consentimiento previo de los participantes, dando lugar de igual forma, a la apreciación de todas las variables que se pueden generar en los diálogos sin perder los detalles expresivos de los participantes. Consignado al final de cada sesión las apreciaciones pertinentes de las entrevistas.

Muñoz Perez, (2020) establece que según Santander (2011) se pueden interpretar de cada una de las entrevistas la realidad no solo laboral sino personal de cada uno de los participantes, al igual que se interpreta el lenguaje no como un medio para transmitir las ideas sino como un mecanismo para construir realidad. Es con esto que se buscan los factores generales entre las entrevistas, y se establecen los hallazgos en común para analizar la información a través de un método de triangulación, como lo plantea la autora Tonon, (2009) basada en la teoría de Braun et. al. (2006):

El desarrollo del proceso descrito permitirá al investigador, construir un informe final de su trabajo que no sea una simple provisión de datos recolectados, sino que genere un texto que contenga una narrativa analítica que trascienda la mera información, y se conforme como una definida argumentación (pág. 63).

El análisis de las entrevistas permite realizar una caracterización de las variables asociadas a los procesos de gestión humana que inciden en la resistencia al cambio derivado de proceso de transformación tecnológica, desde la perspectiva de los colaboradores alineando estas con la teoría y con el análisis de los procesos.

4. Análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a los participantes del estudio, logrando comprender la incidencia de los procesos de gestión humana en la resistencia al cambio derivado de un proceso de transformación tecnológica en el personal operativo de un centro vacacional. Se indagó, sobre cada una de las categorías referentes a formación, evaluación de desempeño y compensación e incentivos, procesos considerados desde la teoría como factores facilitadores en los procesos de cambio.

Para el análisis de la información, se realizó una segmentación por roles de los entrevistados tanto operativos como administrativos, teniendo en cuenta que los administrativos fueron incorporados al estudio por la participación en los procesos de transformación tecnológica y por la información que puedan proveer en el análisis situacional de cada una de las variables.

Dentro del análisis se identificó la tendencia general según la caracterización y categorización de las preguntas realizadas a los entrevistados, planteando una conclusión

general de lo encontrado por cada una de las categorías segmentadas. Para la cual se usarán fragmentos de los participantes con el fin de sustentar las conclusiones en relación con lo encontrado en los referentes teóricos. Este análisis se realiza en aras de generar posibles acciones de intervención para las causas encontradas dentro de los testimonios, que mitiguen o en el mejor de los casos, eliminen las barreras de la resistencia al cambio derivados de un proceso de transformación tecnológica en el personal operativo de un centro vacacional.

4.1 Formación

Referente al proceso de formación, los colaboradores muestran una percepción de poca efectividad del proceso en general, expresando que es inoperante para apropiarse el conocimiento, según las necesidades operativas que se requieren para la adopción de las transformaciones tecnológicas, expresando una opinión desfavorable en cuanto a la practicidad, la duración y el propósito de estos espacios, manifestando de igual manera que este proceso no cuenta con un procedimiento evaluativo, que permita el seguimiento o retroalimentación de la capacitación o entrenamiento.

El personal operativo expone que la formación tiene un componente de orden teórico, como lo referencian los participantes a continuación:

Sujeto 5: Es un espacio muy corto de 1 hora donde se explica todo lo más rápido posible y solo es teoría.

Sujeto 1: Nos dicen cómo son las transformaciones tecnológicas y ya, en una presentación solo leen las diapositivas teóricas.

Sujeto 4: Es un proceso que lo hacen muy rápido y muy básico, y solo muestran la teórica y nos explican rápidamente como se usa.

Desde esta perspectiva los colaboradores exponen que las formaciones no cuentan con un enfoque práctico estructurado, lo que limita el desarrollo de habilidades y actitudes frente a una nueva actividad, como lo es una transformación tecnológica.

De la misma manera se evidencia que, los participantes tienen la percepción que los procesos de formación son débiles y básicos, puesto a que aseguran que el tiempo asignado es muy reducido, falta preparación y constancia en el desarrollo de los temas:

Sujeto 1: Siempre nos explican rápido y se van y no vuelven. Son mínimas las capacitaciones, piensa que uno aprende rápido.

Sujeto 2: Solo vienen un momentito, no es nada planificado, vienen cuando ya se instaló el aparato tecnológico, y nos muestran cómo se usa.

Los entrevistados no cuentan con una asociación positiva frente a los procesos de formación, porque desconocen los beneficios y el motivo de la transformación tecnológica en los procesos, no se proporcionan escenarios que socialicen las iniciativas, con el fin de dar a conocer la situación deseada por la organización. Como lo manifestaron algunos entrevistados:

Sujeto 3: Nos explican el funcionamiento básico, pero no los beneficios que va a traer o porque decidieron implementar eso tecnológico, solo es una instalación y ya nos dicen que lo usemos.

Sujeto 1: Nunca explican el porqué de la incorporación tecnológica y el beneficio que va a tener para la gente que viene y para nosotros que lo usamos.

Se identifica en los argumentos de los entrevistados, que no existe un modelo claro de evaluación de conocimientos en los procesos de formación, que valide la apropiación de conocimientos y evidencie los temas necesarios a reforzar. Como lo manifiestan:

Sujeto 5: En las formaciones no se evalúa como tal, sino que hacen preguntas de si entendimos al final de cada formación, la formación solo se hace referente a la herramienta, y no se evalúan y se contemplan más aspectos a fortalecer.

Sujeto 2: Para la evaluación pues cuando nos enseñan nos preguntan que, si entendimos, desconocemos los beneficios, además ni nos hacen una evaluación del entendimiento.

El personal administrativo menciona que los procesos de formación son genéricos y débiles frente al alcance y los resultados esperados en estos espacios, en los cuales se busca fortalecer y desarrollar en los colaboradores, conocimiento y habilidades frente a los procesos de transformación tecnológica, de igual manera aducen que la formación tiene un componente informativo teórico, sin enfatizar en un modelo práctico que genere mayor aceptación por parte del personal operativo, tal cual como lo exponen los siguientes participantes:

Sujeto 6: Para el personal operativo de los centros vacacionales la capacitación es teórico informativo, ya que desde la práctica no se hace mucho énfasis en el funcionamiento.

Sujeto 9: Los procesos de formación se quedan muy cortos con respecto a las necesidades reales de los colaboradores de nivel operativo.

En la mayoría de los testimonios del personal administrativo, se evidencia que los procesos de formación no cumplen con la finalidad propuesta, ya que no cuentan con estrategias movilizadoras de asistencia y en ocasiones varios no asisten, como lo aseguran:

Sujeto 8: se notan mucho más comprometidos unos que otros, por eso la información no se transmite completa al personal operativo y al administrativo que es el que tiene que estar relacionado constantemente con el proyecto, falta motivación desde los líderes.

