

Universidad de Lima  
Facultad de Comunicación  
Carrera de Comunicación



**PERCEPCIONES DE TRABAJADORES DE  
DOS EMPRESAS MYPE AL  
IMPLEMENTAR UN PLAN DE  
COMUNICACIÓN BASADO EN EL  
MODELO ADKAR Y PRINCIPIOS  
ÁGILES**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación

**Maria Tesoro Tapia Vidal**

**Código 20152375**

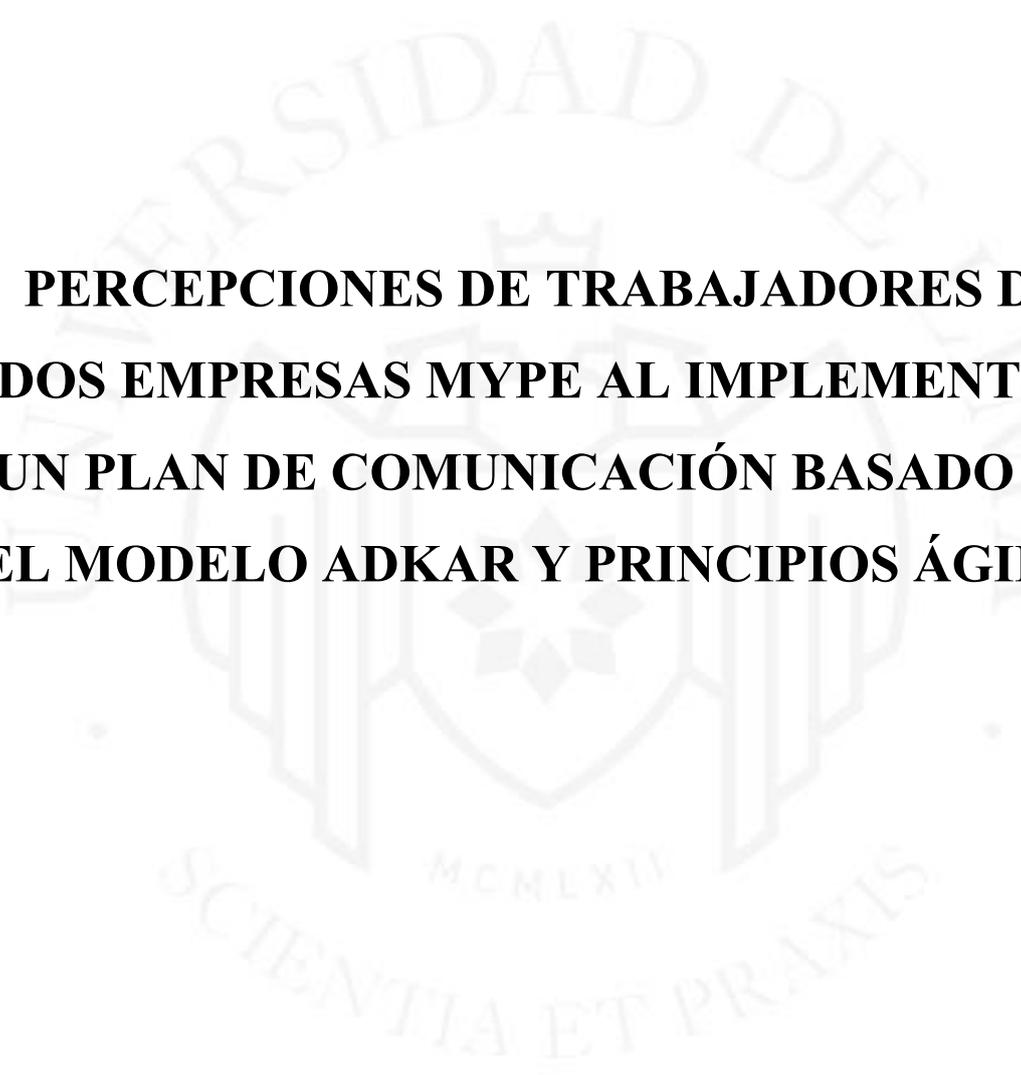
**Asesora**

**Mónica María Llontop Gómez**

Lima-Perú

08 de noviembre de 2022





**PERCEPCIONES DE TRABAJADORES DE  
DOS EMPRESAS MYPE AL IMPLEMENTAR  
UN PLAN DE COMUNICACIÓN BASADO EN  
EL MODELO ADKAR Y PRINCIPIOS ÁGILES**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>2</b>
2.1 Problema de investigación.....	2
2.2 Objetivos.....	4
2.2.1 Objetivo general.....	4
2.2.2 Objetivos específicos .....	5
2.3 Estado de la cuestión .....	5
2.4 Justificación .....	8
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
3.1 Gestión empresarial por competencias .....	10
3.2 La comunicación empresarial .....	11
3.2.1 La cultura .....	12
3.2.2 La relación con los grupos de interés.....	12
3.2.3 Planeamiento de la comunicación estratégica .....	15
3.2.4 Metodologías ágiles en la comunicación interna.....	16
3.3 Gestión del cambio .....	17
3.3.1 El cambio .....	18
3.3.2 Modelos de gestión del cambio .....	20
3.3.3 Comunicación para el cambio.....	23
3.4 Marco contextual .....	24
3.4.1 Inthesis .....	24
3.4.2 Scorsa.....	24
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</b>	<b>26</b>

4.1	Diseño de investigación.....	26
4.2	Población y muestra.....	30
4.3	Matriz de variables .....	31
4.3.1	Modelo ADKAR.....	33
4.3.2	El modelo simétrico bidireccional de motivación mixta .....	33
4.4	Matriz de consistencia .....	34
4.5	Instrumentos .....	35
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....</b>		<b>40</b>
5.1	Entrevistas.....	40
5.1.1	Variable adaptabilidad al cambio.....	40
5.1.2	Variable conocimiento.....	44
5.1.3	Variable actitudes .....	49
5.1.4	Variable prácticas .....	56
5.1.5	Variable medios .....	59
5.2	Formularios.....	61
5.2.1	Variable comportamiento ante el cambio .....	61
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....</b>		<b>67</b>
6.1	Hallazgos principales.....	67
6.1.1	Fase 1 .....	67
6.1.2	Fase 2.....	71
6.2	Implicancias prácticas del estudio.....	75
6.3	Perspectivas de investigación .....	76
6.4	Limitaciones del estudio .....	76
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>78</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>79</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>80</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>87</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Criterios para identificar la competencia de adaptabilidad para el cambio ....	10
Tabla 2.2 Componentes de la cultura interna de una organización .....	12
Tabla 2.3 Fuerzas restrictivas de resistencia al cambio y fuerzas impulsoras de comunicación para el cambio .....	19
Tabla 2.4 Componentes del modelo ADKAR de Prosci .....	21
Tabla 2.5 Tres fases de cambio según Lewin .....	22
Tabla 2.6 Las cinco etapas de Schamer .....	22
Tabla 4.1 Plan de comunicación usado para cada empresa estudiada .....	27
Tabla 4.2 Población estudiada .....	31
Tabla 4.3 Matriz de variables .....	32
Tabla 4.6 Matriz de consistencia .....	34
Tabla 4.7 Calendario de aplicación de instrumentos .....	36
Tabla 4.8 Guías de entrevistas .....	36
Tabla 4.9 Formulario para identificar las percepciones de los colaboradores de ambas empresas con relación a las variables ADKAR .....	39
Tabla 5.1 Estudio de la variable adaptabilidad al cambio .....	43
Tabla 5.2 Resultados del estudio de la variable conocimiento .....	48
Tabla 5.3 Resultados de la variable actitud para Inthesis .....	53
Tabla 5.4 Resultados de la variable actitudes para Scorsa .....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 2.1 Esquema del modelo simétrico bidireccional de motivación mixta .....	14
Ilustración 3.1 Resumen del diseño de investigación por fases y objetivos .....	27
Ilustración 4.1 Resultados de Inthesis para el indicador alerta.....	62
Ilustración 4.2 Resultados de Scorsa para el indicador alerta.....	62
Ilustración 4.3 Resultados de Inthesis para el indicador deseo.....	63
Ilustración 4.4 Resultados de Scorsa para el indicador deseo .....	63
Ilustración 4.5 Resultados de Inthesis para el indicador conocimiento .....	64
Ilustración 4.6 Resultados de Scorsa para el indicador conocimiento.....	64
Ilustración 4.7 Resultados de Inthesis para el indicador habilidades .....	65
Ilustración 4.8 Resultados de Scorsa para el indicador habilidades .....	65
Ilustración 4.9 Resultados de Scorsa para el indicador refuerzo .....	66
Ilustración 4.10 Resultados de Inthesis para el indicador refuerzo .....	66

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: piezas de audio .....	88
Anexo 2: piezas BTL de taller 1.....	89
Anexo 3: piezas BTL de taller 2.....	90



## RESUMEN EN ESPAÑOL

En esta investigación se analiza la influencia de piezas de comunicación basadas en el modelo ADKAR y principios ágiles, durante procesos de cambio interno en dos empresas MYPE en Perú, en el contexto de la pandemia de Covid-19. Los objetivos del estudio son: definir el perfil de adaptabilidad al cambio y el comportamiento de cada colaborador hacia el problema; identificar las percepciones de los colaboradores sobre el cambio organizacional antes y después de la exposición a las piezas comunicacionales; y observar su progreso en relación con cada pieza comunicacional. Las tres piezas comunicacionales incluyen mensajes de todos los componentes ADKAR. El estudio de caso se realiza en Scorsa (10 colaboradores) e Inthesis (13 colaboradores), y consta de dos fases. Se utiliza una metodología transversal no experimental exploratoria y descriptiva, que involucra entrevistas en la primera fase y formularios para evaluar todos los componentes ADKAR en la segunda fase. Las conclusiones indican que el nivel de adaptabilidad al cambio es medio o bajo y que existen relaciones de poder asimétricas en los casos estudiados. Además, se encontró que los talleres fueron la pieza de comunicación con mejor desempeño y que el uso de contenidos basados en ADKAR y principios ágiles, junto con la aplicación del formulario de evaluación, contribuyen a gestionar el cambio. Sin embargo, debido a las limitaciones del estudio, no se puede afirmar que estas conclusiones sean extrapolables. Se recomienda realizar nuevas investigaciones con muestras más grandes y/o utilizar análisis correlacionales.

**Palabras clave:** ADKAR, MYPEs, percepciones, colaboradores, cambio interno, estrategias de comunicación

## RESUMEN EN INGLÉS

Research on the influence of communication pieces that contain messages from all the ADKAR components each one, based on agile principles, during reactive internal change processes of two MSEs companies during the Covid19 pandemic in Peru. The objectives are to define the adaptability profile to change and the behavior that each employee possesses towards the problem, to identify the perceptions of employees regarding organizational change before and after exposure to communication pieces, and to observe their progress with respect to each communication piece. The three pieces contain messages from all ADKAR components. The case study comprises Scorsa (10 employees) and Inthesis (13 employees). The research is conducted in two phases, applying a non-experimental exploratory descriptive cross-sectional methodology through interviews in the first phase and forms to evaluate all ADKAR components in the second phase. The conclusions indicate that the level of adaptability to change is medium or low, and power relations are asymmetric in the studied cases, that workshops are the communication piece with the best performance, and that using content based on ADKAR and agile principles, as well as applying the form to evaluate their learning, help manage change. Under this study, there is no reliability to affirm that the conclusions are extrapolatable. New research is recommended to cover a larger sample and/or to apply correlational analysis.

**Keywords:** ADKAR, micro small companies, employees perceptions, internal change

# INTRODUCCIÓN

Esta investigación examina herramientas de comunicación para micro y pequeñas empresas en procesos de cambio interno, en un contexto desafiante como la pandemia mundial de COVID-19 en 2020. Considerando las graves consecuencias económicas, especialmente en el sector MYPE, el estudio busca estrategias y herramientas para superar la crisis y contribuir al resurgimiento económico local. Además, destaca la importancia de un enfoque integral que incluya otras áreas estratégicas y donde la comunicación desempeña un papel complementario y facilitador.

Se propone respaldar el cambio interno en MYPEs mediante un plan de comunicación que consta de tres piezas, cada una de las cuales incluye mensajes relacionados con los cinco componentes ADKAR. Se encontraron antecedentes sobre la aplicación exitosa del modelo ADKAR en procesos de cambio en empresas de mayor tamaño, así como sobre la importancia de la comunicación interna y el cambio empresarial en respuesta a la crisis por COVID-19. Además, se plantea la aplicación de principios de la metodología ágil en todo el proceso comunicacional como enfoque para abordar el contexto crítico.

El estudio se enfoca en dos empresas MYPE: Scorsa (10 colaboradores) e Inthesis (13 colaboradores). Se tomó una muestra de 3 colaboradores de Scorsa y 6 colaboradores de Inthesis. En la primera fase, se realizan entrevistas para conocer las percepciones de los colaboradores sobre el cambio organizacional, su comportamiento frente al problema y al cambio. En la segunda fase, se observa el progreso de los colaboradores después de ser expuestos a piezas comunicacionales, utilizando formularios para medir cambios en su percepción y comprensión de los componentes ADKAR. El objetivo es analizar la respuesta de los colaboradores y su avance con relación al cambio organizacional

# CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 2.1 Problema de investigación

Este trabajo investiga la comunicación de cambios internos en empresas micro y pequeñas (MYPEs) durante circunstancias desafiantes, como la pandemia de COVID-19 y las limitaciones propias de las MYPEs. Se analizaron dos casos que cumplen con estas características. En primer lugar, se investigaron las percepciones iniciales de los colaboradores sobre los procesos de cambio interno antes de implementar un plan de comunicación. En segundo lugar, se evaluó el progreso de cada colaborador después de ser expuesto a piezas comunicacionales que incluyen los componentes ADKAR. También se examinó la idoneidad del modelo ADKAR y la aplicación de principios ágiles en el plan de comunicación diseñado para gestionar el cambio. El modelo ADKAR, propuesto por Prosci, consta de 5 pasos secuenciales para lograr un cambio exitoso.

La pandemia de COVID-19 en 2020 resultó en medidas sanitarias que impactaron negativamente en la economía del país, con una contracción del PBI del 11.12% ese año (El Comercio, 2021). Se ha señalado que las micro y pequeñas empresas son y seguirán siendo las más afectadas por esta situación (Economía verde, 2020)

Las micro y pequeñas empresas (MYPEs) son especialmente vulnerables durante la crisis, y en determinados casos esto puede deberse a factores internos. Algunos problemas administrativos, como una gestión deficiente de los recursos humanos y la priorización de las utilidades sobre el desarrollo sostenible, junto con la falta de planificación estratégica (visión, misión y objetivos claros), son limitaciones que caracterizan a algunas MYPEs y crean condiciones desfavorables para enfrentar cambios urgentes derivados de situaciones críticas (Avolio et al., 2013). Además, las variaciones tanto internas (trabajo remoto, cambios en el personal, reestructuración de la propuesta de valor al cliente) como externas (contracción o expansión de la demanda, cambios en el comportamiento del consumidor, nuevos canales de venta, entre otros) configuran un escenario especialmente desafiante para las MYPEs.