El personal administrativo tiene una percepción poco favorable en la metodología de desarrollo de los planes de capacitación, al asegurar una falta de articulación entre el

contenido teórico y los resultados prácticos, que se observan en el desarrollo de las labores diarias asociadas en los procesos en los cuales se presentó la transformación tecnológica, de igual manera consideran el proceso de formación, como un proceso débil ante la ausencia de empoderamiento hacia el nuevo rol que debe asumir el personal y la profundidad de los temas, enfocados en el desarrollo de competencias relacionadas a las nuevas funciones. Esto en relación con la afirmación de los siguientes participantes:

Sujeto 7: Los colaboradores están aprendiendo de los errores, por ensayo y error, por lo que las competencias que se están desarrollando son de forma empírica y no desde un plan estructurado por parte del proyecto.

Sujeto 8: Las competencias no se tienen en cuenta de forma específica, seguramente los desarrolladores del proyecto si los tendrán en cuenta en la planeación, pero en la ejecución falta.

Este análisis refleja que, tanto el personal operativo como administrativo coinciden en la percepción que tiene sobre el proceso de formación, este llevado a cabo desde un enfoque teórico, sin enfatizar en el desarrollo práctico, que facilite el entendimiento y habilidad para la adopción de procesos de transformación tecnológica. A lo anterior se le suma que el fortalecimiento de competencias técnicas y blandas para la apropiación de procesos de transformación tecnológica es deficiente.

En términos generales se puede evidenciar que los entrevistados no tienen una percepción positiva sobre el desarrollo de los procesos de formación en el centro vacacional, y no perciben en este un elemento facilitador de aprendizaje, por el contrario, identifican algunas falencias en la manera como se planifica, ejecuta y evalúa.

Con lo anterior se constata que el proceso de formación puede incidir en los niveles de resistencia, ya que el personal al no contar con la formación necesaria para asumir asertivamente sus responsabilidades puede verse expuesto a sentimientos de miedos,

errores y niveles de desmotivación, esto lo confirma Soriano Rivera, (2016) con la teoría de Alonso (2014) que expresa que “los equipos necesitan disponer de las capacidades y habilidades para descubrir, evaluar y ejecutar las mejores ideas. Si no se invierte el tiempo y dinero en desarrollar esas habilidades constantemente, no se puede esperar un proceso de innovación continua” (pág. 26).

De igual manera los testimonios de los entrevistados expresan un sentimiento de inconformidad con la estructura y el diseño de las metodologías de las formaciones, no se contemplan los beneficios y las necesidades reales del personal operativo. El poco tiempo y la falta de constancia de las capacitaciones, limitan los resultados organizacionales. Esto último en concordancia a lo que refiere el autor Marín Marín, (2005) el cual afirma que “la capacitación empresarial se ve impulsada a revolucionar sus enfoques metodológicos. Trasciende su enfoque de aprendizaje sobre lo preestablecido, para hacer énfasis en el enfoque aprender a aprender y aprender a desaprender” (pág.100).

4.2 Evaluación de desempeño

Referente a los testimonios de los colaboradores participantes en la investigación, se considera que el modelo de evaluación de desempeño aplicado actualmente no refleja la realidad operativa de los colaboradores y su interacción con los procesos de transformación tecnológica, evidenciando que su estructura y aplicación no está enfocada en evaluar la apropiación y actitud de los colaboradores frente a los procesos de transformación tecnológica, los participantes expresan que la evaluación se limita a una comunicación verbal con el jefe directo, quien de manera breve informa, si se realizaron bien las funciones, pero no se enfatiza en los logros obtenidos y en las áreas de mejora.

Desde el análisis del personal operativo, se encuentra que la evaluación de desempeño no está definida de una manera formal y estandarizada. Falta incluir dentro de la metodología un campo de valoración específico hacia la implementación y apropiación de las transformaciones tecnológicas. Lo anterior lo confirman los siguientes entrevistados

Sujeto 3: En la evaluación de desempeño se tienen en cuenta varios factores de cómo nos fue en general en el trabajo, si hicimos todo lo que teníamos que hacer por voluntad, que eso es tan importante, pero en general o que nos preguntes específicamente por el tema de la transformación tecnológica, no, como nos fue aplicando esas cosas.

Sujeto 5: En la evaluación de desempeño si se pregunta, cómo vamos en el trabajo, pero no se infiere en la aplicación de esos métodos tecnológicos, no hay un ítem particular en el cual se tengan en cuenta de cómo nos fue en el avance.

La evaluación de desempeño, de acuerdo con los criterios propuestos por el personal operativo, no corresponde a un proceso en el cual ellos evidencien un beneficio tangible, o donde puedan identificar la evolución de las competencias o responsabilidades en el ámbito laboral, es más interpretada como un protocolo de obligatorio cumplimiento que debe hacer la organización, tal como lo refuerzan los siguientes participantes del estudio:

Sujeto 4: Solo es como en general como nos fue haciendo el trabajo normal que siempre hacemos y que cumpliéramos con el horario y respondiendo, lo normal, eso es solo algo que hacen por cumplir cada año por obligatoriedad.

Analizando los testimonios se encuentra que existe una inconformidad por parte del personal operativo, quienes aseguran que no se tienen en cuenta las opiniones de ellos en un mecanismo de autoevaluación, que puedan reconocer el progreso, las fortalezas, los logros, las debilidades, y dificultades presentadas durante las transformaciones tecnológicas en las labores diarias, limitando los espacios de reconocimiento de los progresos individuales, lo anterior es corroborado por el testimonio del entrevistado:

Sujeto 5: No se hace autoevaluación en formato, el jefe nos pregunta si estamos bien y qué necesidad tenemos que atender, pero no nada más, no se tiene en cuenta la opinión.

La opinión de los participantes de la investigación referente a la evaluación de desempeño, es poco favorable, debido a que el sistema evaluativo implementado, no cuenta con un ítem enfocado en las transformaciones tecnológicas, que valore su apropiación y disposición en la implementación, llevando una trazabilidad del impacto real que tienen estas en la productividad. Como lo refuerza el testimonio del siguiente participante:

Sujeto 3: En general que nos preguntes específicamente por las transformaciones tecnológicas, no, como nos fue usando esas cosas no.

De igual manera, otro punto débil de la evaluación de desempeño, que se evidencio a través de los testimonios obtenidos, donde se enfatiza en que no se evalúan las aptitudes, comportamiento y resultados obtenidos por la adopción de la transformación tecnológica, considerando estos únicamente desde una evaluación informal, la cual no tiene validez en el resultado final de la evaluación de desempeño, testimonio reflejado en los siguientes entrevistados:

Sujeto 1: La jefa si nos dice cómo nos fue en actitud, pero como se mencionó anteriormente solo es con respecto a cómo hacemos nuestro puesto de trabajo en general no por usar esas máquinas y pues tampoco nos incluyen si eso ayudó a mejorar.