Una cultura organizacional sólida y positiva juega un papel importante en la gestión de los cambios derivados de la pandemia, actuando como un facilitador (Flores & González, 2020). Es fundamental que una empresa promueva una cultura sólida y alineada con los objetivos a largo plazo, al mismo tiempo que genere valor para todos los involucrados (Wriffin & Phillips, 2020). Sin embargo, los factores administrativos y estratégicos mencionados anteriormente pueden contribuir a una cultura organizacional débil y poco positiva, colocando a las MYPEs en una posición desventajosa.

Es importante destacar que los factores administrativos y estratégicos son responsabilidad de áreas no relacionadas con la comunicación, y su gestión debe ser asumida por dichas áreas. El papel de la comunicación es acompañar y facilitar, ya que los procesos de cambio empresarial suelen implicar una transformación cultural. Sin embargo, en los casos presentados, el contexto crítico requirió que las empresas adoptaran cambios reactivos y rápidos para sobrevivir en el mercado. Esto generó la necesidad de implementar una estrategia comunicacional que acompañara dichos cambios y ayudara a superar la resistencia al cambio, aunque no pudiera transformar completamente la cultura.

Se seleccionaron dos MYPEs de diferentes sectores para este estudio. Por un lado, Inthesis es una empresa del sector educativo con trece colaboradores. Fundada en 2014, opera en Huancayo, Tarma y La Merced en la región Junín, y se dirige a clientes finales. A principios de 2020, decidieron desarrollar su primer plan estratégico. Sin embargo, la llegada de la pandemia reveló problemas internos que amenazaban la supervivencia de la empresa, como se mencionó en una entrevista con el gerente. Un diagnóstico situacional previo a esta investigación identificó la aversión al trabajo colaborativo como un problema significativo, que se agravó aún más con el trabajo remoto. Por lo tanto, en el caso de Inthesis, el plan de comunicación se centró en promover el trabajo en equipo.

Por otro lado, se eligió a Scorsa, una empresa de fabricación de muebles con 10 colaboradores. Fundada en el año 2000, tiene operaciones en Huancayo y Lima, y se dirige tanto a clientes finales como institucionales. Scorsa enfrentó desafíos previos a la pandemia, como alta rotación de personal y escaso compromiso, según una entrevista con el gerente. La crisis pandémica impactó negativamente los procesos de producción y ventas, causando una disminución de ingresos y afectando la rentabilidad. En respuesta, los directivos realizaron un diagnóstico situacional para priorizar áreas y desarrollar un

plan estratégico a mediano plazo. Identificaron problemas administrativos, como falta de formalidad en procesos y documentos, y problemas estratégicos, como falta de planificación y visión a largo plazo. Estos factores contribuyeron a una cultura interna negativa y bajo compromiso, obstaculizando el cambio organizacional. Por consiguiente, el plan de comunicación diseñado para Scorsa se orientó a fomentar el compromiso y la colaboración de los colaboradores.

Es importante considerar que, en el contexto del año 2020, la gestión de los cambios ha sido principalmente reactiva y se ha llevado a cabo bajo condiciones críticas posteriores a la pandemia. Por tanto, se propone utilizar principios ágiles y aplicar el modelo ADKAR a través de un plan de comunicación compuesto por tres elementos, cada uno de los cuales incluye todos los componentes del modelo ADKAR. Este plan de se presenta como un recurso comunicacional de emergencia para influir en la cultura interna y lograr la implementación efectiva de los cambios necesarios, evitando así la quiebra de las MYPEs.

El modelo ADKAR, al contar con pasos e indicadores establecidos, puede ser una herramienta accesible para los empresarios de MYPEs que enfrentan situaciones críticas y requieren apoyo en comunicación para promover una cultura interna favorable a los cambios, incluso en el caso de empresas sin un plan estratégico. Además, los principios ágiles pueden aportar flexibilidad y dinamismo a las estructuras tradicionales de los planes de comunicación.

## **2.2 Objetivos**

### **2.2.1 Objetivo general**

Identificar las percepciones que construyen los colaboradores con relación al cambio organizacional, antes y después de acciones de comunicación basadas en el modelo ADKAR y principios ágiles.

### 2.2.2 Objetivos específicos

- Definir el perfil de adaptabilidad al cambio y el comportamiento que los colaboradores poseen hacia el problema de cada empresa, antes de aplicar las piezas comunicacionales ágiles basadas en ADKAR.
- Observar el progreso de cada colaborador luego de ser expuesto a cada una de las tres piezas comunicacionales que contienen mensajes de los cinco componentes ADKAR.
- Explorar la pertinencia de aplicar el modelo ADKAR y los principios ágiles al plan de comunicación para el cambio de MYPEs durante la crisis pandémica 2020.

### 2.3 Estado de la cuestión

Se consideraron 20 trabajos de investigación que abordaron problemáticas relacionadas. De estos, 12 se llevaron a cabo entre 2015 y 2020, mientras que 8 fueron realizados entre 1999 y 2015. A continuación, se presentan los principales aportes encontrados según los siguientes temas: aplicación del modelo ADKAR en procesos de cambio empresarial, comunicación interna y cambio organizacional, gestión del cambio en MYPEs y las MYPEs frente a la crisis pandémica del 2020. No se encontraron investigaciones relacionadas con el tema de comunicación ágil para empresas.

El modelo ADKAR ha sido implementado en tres casos de gestión del cambio empresarial. En el caso de Corantioquia en Colombia (Alzate, Acosta, 2018), se concluye que la comunicación constante es fundamental durante los procesos de cambio, pero la responsabilidad a largo plazo no debe recaer únicamente en el área de comunicación. Se sugiere la inclusión de un profesional especializado en gestión del cambio, quien proponga y supervise la estrategia. Además, se destaca la importancia del liderazgo gerencial para ejemplificar y respaldar los cambios. Asimismo, se subraya la necesidad de personalización al aplicar el modelo ADKAR, proponiendo la creación de un perfil individual para gestionar el cambio de cada colaborador.

En el caso del colegio Jorge Basadre de Chiclayo, Perú (Carranza, Yupton, 2019), se destaca la posibilidad de incluir mensajes que abarquen más de una etapa del modelo

ADKAR en las piezas comunicacionales para la gestión del cambio. Por otro lado, en el caso de Cementos Argos en Colombia (Calle, Molina, 2019), se implementaron acciones de comunicación basadas en ADKAR, haciendo énfasis en el desarrollo de habilidades a través de talleres participativos de coaching y liderazgo. También se resalta la importancia de obtener feedback de los colaboradores, utilizando mecanismos como una caja de dudas. Se concluye que la comunicación para el cambio debe ser congruente, clara, directa, equilibrada y honesta, además de asegurar canales de comunicación eficientes y efectivos. Por último, se sugiere fortalecer las habilidades de trabajo en equipo y el sentido de pertenencia a la empresa como impulsores del cambio.

En los trabajos de investigación mencionados, el modelo ADKAR se ha aplicado siguiendo un proceso que incluye la medición de la línea base, la implementación de acciones comunicativas basadas en ADKAR y la evaluación de los resultados obtenidos. Por otro lado, el trabajo de Pariente en México plantea recomendaciones para realizar investigaciones relevantes sobre casos de gestión del cambio. Se critica la prevalencia de trabajos descriptivos y estudios de casos que carecen de un análisis que pueda contribuir realmente a la validación o corrección de teorías. Además, se señala la importancia de ajustar los modelos de desarrollo organizacional a la realidad contextual del caso en cuestión (Pariente, 2010).

Los trabajos de investigación encontrados sobre comunicación interna y su relación con el cambio organizacional son en su mayoría experimentales, aunque también los hay descriptivos correlacionales. Bajo la perspectiva de Quirant y Ortega (2006), desde España, las organizaciones son sistemas complejos que reúnen subsistemas de intereses (algunos incluso antagónicos), por lo cual considerar la subjetividad humana tiene una importancia indiscutible en un proceso de cambio organizacional, y si se descuida este factor el cambio es insostenible.

En un estudio sobre la comunicación interna en el Instituto del Seguro Social de México durante un proceso de cambio, se concluyó que la comunicación desempeña un papel importante en la gestión del cambio. A través de estrategias de poder, utilizando información y reconocimiento personal, se busca influir de manera positiva en el comportamiento de los empleados, superando la resistencia al cambio y permitiendo la transformación organizacional (Arras et al., 2008).

Además, al analizar dos casos empresariales en Bogotá, Colombia, se destacó la

importancia de los flujos de información para que los colaboradores comprendan, acepten y apliquen los cambios propuestos por la empresa (García, 2011). Asimismo, al estudiar variables relacionadas con el cambio organizacional, como la integración, comunicación, trabajo en equipo, aceptación y cultura de cambio, y su relación con el temor al cambio en una empresa de Bogotá, Colombia, se concluyó que la forma y el momento en que se comunica el cambio tienen una fuerte influencia en la actitud positiva de los colaboradores. Se destaca que una comunicación oportuna, liderada por los líderes y presentada en términos de valor para cada colaborador, es esencial para el éxito del proceso (García et al., 2011).

Con relación a los aportes de investigación sobre procesos de cambio en MYPES, se identificaron trabajos con enfoque aplicado, descriptivo y dos estudios de caso. Barrantes (2015) destaca que la mayoría de las MYPES en Perú son de naturaleza familiar, lo que plantea un desafío en la interacción entre el sistema familiar y el sistema empresarial, que solo puede superarse mediante una comunicación efectiva. Además, señala que más del 50% de las MYPES en Perú no logran establecerse y fracasan en los primeros 5 años. Por lo tanto, la profesionalización y la implementación de estrategias de gobierno empresarial son fundamentales para su supervivencia. Por último, el autor enfatiza que, dado que la cultura de clan prevalece en las MYPES, el papel del líder como promotor del cambio es prioritario, ya que impulsa a los demás miembros de la organización.

Por otro lado, Quiñones (2018) examina los modelos de gestión del cambio implementados en cuatro MYPES de Manizales, Colombia, identificando algunas debilidades. Estas incluyen la falta de aplicación de estrategias de gestión del cambio, una cultura que no prioriza la gestión del cambio (abordando problemas inmediatos sin enfoque en la transformación estructural) y un enfoque del cambio limitado al ámbito operativo en lugar de abarcar una transformación cultural integral. Con relación a este último punto, Pillaca (2019) analiza doce MYPES en Ayacucho, Perú, y sugiere que la baja innovación es una característica común en estas empresas. Además, señala que los líderes suelen tener una visión a corto plazo y, a pesar de mantener una relación de mentoría y amigable con los empleados (cultura de clan), no existe un liderazgo transformacional que fomente la mejora continua.

Además, también han surgido sugerencias para la gestión de cambios en MYPEs. Papir analizó el proceso de cambio y profesionalización de una MYPE en Argentina, y afirma que se debe evitar una estrategia lineal, o aplicar un modelo sin ajustarlo a las particularidades de la empresa. Así como asumir que el proceso de cambio tiene momentos dinámicos y estáticos, progresos y regresiones, lo cual debe abordarse mediante la articulación entre los procesos cognitivos personales y el aprendizaje colectivo en el contexto del proceso de cambio y profesionalización (Papir, 2020). También, la revisión teórica de Ruiz et al. en el contexto europeo (España) afirma que el tipo de cambio, así como la manera de afrontarlo tienen influencia en la estrategia que se use para abordar el cambio (Ruiz et al., 1999). Por último, el estudio de caso de una MYPE en Miranda, Venezuela, determinó que la cantidad y calidad de canales de comunicación entre directivos y colaboradores es un factor crítico para el éxito de la gestión del cambio (Zuinaga, 2014).

Para concluir, se expondrá lo encontrado sobre las estrategias de afrontamiento y la situación de las MYPEs frente a la crisis pandémica. Los estudios analizados, de carácter descriptivo, indican que los factores externos han obligado a las MYPEs a adaptarse para sobrevivir. En el caso de las MYPEs en Sonora, México, los líderes se vieron en la necesidad de desarrollar nuevas formas de organización y estrategias comerciales innovadoras, ya que la innovación fue la única manera de enfrentar la crisis (Aguilar et al., 2020).

Esto es respaldado por Flores y Gonzales (2020), quienes examinaron la situación de 14 MYPEs en el estado de Zulia, Venezuela, y sostienen que la cultura organizacional interna y una estrategia empresarial enfocada en la sostenibilidad son dos activos intangibles de gran importancia para que las PYMEs puedan enfrentar la crisis pandémica. Estos activos motivan a los colaboradores a realizar actividades de valor sin necesidad de órdenes.

## **2.4 Justificación**

La discusión de este tema es crucial debido a la crisis económica que enfrenta Perú tras la pandemia. Se requiere implementar estrategias multidisciplinarias de resiliencia empresarial para gestionar los cambios necesarios y adaptarse al mercado. Según el INEI

(2020), solo en Lima, hasta junio de 2020, se perdieron 2.3 millones de empleos. Las empresas con menos de 10 trabajadores fueron las más afectadas, perdiendo más de la mitad de su personal (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2020).

Este trabajo se centra en las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPES) debido a que representan el 92,7% de todas las empresas en el sector empresarial y generan el 46,8% de los empleos formales en la fuerza laboral (Comex Perú, 2019). Son una parte crucial de la economía peruana, ya que en 2019 contribuyeron con el 19% del PBI (Monterrosa, 2019). Por tanto, es de vital importancia proteger y apoyar a estas unidades económicas para la recuperación económica nacional.

Por otro lado, la autora de este trabajo ha elegido el tema debido a la escasez de teoría sobre comunicación empresarial en MYPEs en comparación con las empresas grandes. La mayoría de los modelos en la facultad de comunicación se centran en empresas medianas o grandes, y hay poco interés en el ámbito universitario por desarrollar tecnologías comunicacionales para potenciar la gestión en MYPEs, a pesar de que estas organizaciones son fundamentales para la economía peruana. Por tanto, es importante contribuir a la formación de comunicadores empresariales capacitados para trabajar con las MYPEs, fortalecerlas y promover su crecimiento, con el objetivo de construir una economía sólida e inclusiva.

Este trabajo es relevante porque se centra en la línea de investigación "Industrias y Procesos culturales" del área de Comunicación y cultura, así como en la línea de investigación "Estrategias y comportamiento empresarial" del área de Desarrollo empresarial. Estas líneas de investigación son reconocidas por el Instituto de Investigación Científica de la Universidad de Lima como áreas destacadas de investigación de interés nacional.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 3.1 Gestión empresarial por competencias

El establecimiento de un modelo por competencias es crucial para el éxito empresarial, al garantizar la contribución de cada colaborador a los objetivos estratégicos. Según Alles (2016), las competencias son rasgos de personalidad evidentes en el comportamiento de los individuos. A diferencia de los conocimientos, que son pensamientos racionales con valor funcional, las competencias se manifiestan en las interacciones laborales y sociales de los colaboradores (Alles, 2009).