Sujeto 3: La jefa nos retroalimenta sobre lo que hicimos bien o lo que tenemos que mejorar y nos evalúan que, si hubiéramos hecho bien las cosas, si se hace informal.

El personal de nivel administrativo expresa que el proceso de evaluación de desempeño es muy genérico y repetitivo cada año, considerando que se deben proponer nuevas ideas o metodológicas en relación con la valoración de otros aspectos, como la transformación tecnológica de los procesos y actitudes alineadas a las competencias organizacionales. Como lo propone el siguiente participante:

Sujeto 10: No se tienen en cuenta directamente la evaluación de desempeño con lo que respecta a la transformación tecnológica, en las rutinas diarias, se debería innovar las metodologías de evaluación y también concentrarse en estos temas de tecnología.

Del mismo modo los colaboradores participantes aducen que la evaluación de desempeño no está diseñada desde la naturaleza específica del cargo, los resultados son básicos y son socializados a través del jefe directo, sin tener una amplia y clara retroalimentación de los resultados, como lo aseguran los siguientes colaboradores objeto de estudio:

Sujeto 6: Esta evaluación de desempeño se hace de forma presencial, y si en la conversación si se habla de cómo les fue, pero de forma general con el jefe.

Sujeto 7: La evaluación de desempeño se hace con respecto a una conversación con el jefe y se generan compromisos de acuerdo con los resultados de la ejecución de actividades que se requiere mayores compromisos de los colaboradores.

Se evidencia una concordancia en la percepción desfavorable a través de los argumentos expuestos por parte del personal operativo y administrativo del centro vacacional ante el proceso de evaluación de desempeño, expresado la necesidad de medir aspectos en función al desempeño, relacionados con la transformación tecnológica, debido a que en la actualidad, los proyectos que se llevan a cabo cuentan con ese componente de transformación tecnológica y requieren la trazabilidad del logro de los objetivos a través de la participación activa de los colaboradores, dejando evidencia de los aspectos que se deben reforzar para obtener los resultados esperados. Como factor común se logra inferir de igual forma, la coincidencia en el argumento sobre la aplicación de una evaluación de desempeño de forma general y el objetivo enfocado en medir tareas básica y no aquellas más estratégicas y de mayor impacto referentes a las transformaciones tecnológicas.

Como resultado se encuentra que los participantes perciben la evaluación de desempeño como un proceso débil, el cual no aporta valor en la organizacional ni en los resultados obtenidos por los colaboradores, ya que la información obtenida a través de este proceso no proporciona información útil para la toma de decisiones organizacionales. Evidenciando que la evaluación de desempeño no articula los aspectos a evaluar con los objetivos organizacionales, restando fuerza y relevancia ante la mirada de los colaboradores. Con lo anterior da validez a lo afirmado por el autor Pérez Montejo, (2009) quien manifiesta que “recientemente se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora o cambio de la compañía como un ente integrador”. (pág. 1). De igual manera se valida la percepción de los entrevistados al colocar en evidencia la necesidad de un sistema de retroalimentación de los resultados, que invite a la reflexión y criterio individual sobre la ejecución de las actividades.

En efecto y de acuerdo con las respuestas de los participantes, se puede inferir que la evaluación de desempeño no incide como un restricto de cambio en el momento de la implementación de las transformaciones tecnológicas, pero se le atribuye la generación de estrategias hacia la sostenibilidad del cambio y movilizador de los colaboradores, permitiendo a su vez medir su trazabilidad y efectividad en el tiempo.

4.3 Compensación e incentivos

En el proceso de compensación e incentivos se resalta una tendencia general en la opinión de los entrevistados, quienes consideran que este proceso no llena las expectativas, ni moviliza la adherencia a los cambios. El análisis de los puntos de vista de los participantes refleja en forma general, que el reconocimiento que se imparte hacia el personal operativo por aprender nuevas formas de trabajo, específicamente en aquellas asociadas a la

transformación tecnológica, es realizado de forma verbal, correspondiendo a reconocimientos informales que no brindan estímulo hacia el logro de resultados.

Se evidenció como principal hallazgo, según el testimonio del personal operativo, que la organización no reconoce el esfuerzo del personal por aprender nuevas formas de trabajo derivadas de la transformación tecnológica, considerando también que no se refleja en la dinámica de liderazgo con una metodología de reconocimiento que permita que las personas conozcan las contribuciones que realizan y estas sean reconocidas de forma pública y expresa. El personal operativo reconoce de igual forma la voluntad del líder inmediato para resaltar contantemente el esfuerzo por los trabajos realizados, el cual se realiza de manera informal, sin alinearse con un plan de beneficios e incentivos claros para el personal, que ayude en el apalancamiento los proyectos de transformación tecnológica implementados en la organización. Esto en relación lo expresado por los siguientes entrevistados:

Sujeto 3: El reconocimiento que nos dan es muy básico, es solo lo que la jefa escribe ahí por ese grupo que tenemos y ya, nos felicita por el buen trabajo, pero ahí queda, no es que a uno lo feliciten específicamente por el buen uso que está haciendo de las tecnologías.

Sujeto 4: Pues la jefa muy linda siempre nos dice que buen trabajo, pero es con todos, no es que sea especificado por el uso de esas máquinas tecnológicas, o ya se acerca a cada uno y nos dice que muy bien que sigamos así, pero no es algo que venga del proyecto o que se tenga en cuenta para algo más grande.

Sujeto 5: Si se reconoce el esfuerzo por usar las maquinas, pero de forma verbal por el jefe y no en todos los casos, no se siente satisfacción por lo que la remuneración sigue siendo igual.

Se infiere que la organización en el afán de generar cambios para alcanzar los objetivos de manera ágil y efectiva, no cuenta con estrategias de compensación claras hacia los colaboradores, que estimulen y se integren con la ruta del cambio, de acuerdo con los

testimonios de los participantes, la organización no brinda ningún estímulo por el logro de resultados organizacionales obtenidos por la adopción de transformaciones tecnológicas en los procesos, en general, el personal operativo percibe, no sentirse a gusto en la forma como la organización incorpora los procesos, al asociarlos con un incremento en las cargas laborales, sin percibir una remuneración o beneficio que pueda contrarrestar este requerimiento organizacional. Análisis que se confirma con las afirmaciones de los siguientes entrevistados:

Sujeto 1: No tenemos estímulos, solo son palabras de entusiasmo del jefe y para de contar.

Sujeto 3: Nunca se recibe un estímulo ni de felicitación por el proyecto ni una bonificación, sólo nos dicen que hagamos las cosas rápido y listo.