Es crucial reconocer que las competencias varían entre las personas, por lo que su identificación y desarrollo son esenciales para el desempeño individual y colectivo en la empresa.

#### 3.1.1.1 Adaptabilidad a los cambios del entorno

Según Alles (2019), es la capacidad de una persona para identificar y aprovechar oportunidades en un entorno cambiante, y es crucial para el desarrollo a largo plazo de la empresa. Segal y Aviram (2019) añaden que también implica afrontar situaciones difíciles, aceptar la incertidumbre, mantener la motivación y desarrollar la resiliencia. Ambas perspectivas resaltan la importancia de identificar y aprovechar oportunidades, pero difieren en que Segal y Aviram se enfocan en la adaptación personal a situaciones estresantes.

**Tabla 3.1** *Criterios para identificar la competencia de adaptabilidad para el cambio*

Nivel	Características
A	Capacidad para diseñar estrategias, políticas y acciones que promuevan la comprensión de los cambios en los entornos externos e internos.  Capacidad para concretar las estrategias en planes de acción que transformen debilidades en fortalezas, asegurando la existencia a largo plazo de la empresa, su posicionamiento y el cumplimiento de objetivos.  Capacidad para gerenciar en épocas críticas, ser capaz de anticipar tendencias y brindar soporte a los colaboradores.
B	Capacidad para fomentar en otros la habilidad de comprender los cambios en los entornos

---

externos e internos.

Capacidad para proponer y crear planes de acción que transformen debilidades en fortalezas, asegurando la prevalencia a mediano plazo de la empresa, su posicionamiento y el cumplimiento de objetivos.

Capacidad de liderar su área en épocas críticas y brindar soporte a los colaboradores.

C Capacidad para identificar y comprender los cambios tanto fuera como dentro de la empresa.

Capacidad de iniciativa al sugerir planes de acción que transformen las debilidades en fortalezas, asegurando la prevalencia a corto plazo de la empresa, su posicionamiento y el cumplimiento de objetivos.

Capacidad de liderar a otros colaboradores en épocas críticas y brindarles soporte.

D Capacidad para comprender los cambios tanto fuera como dentro de la empresa.

Capacidad de sugerir mejoras en acciones relacionadas a sus funciones, que permitan transformar las debilidades en fortalezas, apoyando el cumplimiento de objetivos.

Capacidad para conservar su productividad en épocas de crisis.

---

*Nota: Adaptado de Diccionarios de comportamientos: la trilogía, por Alles, 2009.*

### **3.2 La comunicación empresarial**

En el contexto de las empresas como sistemas complejos, se requiere aplicar estrategias de poder para manejar los diferentes intereses de los componentes humanos involucrados, incluso aquellos en conflicto. Según Foucault, una estrategia de poder efectiva implica la acumulación y repetición de información, ya que esta tiene influencia en el comportamiento de las personas. En este sentido, la comunicación puede ser considerada como una estrategia de poder, al configurar las dinámicas de interacción y manipulación de información en la organización (Arras et al., 2008).

Las empresas, independientemente de su tamaño, cuentan con sistemas de comunicación que varían en complejidad y formalidad. En algunas empresas más pequeñas, es posible que no cuenten con un departamento de comunicación dedicado, debido a una menor necesidad. No obstante, dado que la comunicación es un proceso estratégico que contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales, es fundamental que todas las empresas tengan la capacidad de diseñar, implementar y ejecutar estrategias de comunicación efectivas. De esta manera, podrán alcanzar sus metas y objetivos establecidos (Tuñez & Costa-Sanchez, 2015).

### 3.2.1 La cultura

La cultura organizacional es crucial para el éxito empresarial al influir en el comportamiento y actitudes de los colaboradores. Wriffin y Phillipsy (2020) la definen como valores, creencias y supuestos compartidos y transmitidos mediante la socialización. Es crucial que la cultura esté alineada con los objetivos estratégicos para que los colaboradores adopten competencias necesarias y un desempeño óptimo que respalde la ventaja competitiva. Según Schein (2010), una cultura positiva genera valor y es un activo valioso.

**Tabla 3.2** Componentes de la cultura interna de una organización

Componentes	Descripción
Artefactos	Expresiones tangibles de la cultura. Pueden ser sistemas, herramientas, prácticas recurrentes, rituales, uniformes, mitos, historias, criterios para premiar y castigar, etc.
Valores y normas defendidos	Aquellos valores que la empresa comunica de forma explícita como parte de la esencia de la cultura de la organización, mediante documentos declarativos, notas de prensa, etc.
Valores y normas declarados	Los valores observables dentro de la empresa, que se concretan en acciones y comportamientos. Sin importar cuales sean los valores defendidos, si no se cumplen en la práctica, no se consideran valores declarados.
Supuestos	Son los valores que con el tiempo y la repetición dentro de la empresa se han vuelto parte esencial de la cultura. Son muy resistentes al cambio y tienden a influir en todos los procesos.

*Nota:* Basada en *Comportamiento organizacional*, por Wriffin y Phillipsy, 2020.

### 3.2.2 La relación con los grupos de interés

Los grupos de interés son aquellos que interactúan con la empresa y persiguen metas propias que influyen en sus decisiones. La relación entre la empresa y los grupos de interés se define por la convergencia o divergencia de intereses. Desde la perspectiva de la comunicación, es relevante estudiar a los grupos de interés para determinar su poder como actores y su capacidad para respaldar u obstaculizar las estrategias de la organización (Oliveira, 2018).

En el enfoque de la relación, la conciencia y el diálogo son variables clave. La conciencia implica que tanto la empresa como los grupos de interés sean conscientes de su mutua influencia. A partir de esta comprensión, se puede establecer un diálogo constructivo. Mientras que el enfoque sistémico enfatiza la percepción de la relación

como una forma de influencia ligada al comportamiento, el enfoque relacional destaca los flujos de comunicación como vehículos de influencia en el comportamiento (Oliveira, 2018).

La comunicación estratégica tiene como objetivo gestionar los conflictos y aprovechar las oportunidades en la dinámica relacional con los grupos de interés. Existen varios modelos para estudiar las relaciones empresariales con sus públicos, en este caso se considera relevante utilizar los aportes de Grunig y Hunt con su "Modelo bidireccional simétrico" y la "Teoría de los juegos y de las relaciones públicas" de Taylor (Oliveira, 2018).

El modelo bidireccional simétrico propone relaciones éticas basadas en la generación de valor compartido y resultados equilibrados. Reconoce el conflicto como una oportunidad para el mejoramiento y busca establecer canales de comunicación simétricos con los grupos de interés (Oliveira, 2018). Sin embargo, es importante reconocer que lograr una simetría perfecta en las relaciones es difícil en la práctica, ya que tanto la empresa como sus públicos mantienen intereses propios. Este enfoque resulta limitado para abordar todos los procesos de negociación de conflictos que surgen entre la empresa y sus públicos.

Taylor (Oliveira, 2018) presenta la teoría de los juegos como un enfoque complementario para el estudio de las relaciones empresariales. A diferencia del modelo bidireccional simétrico, argumenta que las relaciones no se pueden dividir simplemente en asimétricas o simétricas, sino que existen procesos cíclicos que requieren mediación y negociación continua.

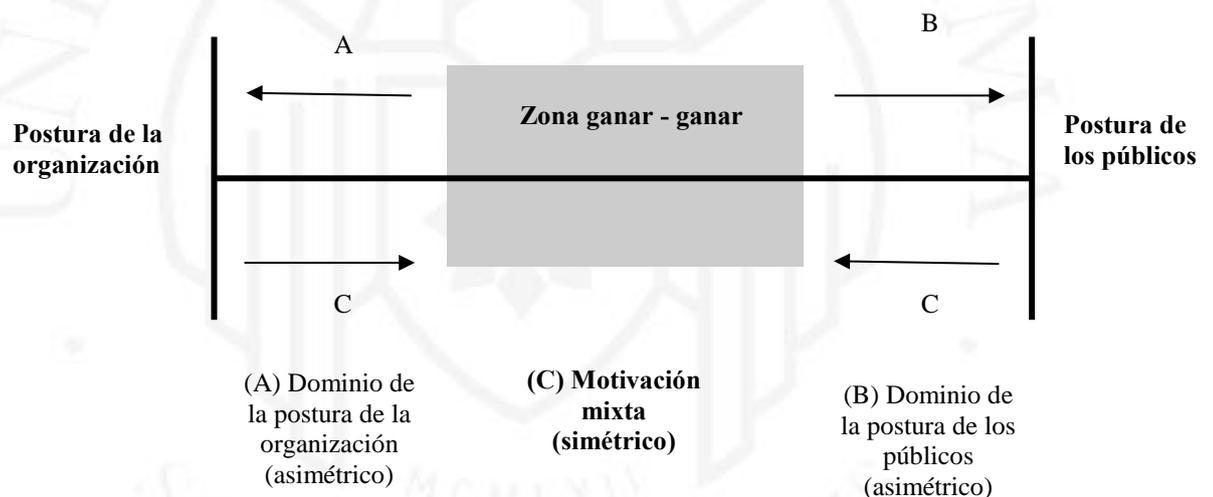
En la teoría de los juegos, se distinguen dos conceptos relevantes: los juegos de suma cero y los juegos de cooperación pura. Los juegos de suma cero implican una dinámica en la que hay un ganador y un perdedor, sin creación de valor, ya que este se transfiere de un jugador a otro. Estos juegos se asemejan a las relaciones asimétricas. Por otro lado, los juegos de cooperación pura involucran la colaboración de todos los participantes en pos de una meta beneficiosa para todos. En este caso, la dinámica se basa en el entendimiento y en el valor compartido, sin identificar un emisor o receptor específico, y guarda relación con las relaciones simétricas (Oliveira, 2018).

El concepto de simetría en las relaciones implica una constante oscilación entre conflicto y cooperación, y se vincula con un tercer concepto de la teoría de juegos: los juegos de motivación mixta. Estos juegos combinan elementos de los juegos de suma cero y los juegos de cooperación pura. Cada participante mantiene sus propios intereses, pero también está dispuesto a colaborar de manera limitada para resolver el conflicto.

### 3.2.2.1 El modelo simétrico bidireccional de motivación mixta

La motivación mixta considera el poder de los actores sociales y se basa en ciclos de negociación y conflicto para lograr una posición beneficiosa para ambas partes. Se opone a la lógica de los juegos suma cero, donde solo uno puede ganar. En este sentido se plantean tres escenarios para la relación empresa-públicos (Oliveira, 2018).

**Ilustración 3.1** Esquema del modelo simétrico bidireccional de motivación mixta



*Nota:* En *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. II. Públicos y stakeholders*, por Oliveira, 2018.

El escenario A representa una relación asimétrica en la que la empresa utiliza tácticas persuasivas y de control para favorecer sus propios intereses, lo cual no es sostenible. Por otro lado, el escenario B, en el que los públicos tienen el poder sobre la empresa, también resulta insostenible, ya que la comunicación se centraría únicamente en los objetivos de los grupos de interés, sin considerar los objetivos de la empresa. Ambos escenarios reflejan la lógica de los juegos de suma cero, donde solo uno puede salir ganador.

En cambio, el escenario óptimo (C) representa una situación de ganar-ganar, en la cual se establecen ciclos de negociación y se busca el beneficio mutuo. En este contexto, la comunicación desempeña un papel fundamental, ya que debe ser capaz de orientar a los grupos de interés hacia esta zona, donde se puede lograr un equilibrio que beneficie tanto a la empresa como a sus públicos.

La motivación mixta es una perspectiva realista en la relación empresa-públicos al considerar el poder y las necesidades de ambas partes. La comunicación juega un papel clave al promover negociación y diálogo, evitando la manipulación y el control (Oliveira, 2018).

### **3.2.3 Planeamiento de la comunicación estratégica**

Los planes de comunicación poseen una variedad de características que los distinguen. En este estudio, se priorizará el análisis de la comunicación interna y los aportes relacionados con los planes de comunicación que exhiben características ágiles.

#### **3.2.3.1 Diagnóstico de entorno**

Este propone estudiar el consenso de creencias que tiene un grupo de interés sobre la empresa. El análisis de la opinión tiene los siguientes indicadores:

- **La orientación de la opinión:** Analiza la dirección de la actitud de un grupo de interés ante el tema específico. Puede variar entre negativo (en contra), positivo (a favor) y neutro (indeciso). Este enfoque adquiere una dimensión política mediante la “teoría de la espiral del silencio”, que indica que las corrientes de opinión predominantes, vistas como ganadoras, tiene un efecto de atracción para los miembros del grupo.
- **Intensidad de opinión:** Se refiere a la fortaleza con la que el público respalda su opinión, sin importar la orientación de esta.
- **Estabilidad de la opinión:** Tiene que ver con el tiempo que el grupo sea capaz de mantener la orientación e intensidad de su opinión (Cuenca, 2018).

Matilla propone un enfoque cualitativo para el diagnóstico de la opinión, priorizando la calidad de la muestra sobre la cantidad. Se destaca el uso de entrevistas abiertas informales como uno de los instrumentos más utilizados (Cuenca, 2018).

### **3.2.3.2 *El plan de comunicación***

Es importante seleccionar un modelo que se ajuste a la situación específica del problema. Los modelos de comunicación estratégica se pueden dividir en: planes estratégicos globales, planes para crisis y planes de comunicación interna (Marca, 2018). Marca también propone una evaluación comparativa donde destaca el modelo planteado por A. Rodríguez, el cual incorpora ciclos iterativos. Estos ciclos incluyen etapas como el planteamiento del problema, la delimitación precisa del problema, el estudio del estado de la cuestión, la observación sistémica y el diagnóstico del problema, el desarrollo del tratamiento, el testeo de planes de comunicación posibles, el desarrollo definitivo del plan de comunicación, y la aplicación del método iterativo para identificar oportunidades de mejora y realizar ampliaciones sucesivas del plan en futuras aplicaciones (Marca, 2018).

### **3.2.4 Metodologías ágiles en la comunicación interna**

La adaptabilidad al cambio desempeña un papel fundamental en la gestión de proyectos para lograr eficiencia y efectividad en los procesos. En este sentido, la comunicación ágil se presenta como una herramienta poderosa y eficaz (Carvajal et al., 2019). El Manifiesto Ágil establece doce principios que promueven la agilidad en la gestión de proyectos:

1. Satisfacer al cliente mediante la entrega anticipada y continua de valor.
2. Apreciar los requisitos cambiantes, incluso al final del desarrollo.
3. Entregar un prototipo funcional en el plazo más corto.
4. Los empresarios y desarrolladores deben trabajar juntos todos los días durante todo el proyecto.
5. Desarrollar proyectos en torno a personas motivadas.
6. El método más eficiente y efectivo para transmitir información es la conversación cara a cara.
7. El prototipo funcional es la medida principal del progreso.
8. Los procesos Agile promueven el desarrollo sostenible.
9. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño.
10. La simplicidad, el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado.

11. Los mejores prototipos surgen de equipos auto organizados.
12. El equipo debe reflexionar y ajustar su comportamiento (Wrike, 2022).