Sujeto 5: No se cuenta con recompensas o beneficios para el logro de resultados por asumir estas transformaciones tecnológicas, nos implementan cambio, aumentando el trabajo, sin darnos nada.

El personal operativo no considera que las transformaciones tecnológicas impactan y ayudan en la ejecución de sus labores, plantean que su carga laboral se ha visto incrementada cada vez que se lleva a cabo un proceso de transformación tecnológica en sus rutinas laborales. El desconocimiento, la falta de reconocimiento y la poca oportunidad en la preparación para el manejo de estas, hace que no sientan gusto y se evidencie desmotivación. Como lo acreditan los siguientes participantes:

Sujeto 1: Esos proyectos y viene e instalan esas cosas nunca nos dicen nada, y por eso esas disques transformaciones tecnológicas solo nos quitan más tiempo porque eso viene lo dejan y no se vuelven a preocupar por esas cosas.

Sujeto 2: Porque esas máquinas siempre nos hacen las colas más largas y los procesos difíciles.

Sujeto 3: sólo nos dicen que hagamos las cosas rápido y listo, esas tecnologías nos quitan tiempo y nos quitan trabajo y no se dan cuenta que también necesitan personas para usar esas máquinas y no está desgastando e incrementando el trabajo.

El personal administrativo por su parte asegura es necesario que la organización direcciona mayores esfuerzos asociados al reconocimiento del personal operativo, quienes deben aprender nuevas formas de trabajo al transformar tecnológicamente sus rutinas. Desde estas respuestas se visualiza que el reconocimiento no tiene un efecto positivo en el personal, debido a la manera en la cual se aplica actualmente se hace verbal e individual, como lo afirman los siguientes participantes

Sujeto 9: El reconocimiento se hace de forma verbal, Pero no se hace de una forma más formal, en la cual ellos se sientan importantes para la organización y encuentren el propósito que tiene para poder desarrollar sus funciones, muchos lo realizan de la mejor actitud, otros se oponen rotundamente, pero el reconocimiento se queda en el aspecto del día a día y no en el impacto general que tiene para la organización.

Sujeto 8: Es un reconocimiento que se hace de forma individual y verbal y no se complementa como un impacto al colaborador por adoptar ágilmente la transformación tecnológica para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La percepción por parte del personal administrativo, refuerza que los estímulos que brinda la empresa al personal operativo debido al logro de resultados organizacionales por la adopción y transformación tecnológica son mínimos, la organización está más proyectada en la exigencia de resultados, limitando aspectos importantes que van de la mano como es la entrega de un estímulo sobre el cumplimiento de los resultados esperados, soportando esta afirmación desde lo planteado por el siguiente participante.

Sujeto 10: La empresa no reconoce de manera emocional o salarial el esfuerzo por el desarrollo de conocimientos dentro de estos procesos de transformación tecnológica, por lo

tanto, no se siente una satisfacción por lo que se recibe, ya que no es perceptible ante los ojos de los colaboradores a nivel operativo que se generen estímulos o recompensas por el uso y apropiación de las tecnologías exigen resultados eficientes, pero sin tener cuenta la necesidad de la gente.

Finalmente, los entrevistados del nivel administrativo coinciden que el personal operativo no siente satisfacción en relación con lo recibido por el desarrollo de tareas propias al cargo, evidenciando una inconformidad generalizada, debido a la percepción del aumento de carga laboral y las opciones de remplazo de los roles en la organización, como lo refieren los siguientes entrevistados:

Sujeto 7: Las personas solo sientes que es más carga sin recibir nada a cambio y sin entender el propósito de su labor, no se sienten satisfechos, manifiesta perder el interés de su trabajo.

Sujeto 9: La satisfacción no es buena, se debe mejorar muchos aspectos que permita mayor motivación en agradecimiento del esfuerzo que hace el personal operativo.

El personal operativo y administrativo, considera que la organización no genera mayores esfuerzos en la implementación de mecanismos de reconocimiento laboral, que motive a los empleados y evidencie su buen desempeño, de igual manera son nulas las iniciativas enfocadas en estimular al personal en la apropiación de nuevas formas de trabajo que permitan el alcance de los logros organizacionales. Teniendo como percepción general un nivel de insatisfacción predominante en el personal operativo al realizar sus labores diarias a través de transformaciones tecnológicas

De igual manera los participantes afirman que la organización no adopta iniciativas para estimular los buenos resultados y actitudes del personal operativo, los cuales se ven impactado directamente por las transformaciones tecnológicas, en aras de alcanzar los logros empresariales. Lo anterior confirma lo expuesto por Chiavenato (2002), que habla de la

importancia que tiene los incentivos como la forma de impulsar logros específicos, e impulsar a la persona a trabajar a favor de la organización.

Los resultados obtenidos en la presente investigación son relevantes y consistentes al responder lo planteado en la pregunta investigativa, evidenciando la incidencia de estos procesos de gestión humana en la resistencia al cambio derivado de las transformaciones tecnológicas en el personal operativo de un centro vacacional. Si bien los colaboradores son conocedores sobre los esfuerzos que hace la organización en los procesos de transformación tecnológica para incrementar productividad y competitividad en el mercado, se generan posturas de insatisfacción por parte de los mismo, evidenciando la ausencia de programas de compensación e incentivos que fomente estos procesos de innovación e incorporación tecnológica, alineados a las necesidades y características específicas de su personal operativo, dinamizando y asegurando la permanencia en el tiempo de los proceso de cambio. Afirmación que corrobora la teoría de Coombs & Gomez Mejia, (1991) incentivar es importante para que cualquier proyecto a implementar siga adelante, porque impulsa actitudes y comportamientos positivos de los empleados, lo cual se traduce en mayor efectividad y funcionalidad para los retos que adopten las organizaciones en general y disminuir los niveles de resistencia en la adopción de los cambios.

5. Plan de acción propuesto para disminuir la resistencia al cambio de acuerdo con los hallazgos de la investigación

Los hallazgos encontrados en la presente investigación, al comprender la incidencia de los procesos de gestión humana en la resistencia al cambio derivado de un proceso de transformación tecnológica en el personal operativo de un centro vacacional, en los cuales se evaluaron los procesos de formación, evaluación de desempeño y compensación e

incentivos. Permiten proponer un plan de acción para cada una de las categorías analizadas, acciones soportadas desde los referentes teóricos y modelos de autores, que sugieren las mejores prácticas para la disminución de la resistencia al cambio desde los procesos de gestión humana relacionado como movilizadores de cambio en las organizaciones.