La comunicación ágil se basa en diez principios que buscan establecer una cultura de transparencia y respeto en la comunicación, fomentando la evaluación constante y el trabajo en equipo (Fernandez, 2022). Estos principios son fundamentales para lograr una comunicación eficaz en proyectos ágiles. Entre ellos se destacan:

1. Comunicación cara a cara.
2. Transparencia en la comunicación.
3. Comunicación desde el respeto.
4. Uso de métodos visuales y narración de historias.
5. Conversaciones como forma esencial de comunicación.
6. Cadencia como herramienta para simplificar la comunicación.
7. Liderazgo ágil en la comunicación.
8. Equipo ágil: creación, sincronización, conocimiento compartido e innovación a través de la educación.
9. Comunicación frecuente con el cliente: colaboración y entrega temprana de valor.
10. Mejora continua a través de la comunicación: invitación al equipo a reflexionar (Fernandez, 2022).

En resumen, la comunicación ágil es una herramienta efectiva para la gestión de proyectos, promoviendo una cultura de colaboración, transparencia y respeto. Sus principios buscan facilitar una gestión ágil y eficiente, enfocada en la entrega de valor, la colaboración con el cliente y la mejora continua del equipo.

### **3.3 Gestión del cambio**

La gestión del cambio organizacional implica identificar desafíos y aplicar estrategias efectivas para abordarlos (Kotter, 1995). Lewin destaca la transición hacia una situación deseada y el análisis de las fuerzas impulsoras y restrictivas del cambio

(Quiñones, 2018). El liderazgo y la planificación son aspectos clave en ambas definiciones. Mientras que Beer et al. (1990) abogan por una transformación integral en la cultura, procesos y estructuras de la organización, Burnes (2004) destaca la importancia de una planificación e implementación gradual y sistemática.

### **3.3.1 El cambio**

El cambio se define como la transición de una situación a otra, siendo una característica inherente al ser humano y su entorno (Ruíz et al., 1999). En las organizaciones, el cambio es un proceso complejo que busca superar la obsolescencia y la inadecuación de sistemas influenciados por fuerzas conflictivas (Carranza & Yupton, 2019). Según Robbins y Coulter (2018), existen dos tipos de cambio:

- **Proactivo:** Es una iniciativa de innovación de la organización que examina el contexto y los recursos para identificar áreas de desarrollo. Se aborda de manera preventiva antes de que se presente una crisis.
- **Reactivo:** Este tipo de cambio surge como respuesta a un problema y tiende a ser inmediatista. Puede tener la limitación de enfocarse únicamente en las consecuencias del problema sin abordar la causa subyacente (Robbins & Coulter, 2018).

Desde el enfoque sistémico, el cambio organizacional es impulsado por agentes internos y externos, requiriendo el compromiso de todos los grupos involucrados (Iregui & Sánchez, 2020). Por otro lado, Soriano (2017) propone la estrategia del cambio racional o egoísta, convenciendo a los individuos de los beneficios personales del cambio. En contraste, se encuentran las estrategias del cambio forzado, basado en la autoridad y el cumplimiento de órdenes, y el cambio educativo, que se centra en informar sobre la necesidad de cambio (David, 2013, citado en Soriano, 2017).

#### ***3.3.1.1 Resistencia al cambio***

La aversión al cambio es común en las actitudes humanas. Según Kotter (1995), la resistencia al cambio es la oposición a los cambios propuestos por la organización. Van de Ven y Poole (1995) la definen como un proceso de negociación en el que se protegen

los intereses y valores durante el cambio. Mientras Kotter se enfoca en la oposición individual, Van de Ven y Poole se centran en el proceso social más amplio. Robbins y Coulter (2018) señalan que el cambio implica pasar de lo conocido a lo incierto y de la comodidad a la ansiedad, generando dudas sobre los beneficios personales del cambio.

Es relevante comprender que la resistencia no se debe tanto al cambio en sí, sino a la incertidumbre de perder algo valioso. La resistencia actúa como una fuerza restrictiva que puede obstaculizar la implementación del cambio. Lewin identifica cuatro de sus componentes y propone cuatro herramientas de comunicación para abordarla:

**Tabla 3.3** *Fuerzas restrictivas de resistencia al cambio y fuerzas impulsoras de comunicación para el cambio*

<b>Fuerzas restrictivas</b>	<b>Fuerzas impulsoras</b>
Efectos desconocidos del cambio	Comunicación estratégica, eficiente y eficaz
Temores	Visión clara de beneficios colectivos e individuales del cambio
Aferramiento al pasado	Nuevas políticas
Pérdida de poder	Capacitación

*Nota.* Adaptado de *Aproximación a un Modelo de Gestión del Cambio para Pymes en la ciudad de Manizales*, por A. Quiñones, 2018.

Además, es relevante mencionar los tres niveles en la gestión del cambio: el saber, el poder y el querer (Robbins & Coulter, 2018). Zuinaga (2014) señala que la resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras: pasiva (dificultades para aprender), encubierta (manipulación oculta en contra del cambio) y activa o explícita (errores deliberados, sabotaje, entre otros).

### **3.3.1.2 Liderazgo transformacional**

Se destaca el liderazgo proactivo como factor crítico en la gestión del cambio. Según Akio (como se cita en Pillaca, 2019), el cambio se diferencia de la transformación en la naturaleza de la variación. Mientras el cambio implica reconfigurar componentes, la transformación implica una variación profunda en su naturaleza. El liderazgo transformacional se basa en influir en los demás, contrastando con el liderazgo transaccional:

- Transaccional: La relación se basa en un intercambio de valores, donde el líder y la empresa brindan compensaciones al colaborador por sus competencias.
- Transformacional: La relación se centra en comprometer a los colaboradores con las metas de la organización (Bass, 1999, citado en García, 2011).

Es importante destacar que ambos estilos de liderazgo no son excluyentes, sino que pueden combinarse en patrones mixtos. Algunos autores consideran que el liderazgo transformacional es una extensión del liderazgo transaccional (García, 2011).

Desde esta perspectiva, se infiere que el liderazgo transformacional, con su enfoque en la visión, la inspiración y la motivación, puede ser más efectivo en situaciones de cambio profundo. Mientras tanto, el liderazgo transaccional puede ser más adecuado cuando los cambios son menos radicales y la recompensa económica o no económica tiene un mayor peso. Sin embargo, la combinación de ambos estilos también puede ser beneficiosa.

### **3.3.2 Modelos de gestión del cambio**

Los modelos de gestión del cambio son representaciones estructuradas de los pasos necesarios para gestionar el cambio. Sin embargo, es importante tener en cuenta que estos modelos deben adaptarse al contexto específico, ya que no existe un modelo único que sea aplicable en todos los casos. Como menciona Quiñones (2019), aplicar un modelo sin examinar primero el contexto puede resultar en una opción reduccionista e incompleta. En el caso de las MYPEs, es especialmente relevante adoptar un modelo de gestión del cambio que contemple las particularidades de cada organización y ajustarlo según las necesidades y características de los colaboradores involucrados (Papir, 2018).

Algunos modelos de gestión del cambio presentan pasos secuenciales, pero se reconoce que el proceso puede ser circular y las personas pueden fluctuar entre etapas (Zuinaga, 2014). Las dinámicas grupales pueden ser útiles para abordar este aspecto en la organización.

### 3.3.2.1 *La escalera de la adopción*

El modelo propuesto por la Organización de las Naciones Unidas se enfoca en la gestión de la adopción de innovaciones, permitiendo identificar la secuencialidad de los pasos relacionados con los niveles de comunicación. Este modelo consta de seis etapas sucesivas: toma de conciencia del problema, interés en el problema, conocimiento/comprensión, actitud, legitimación y práctica (Organización de las Naciones Unidas, 2008).