5.1 Formación

Considerando el modelo propuesto por el autor (Hyatt. 2006) llamado modelo ADKAR, citado por Galli, (2018) donde se contempla la formación y comunicación como tercer paso o ítem necesarios para una gestión integral y permanente del cambio. El autor asegura que se requiere de un conocimiento sólido y una finalidad clara sobre los cambios realizados para movilizarlos de manera efectiva, desde la apropiación de conocimientos y acciones que deben realizar los colaboradores en sus rutinas diarias, generando las habilidades correspondientes con el paso propuesto por el autor, proponiendo a su vez acciones a desarrollar, para obtener los mejores resultados con respecto a la apropiación del cambio por parte de los colaboradores.

Tabla 1 Acciones propuestas para el proceso de formación

Categoría	Acciones propuestas
Formación	1. Establecer una ruta de socialización de los cambios con las etapas de comunicación hacia los colaboradores durante la implementación de estos 2. Realizar una identificación previa de las competencias de los colaboradores para el desarrollo del plan de formación.

	<p>2. Establecer plan de formación en la hoja de ruta del proyecto, incluyendo un seguimiento posterior validando la apropiación de conocimientos.</p> <p>3. Desarrollar manuales de operación para consultas.</p> <p>4. Hacer un plan de formación práctico, abordado en campo. (en caso de aplicar)</p> <p>5. Establecer una evaluación después de cada formación</p>
--	---

Nota: Elaboración propia

5.2 Evaluación de desempeño

Según los hallazgos encontrados referentes al proceso de evaluación de desempeño y teniendo en cuenta el planteamiento del autor Castro Espinoza, (2018) donde asegura que toda gestión del cambio que trasciende por una organización debe ser reforzada a través de un proceso de evaluación, que permita, visualizar la mejora continua a través de cada uno de los procesos. Se considera importante el fortalecimiento y transformación de la evaluación de desempeño, enfocada hacia la medición y seguimiento de la incorporación de los cambios, en especial aquellos derivados de la transformación tecnológica en las funciones rutinarias de los colaboradores, por lo cual se proponen las siguientes acciones de mejora, con el fin de impactar en la trazabilidad y monitoreo de los cambios desde la adaptación de los colaboradores y el desarrollo de sus funciones diarias.

Tabla 2 Acciones propuestas proceso de evaluación de desempeño

Categoría	Acciones propuestas
Evaluación de desempeño	1. Incluir en las evaluaciones de desempeño una sección referente a la gestión del cambio donde se contemplen los siguientes aspectos: -Apropiación y adaptación al cambio -Apropiación de las transformaciones tecnológicas -Actitud frente al cambio 2. Incorporar en la evaluación de desempeño la autoevaluación referente a la apropiación de transformaciones tecnológicas

Nota: Elaboración propia

5.3 Compensación e incentivos

El plan de acción, correspondiente al proceso de compensación e incentivos, considerando los hallazgos de la investigación, propone realizar una gestión estratégica del plan de compensación e incentivos, en relación a lo planteado por los autores Rios Manriquez et al., (2017) en referencia a la compensación e incentivos como instancia clave no solo por satisfacción de necesidades básicas de los colaboradores sino también como movilizador de espectros de necesidades sociales y de desarrollo personal, como lo es el reconocimiento en el ambiente laboral, todo lo que conlleva a una satisfacción a nivel personal desde un proceso movilizador como lo es la compensación. Por ende, se presentan las siguientes acciones propuestas para impactar de forma positiva la movilización y adaptación del cambio desde el proceso de compensación e incentivos.

Tabla 3 Acciones propuestas proceso de compensación e incentivos

Categoría	Acciones propuestas
Compensación e incentivos	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="789 415 1351 751">1. Diseñar un programa de compensación enfocado directamente a la gestión y apropiación del cambio en especial en procesos de transformación tecnológica en labores rutinarias y que este acorde a las necesidades del personal operativo. <li data-bbox="789 779 1351 993">2. Desarrollar un plan de compensación e incentivos emocionales relacionado al aumento de la productividad por la correcta apropiación del cambio. <li data-bbox="789 1020 1351 1297">3. Establecer un plan de reconocimiento relacionado a la apropiación del cambio durante el año, y como este se relaciona con los resultados en los procesos, alineados con los resultados organizacionales.

Nota: Elaboración propia

6. Conclusiones

En la investigación realizada, se abordó la comprensión de la incidencia de los procesos de gestión humana en la resistencia al cambio derivado de un proceso de transformación tecnológica en el personal operativo de un centro vacacional, mediante la identificación de las razones que inciden en generar estas resistencias y su respectivo

análisis, para proponer acciones de mejora que las mitiguen de manera oportuna y permitan la eficacia de la gestión del cambio, estimulando su efectividad y permanencia en el tiempo.

Se identificó que los procesos de gestión humana inciden de manera directa en la resistencia al cambio, derivada de la percepción de los colaboradores hacia dichos procesos, que refieren a la formación, la evaluación de desempeño y la compensación e incentivos, donde desde la generalidad de las respuestas se evidencia en los entrevistados inconformidad con la forma en la cual se llevan a cabo estos procesos, siendo el de formación el que requiere de mayor intervención, como lo menciona el autor Hiatt, (2006). El conocimiento es el tercer paso más importante para garantizar una gestión de cambio efectiva, que se desarrolla desde la formación y la comunicación de las características de los cambios.

Con referencia a formación, se evidencia una insatisfacción generalizada por el desarrollo, enfoque y nivel de especificidad de los planes de formación, en los cuales no se presenta mucha claridad, y como lo plantea el autor Agudelo, (2019) al asegurar que el conocimiento y la innovación que se desarrollan en las organizaciones, son fundamentales para que los colaboradores sean quienes movilicen los procesos de aprendizaje, se genere un conocimiento colectivo y se proporcionen los cambios necesarios para lograr que estos sean sostenibles y productivos en el tiempo. Los planes de capacitación no cumplen a cabalidad su objetivo principal, el cual consiste en fortalecer los conocimientos y habilidades, para que el personal operativo asuma de manera positiva los cambios propuestos, y puedan adoptar ágilmente lo procesos de transformación tecnológica.

En conclusión, de acuerdo con el estudio, el principal factor que incide en la resistencia al cambio y obstaculiza el proceso de transformación tecnológica es la formación, por esa razón, es importante informar, socializar y comprometer a los involucrados con el fin

de adherir esfuerzos para lograr los objetivos planteados, un proceso de formación completo es la clave del éxito en la implementación de cualquier cambio.

Desde otro ángulo, en la evaluación de desempeño se evidencia una percepción negativa, debido a que la mayoría de los colaboradores la consideran como una actividad rutinaria que no aporta valor a los resultados específicos en el desarrollo de sus actividades diarias y teniendo en cuenta lo planteado por los autores Ynzunza Cortés & Izar Landeta, (2016) la evaluación de desempeño tiene un efecto significativo en la apropiación de estrategias y por ende en los resultados organizacionales, así es como se debe hacer una intervención, no solo en la percepción de los colaboradores hacia la misma, sino también, en los aspectos a evaluar donde se contemplen la apropiación y actitud frente al cambio organizacional relacionado con la transformación tecnológica, logrando una disminución en la resistencia al cambio y un mayor estímulo en la aceptación y apropiación de nuevas estrategias organizacionales.

El proceso de compensación e incentivos, se relaciona directamente con los aspectos encontrados en el referente a evaluación de desempeño, y se convierten en procesos sinérgicos que deben estar articulados para lograr un impacto en la reducción de la resistencia al cambio, así como lo propone el autor Torres Flórez, (2019) al identificar que el proceso de compensación e incentivos debe estar conectado con la evaluación de desempeño, como agentes motivadores en la apropiaciones de cambio por iniciativas o movimientos organizacionales en las rutinas diarias de los colaboradores. Logrando un efecto transversal para todos los niveles organizacionales, cuando se relacionan directamente la compensaciones e incentivos con los esfuerzos realizados por parte del personal.

La investigación permite comprender a su vez, que todo cambio por mínimo que sea, siempre incide en las personas y más cuando puede afectar sus rutinas de trabajo, esto sumado a una inadecuada implementación del cambio desde los procesos de gestión

humana, lo cual genera mayores niveles de resistencia en cuanto a la implementación de la gestión del cambio, contribuyendo a que las personas apropien más rápido los conocimientos, aumenten la seguridad en el desempeño de sus funciones diarias y sientan una retribución por su esfuerzo y disposición.

Los autores Pérez Vallejo et al., (2017) plantean que el cambio es un esfuerzo tanto humano como técnico, que debe llevarse de la mano con los líderes de los procesos, siendo estos cambios, procesos planificados previamente y estructurados desde las estrategias de las organizaciones.

Se logra identificar, que la articulación de los procesos de gestión humana con las demás áreas de la organización, de las cuales se destaca el área de proyectos y en cabeza de la alta dirección, es de vital importancia para impactar de forma positiva a los colaboradores con estrategias contundentes y participativas, frente a la inclusión e integración de sus necesidades en el diseño de los procesos de gestión humana relacionados con el cambio.

Se proponen acciones de mejora orientadas a la disminución de la resistencia al cambio con alcance en cada uno de los procesos de gestión humana identificados que indican en dicha resistencia, las cuales se integran en el diseño de la ruta que impacta la gestión del cambio en cada una de sus etapas para adaptar la transformación tecnológica.

De igual manera se considera que ante los pocos estudios relacionados en el tema, no solo desde la perspectiva de los procesos, sino también en el sector objeto de estudio, el desarrollo y los resultados de la investigación representan un aporte significativo para todas aquellas organizaciones que adelanten procesos de transformación tecnológica, que requieran de una gestión del cambio efectiva y en las que se evidencie la resistencia al cambio en el personal de nivel operativo, toda vez que se adopten las iniciativas y/o

estrategias planteadas para cada una de las perspectivas de los procesos de gestión humana abordadas.

Se evidencia durante el desarrollo de la investigación, redundancia entre el objetivo planteado y actuaciones del personal entrevistado que manifiestan resistencia al mismo proceso de consulta y su participación en el, aunado a la baja motivación de aportar, al considerar que este proceso de investigación no contribuirá de manera significativa en la ejecución de sus actividades y reconocimiento laboral y personal.

Se recomienda para futuras investigaciones ampliar el espectro de estudio e incluir a su vez el análisis de la resistencia al cambio del personal administrativo y directivo, los cuales se pueden ver traducidos en el comportamiento actual del personal operativo, abordando no solo los tres procesos de gestión humana identificados, sino toda el área y a su vez los demás procesos que participan en la organización, a nivel estratégico, misional y de soporte.

7. Referencias

- Agudelo, B. (2019). *Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia*. Universidad del Valle .
- Alzate Álvarez, A., & Betancur Giraldo, V. (2020). *La gestión del cambio como mecanismo de aseguramiento y mejora de los procesos [Trabajo de Grado, Universidad EAFIT]*. Repositorio Institucional Universidad EAFIT: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/16054?locale-attribute=es>

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogroviejo. USAT Escuela de Economía.
- Arrazate Hernández, R. (2003). *Institucionalismo y cambio organizacional: el instituto mexicano del petróleo en búsqueda de un nuevo modelo de gestión [Trabajo de Grado, Universidad Autónoma Metropolitana]*. Repositorio Institucional Universidad Autónoma Metropolitana: <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=10925&%20docs=UAMI10925.PDF>
- Barbosa Moreno, A., Mar Orozco, C. E., & Molar Orozco, J. F. (2020). *Metodología de la Investigación: métodos y técnicas*. México: Patria.
- Barroso Rodríguez, G., & Delgado Fernández, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 22-47. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562005.pdf>
- Burgos, I. D., Diaz Flórez, P. A., Fonseca Ruiz, D. C., Gómez Larrotta, N., López Cruz, A. M., Hernando Pedreros, J., . . . Toro Barragán, S. (2019). *Propuesta de formación de líderes para la gestión del cambio organizacional fase 2 [Trabajo de Grado, Universidad Católica de Colombia]*. Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia.
- Burke, W. W. (1994). *Desarrollo organizacional: Punto de vista normativo*. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana.
- Calderón Hernández, G. (2008). *Aproximación a un modelo de Gestión Humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Manizalez: Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/8439/gregoriocalderonhernandez.2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castro Espinoza, E. I. (2018). *La gestión del cambio organizacional (teoría de Higingsg) y el desempeño laboral de los profesionales en la UGEL Quispicanchi [Trabajo de Grado, Universidad César Vallejo]*. Repositorio Institucional Universidad César Vallejo: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37476>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGrawHill.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano a las organizaciones*. McGrawHill.
- Collerette, P., & Delisle, G. (1988). *Planificación del cambio: la estrategias de adaptación para las organizaciones*. Trillas.
- Commons, M. L. (2018). Four forces that prevent change in organizations: How to become an innovative organization. *Behavioral Development*, 23(1), 14-21. doi:<https://psycnet.apa.org/fulltext/2017-50492-001.html>
- Contreras Sánchez, J. (2018). *La gestión del cambio organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humana en las pequeñas empresas [Trabajo de Grado, Universidad de Buenos Aires]*. Repositorio Institucional Universidad de Buenos Aires: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(39), 152-164.
- Coombs, G., & Gomez Mejia, L. R. (1991). Cross-Functional Pay Strategies in High-Technology Firms. *Compensation & Benefits Review*, 23(5), 40-48.
- Córica, J. L., & García Aretio, L. (2018). Estudio cualitativo de factores de resistencia docente al cambio tecnológico en Argentina. *Educación Superior*, 17(25), 29-39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6945218>
- Crespo Blanco, C. M., & Salamanca Castro, A. B. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Revista Científica de enfermería*(27). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7779030>
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: McGrawHill.
- Díaz, R. (2012). *Utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional desde la perspectiva de consultores senior de una consultora de recursos humanos [Trabajo de Grado, Universidad de Chile]*. Repositorio Institucional Universidad de Chile.
- Domínguez Santiago, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: un

- estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento & Gestión*(24), 88-131.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64602405.pdf>
- Galli, B. J. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *Engineering Management Review*, 46(3), 124-132.
<https://ieeexplore.ieee.org/document/8486843>
- García González, R. (2010). Utilidad de la integración y convergencia de los métodos cualitativos y cuantitativos en las investigaciones en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 19-29.
https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/rcsp/v36n1/spu04110.pdf
- García, G. (2005). Tipo/factor RF (resistencia/flexibilidad): Tipología de respuestas ante el cambio asociado a los proyectos, tomando como referencia una metodología para el diagnóstico de la resistencia al cambio. *Revista sobre relaciones industriales y laborales*(41), 63-104.
 doi:<https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/rrii2/article/view/981>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government and our community*. Prosci. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Te_cHbWv-ZgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=modelo+adkar+2006+Hiatt&ots=1skMm-q2EJ&sig=fXMQSScrvKsoCPT8yGdY03P-WEg#v=onepage&q=modelo%20adkar%202006%20Hiatt&f=false
- Kotter, J. (2004). *El líder del cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. McGrawHill.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial : introducción a la psicología industrial y organizacional*. McGrawHill.
- López Castillo, A. E. (2016). *Factores laborales que crean resistencia al cambio en una empresa que presta servicios de mantenimiento industrial y construcción [Trabajo de Grado,*

- Universidad Rafael Landívar*]. Repositorio Institucional Universidad Rafael Landívar: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Lopez-Aaron.pdf>
- López Duque, M. E., Restrepo de Ocampo, L. E., & López Velasquez, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 18(1), 149-157. <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7159/5307>
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. En C. Lopezosa, & J. Noci, *Anuario de métodos de investigación en comunicación social* (págs. 88-97). Barcelona: Universitat Pompeu Fabra. doi:<https://repositori.upf.edu/handle/10230/44605>
- Marín Barros, M. C. (2021). *Gestión del Cambio para El Gobierno de la Información en la Caja De Compensación Familiar de La Guajira [Trabajo de Grado, Universidad de la Salle]*. Repositorio Institucional Universidad de la Salle: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_gestion_documental/64/
- Marín Marín, H. (2005). *Transformación cultural, diseño organizacional y gestión del talento humano*. Medellín: Begón.
- Marshak, R. J. (2007). *Cambio organizacional: Trabas, contratiempos y dificultades más habituales*. Bogotá: Deusto.
- Martínez Bustos, E., Carrasco Sagredo, C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98. doi:<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00088.pdf>
- Mercado Piedra, J. A., & Coronado Manqueros, J. M. (2021). El muestreo y su relación con el diseño metodológico de la investigación. En U. P. Durango, *Manual de temas nodales de la investigación cuantitativa: un abordaje didáctico* (págs. 81-99). México: Universidad Pedagógica de Durango. <http://centro-investigacion-innovacion-educativa.bravesites.com/files/documents/306aa3ba-3be8-4e59-ab4d-51508f7513c6.pdf#page=82>
- Muñoz Perez, J. E. (2020). *Dificultades y retos de la gestión del cambio percibidos por empleados administrativos en una gran organización católica del sector educativo [Trabajo de Grado,*

Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT:
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/16279>

Negrete Jiménez, C. (2013). *Gestión del cambio organizacional*.

Pérez Montejo, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. UPIICSA.
<https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>

Pérez Vallejo, L. M., Vilariño Corella, C. M., & Ronda Pupo, G. A. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 286-294.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5712237>

Posada Bernal, S. (2013). *Cultura de calidad y prácticas docentes en educación superior: estudio de caso [Trabajo de Grado, Politécnico Grancolombiano]*. Repositorio Institucional Politécnico Grancolombiano: <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/563>

Proulx, D. (2015). *Diagnóstico y cambio organizacional : elementos claves [Trabajo de Grado, Universidad Continental]*. Repositorio Institucional Universidad Continental :
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/2989>

Quiñonez Giraldo, M. J. (2019). *Gestión del cambio y desempeño laboral en servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2019 [Trabajo de Grado, Universidad César Vallejo]*. Repositorio Institucional Universidad César Vallejo:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39046/Qui%C3%B1ones_GMJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Quirant Espinosa, A., & Ortega Giménez, A. (2006). El cambio organizacional. *Empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*(18), 50-63.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2240827>

Ríos Manriquez, M., Pérez Rendón, L., Sánchez Fernández, M. D., & Ferrer Guerra, J. (2017). Estrategias de compensación y su relación con el compromiso organizacional en los docentes de las instituciones de educación superior en México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 16(2), 90-103.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson.
https://www.academia.edu/29083935/Administracion_libro_12_edicion

- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Medica Sanitas*, 21(3), 141-146.
- Sáenz Uribe, S. (2016). *Factores identificados como estratégicos en la gestión del cambio en las organizaciones del sector social según el estilo de liderazgo [Trabajo de Grado, Universidad EAFIT]*. Repositorio Institucional Universidad EAFIT: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/9513>
- Sánchez Bracho, M., Fernández, M., & Díaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica UISRAEL*, 8(01), 107–121. doi:<https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/400>
- Soriano Rivera, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. 360: *Revista De Ciencias De La Gestión*(1), 38-86. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14870/15411>
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Suárez Campas, M. S., Álvarez Medina, M. T., & Vásquez Torres, M. d. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4(1), 69-83. doi:<https://doi.org/10.22206/ceyn.2020.v4i1.pp69-83>
- Tabares Quiroz, J., Correa Vélez, S., & Herrera Caballero, J. M. (2021). Metamorfosis organizacionales del cambio tecnológico: integración de sistemas informáticos en una organización de salud colombiana. *Innovar*, 31(79), 93-106. doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91894>
- Tonon, G. (2009). *Reflexiones latinoamericanas sobre investigación cualitativa*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Matanza-Prometeo.
- Torres Flórez, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *Revista GEON*, 6(2), 4-9. <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/181>
- Ynzunza Cortés, C. B., & Izar Landeta, J. M. (2016). Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. *Investigación y ciencia de la Universidad*

Autónoma de Aguascalientes(69), 47-53.
<https://revistas.uaa.mx/index.php/investycien/article/view/1870/1741>

Zid, R. (2006). *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions [Trabajo de grado, Université Du Québec Á Montréal]* . Repositorio Institucional Université Du Québec Á Montréal: <https://archipel.uqam.ca/3486/1/M9538.pdf>

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. Quito: ABYA-YALA.
https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala

8. Anexos

ANEXO 1: Consentimiento informado y acuerdo de confidencialidad

Yo _____, Identificado(a) con un ID _____ expedido en _____, acepto participar en el proceso de investigación con el título de “Incidencia de los procesos de gestión humana en la resistencia al cambio derivado de un proceso de transformación tecnológica en el personal operativo en un centro vacacional”. Siendo esta actividad parte del proceso investigativo del trabajo de grado de la maestría de las estudiantes Diana Hejeile y Manuela Correa, entendiéndose estas como las únicas personas autorizadas para conocer mis respuestas y el nombre de los participantes.

Confirmando que he comprendido las explicaciones brindadas acerca de la grabación de las sesiones, y he resuelto todas mis dudas y preguntas con respecto al proceso a seguir y la disposición de la información.

Entendiendo que, de igual forma, en cualquier momento que yo lo decida puedo parar con la entrevista y dar por terminada mi participación en la investigación sin dar justificación al respecto de las decisiones tomadas.

Firma del entrevistado

CC:

Firma entrevistador

CC:

ANEXO 2: Tabla síntesis del proceso de investigación

<i>Pregunta de investigación</i>	<i>Categoría</i>	<i>Definición</i>	<i>Subcategoría</i>
¿Cuál es la incidencia de los procesos de gestión humana en la resistencia al cambio, derivado de un proceso de transformación tecnológica, en el personal operativo de un centro vacacional?	Procesos de gestión humana en la gestión de cambio	"Todas las organizaciones están compuestas por individuos y en la medida que estos individuos tengan la capacidad y la flexibilidad necesaria para desarrollarse plenamente, estarán dispuestos y en mejores condiciones de generar los cambios" (Ferrer 2015)	Formación
			Evaluación de Desempeño
			Compensación e Incentivos

ANEXO 2: Definiciones y preguntas de investigación por subcategoría

Definición	Preguntas entrevista Personal Operativo	Preguntas entrevista Personal Administrativo
<p>"La formación por competencia es entendida como un proceso de enseñanza y aprendizaje que está orientado a que las personas adquieran habilidades, conocimientos y destrezas empleando procedimientos o actitudes necesarias para mejorar su desempeño y alcanzar los fines de la organización y/o institución" Martínez (2019)</p>	<p>¿Se desarrollan procesos de formación o capacitación ante la implementación de transformaciones tecnológicas para mejorar los procesos organizacionales y cómo son?</p> <p>¿Como son las formaciones y si estas se hacen de forma teórico / prácticas?</p> <p>¿Cuál es el sentido o valor agregado que aporta las transformaciones tecnológicas a los procesos y funciones que se desempeñan día a día?</p> <p>¿Cuánto tiempo duran las formaciones y como se realizan (presencial/ virtual)?</p> <p>¿Como es el mecanismo de evaluación, para identificar</p>	<p>¿ Se desarrollan procesos de formaciones o capacitaciones al personal operativo, ante la implementación de transformaciones tecnológicas para mejorar los procesos organizacionales?</p> <p>¿En las formación que se le da al personal operativo se les explica el porqué de las transformaciones tecnológicas y como lo hacen ?</p> <p>¿Cuál es el sentido o valor agregado que le aporta las transformaciones tecnológicas a los procesos y funciones que desempeña día a día el personal operativo?</p> <p>¿Cómo se realiza o a visto que realizan las formaciones del personal operativo y si estas se</p>

	<p>que los participantes entendieron el contenido de la formación, en especial en el tema de transformación tecnológicas?</p> <p>¿En los procesos de formación, cómo se desarrollan o fortalecen habilidades para asumir las transformaciones tecnológicas?</p> <p>¿En las formación le explican el porqué de las transformaciones tecnológicas y como lo hacen ?</p>	<p>hacen de forma teórico / prácticas?</p> <p>¿Cuánto tiempo duran las formaciones del personal operativo que ha realizado y cómo las hace (presencial/virtual)?</p> <p>¿Cómo garantiza que todos los participantes de nivel operativo entendieron la formación?</p> <p>¿En los procesos de formación, cómo desarrolla o fortalece habilidades del personal operativo para asumir las transformaciones tecnológicas y tiene en cuenta estos aspectos antes de dar la formación?</p>
<p>"La realización de acciones o la realización de las metas, producto de la integración del esfuerzo de una persona en conjunto con las aptitudes, la experiencia y la destreza, con</p>	<p>¿Considera que la evaluación de desempeño, está actualizada y cumple con los requerimientos del puesto de trabajo referente al proceso de transformación tecnológica y</p>	<p>¿Considera que la evaluación de desempeño, del personal operativo está actualizada y cumple con los requerimientos del puesto de trabajo referente al proceso de transformación</p>

<p>las meta de realizar las mismas de manera eficaz y eficiente" Castro (2018)</p>	<p>cómo?</p> <p>¿La evaluación de desempeño que se realiza cada año, tienen en cuenta los resultados obtenidos por la interacción del día a día con los procesos de transformación tecnológica?</p> <p>¿En la evaluación de desempeño, miden la disposición que se tiene frente al proceso de transformación tecnológica?</p> <p>¿Cuándo se realizan la evaluación de desempeño, cómo lo evalúan y se tiene en cuenta las aptitudes, comportamiento y resultados que obtiene ante el proceso de transformación tecnológica?</p> <p>¿Cómo se mide en la evaluación de desempeño la apropiación y adopción de la</p>	<p>tecnológica y cómo?</p> <p>¿La evaluación de desempeño que se realizan cada año a el personal operativo, tienen en cuenta los resultados obtenidos por la interacción del día a día con los procesos de transformación tecnológica?</p> <p>¿En la evaluación de desempeño, miden la disposición del personal operativo frente al proceso de transformación tecnológica?</p> <p>¿Cuándo le realizan la evaluación de desempeño, del personal operativo como evalúan o tienen en cuenta las aptitudes, comportamiento y resultados obtenidos ante el proceso de transformación tecnológica?</p> <p>¿Cómo se mide en la evaluación de desempeño la apropiación y adopción de las</p>
--	--	--

	<p>transformación tecnológica en las rutinas diarias?</p> <p>¿Cuál es la contribución de las transformaciones tecnológicas en el logro de los objetivos organizacionales?</p> <p>¿Dentro de la evaluación de desempeño que realiza la organización, se cuenta con un mecanismo de autoevaluación?</p>	<p>transformaciones tecnológicas del personal operativo en las rutinas diarias del personal operativo?</p> <p>¿Cuál es la contribución de las transformaciones tecnológicas en el logro de los objetivos organizacionales por parte del personal operativo?</p> <p>¿Dentro de la evaluación de desempeño que realiza la organización, se cuenta con un mecanismo de autoevaluación?</p>
--	---	---