Estas etapas se relacionan con los tres niveles de comunicación, los cuales son valiosos para el diagnóstico y la planificación. Los niveles se articulan en la estructura CAP, que puede evaluarse mediante encuestas o entrevistas. Estos niveles son: conocimientos, que evalúa el nivel de comprensión del tema; actitudes, que aborda las creencias y percepciones negativas y positivas; y prácticas, que se refiere a la implementación o no implementación de las acciones de cambio en la práctica (Holman, 2012).

### 3.3.2.2 *Modelo ADKAR*

El modelo propuesto por Prosci enfatiza el papel fundamental del factor humano en el cambio organizacional, considerando tanto las dinámicas de cambio en la empresa como las dinámicas individuales del colaborador. Es importante tener en cuenta que su aplicación requiere una previa definición del contexto, el problema y las condiciones internas. Si bien cada etapa del modelo sigue una lógica consecutiva, no necesariamente existe un espacio temporal entre ellas (Hiatt, 2006):

**Tabla 3.4** *Componentes del modelo ADKAR de Prosci*

<b>Etapa</b>	<b>En qué consiste</b>
Conciencia	Alertar a todos los miembros sobre la necesidad insoslayable de cambiar
Deseo	Promover la motivación movilizadora para garantizar el flujo de los procesos y la sincronización en los momentos clave
Conocimiento	Comunicar el cómo se logrará el cambio, y cómo se garantiza su sostenibilidad en el tiempo
Habilidad	Desarrollar las capacidades necesarias para lograr el cambio
Refuerzo	Mantenimiento y observación constante sobre los nuevos comportamientos implantados. Vigilancia de la inercia de los hábitos antiguos

*Nota.* Adaptado de *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*, por J. Hiatt, 2006; *Aproximación a un Modelo de Gestión del Cambio para Pymes en la ciudad de Manizales*, por A. Quiñones, 2018

### 3.3.2.3 *Tres etapas de Lewin*

Este autor, reconocido como el padre de la psicología moderna, propone gestionar el cambio en tres fases (Quiñones, 2018):

**Tabla 3.5** *Tres fases de cambio según Lewin*

Fase	Consiste en
Descongelamiento	Reducir las fuerzas restrictivas y potenciar las impulsoras. Crear situaciones donde la necesidad de cambio sea evidente para todos.
Movimiento	Desplazarse de una situación problemática a una situación ideal. Desaprender viejos hábitos y comportamientos y adoptar nuevos. Reestructuración cognitiva
Congelamiento	Mantener reducidas las fuerzas restrictivas Consolidar y reforzar la transformación de hábitos y comportamientos.

Basado en *Cultura organizacional*, por E. Schein, 1992; *Aproximación a un Modelo de Gestión del Cambio para Pymes en la ciudad de Manizales*, por A. Quiñones, 2018.

### 3.3.2.4 *La U de Schamer*

Schamer destaca que el factor limitante para el cambio transformador no es la falta de ideas, sino la falta de habilidad para sentir y percibir. Resalta la importancia de tener una visión aguda y colectiva para establecer una conexión profunda con el conocimiento del cambio y avanzar de respuestas reactivas a respuestas generativas que aborden la raíz sistémica del problema. Propone un proceso de cinco etapas que conforman un viaje hacia una conexión íntima con el entorno, permitiendo así materializar el cambio esperado. Este enfoque enfatiza la importancia de la acción práctica en lugar del análisis (Soriano, 2017):

**Tabla 3.6** *Las cinco etapas de Schamer*

Fase	Consiste en
Co iniciar	Crear un propósito en común. Escuchar a los demás y al entorno.
Co sentir/ percibir	Observar de forma profunda todo lo relacionado al problema y al cambio. Abrir la mente
Presenciar	Reconocer todo lo que debe dejarse atrás y desprenderse de ello. Conectar con la inspiración y la voluntad.

---

Co crear	Hacer real el cambio a través del hacer. Crear prototipos.
Co evolucionar	Revisar todo lo anterior, qué funciona y qué no en los prototipos.

---

Basado en *Gestión del cambio una propuesta metodológica desde el proceso estratégico* por R. Soriano, 2017.

### **3.3.3 Comunicación para el cambio**

La comunicación desempeña una función estratégica en la gestión de conflictos al emplear estrategias ganar-ganar. Además, contribuye a la creación de un entorno interno favorable, lo cual es crucial para la gestión del cambio (Arras et al., 2008).

#### **3.3.3.1 El rol de la comunicación en el cambio**

En los procesos de cambio, es común que surjan sentimientos de incertidumbre, miedo y pérdida de control. En este contexto, la comunicación desempeña un papel fundamental al empoderar y movilizar a los diferentes públicos a través de flujos bidireccionales de información, transmitiendo mensajes pertinentes (García et al., 2011).

El acompañamiento comunicacional desempeña un papel facilitador durante el proceso de cambio al abordar de manera específica las fuerzas restrictivas que obstaculizan la adaptabilidad del factor humano, además de contribuir a consolidar las conductas aprendidas. Es importante destacar que los cambios implementados deben ser reforzados continuamente hasta que se integren plenamente en la nueva cultura organizacional (Calle, 2019), siguiendo las propuestas de gestión del cambio de Lewin (fase de re-congelamiento) y Prosci ADKAR (fase de refuerzo).

Holt, Helfrich, Hall y Weiner (como se cita en Canepa, 2016) sostienen que la aceptación del cambio depende de cuatro factores: individual psicológico, individual estructural, organizacional psicológico y organizacional estructural. Estos factores se refieren al reconocimiento del problema, habilidades individuales, creencias grupales y recursos organizacionales (Canepa, 2016).

Un plan de comunicación actúa como catalizador para los cambios organizacionales, al unir las piezas y utilizar estrategias de poder, información y reconocimiento para influir en los comportamientos de manera positiva (Arras et al., 2008). Además, fomenta el diálogo y la negociación como herramientas para mediar los conflictos durante el proceso de cambio (Oliveira, 2018).

### **3.4 Marco contextual**

#### **3.4.1 Inthesis**

Esta empresa de asesoría educativa de nivel superior, perteneciente al rubro educación, cuenta con 13 colaboradores. Fue fundada en 2014 y opera en Huancayo, Tarma y La Merced, en Junín. Es una MYPE familiar dirigida por los hermanos Pierre y Omar Vivanco, ambos abogados y directivos de Inthesis. Durante los años 2017 y 2018, se implementaron estrategias de branding y marketing para fomentar el crecimiento. Sin embargo, debido a la falta de un plan estratégico, los resultados fueron limitados. Aunque la empresa tiene un área de marketing, no cuenta con un departamento de comunicación interna. Durante el año 2018, se intentaron abordar problemas culturales y de comunicación de manera empírica, mediante acciones como paseos y almuerzos, pero no tuvieron éxito.

A principios de 2020, los directivos de InThesis se propusieron elaborar un plan estratégico, pero se vieron interrumpidos por la llegada de la pandemia. A fines de abril de ese año, comenzó a realizarse un diagnóstico global que coincidió con una serie de cambios en la empresa, resultando en la pérdida de tres miembros del comité directivo y dos asesores, dejando solo a los fundadores como líderes. El diagnóstico reveló problemas culturales y una comunicación informal como los principales desafíos. Sin embargo, los directivos priorizaron la redefinición de su propuesta de valor para garantizar ventas y la supervivencia en el mercado. A medida que avanzaba el año, los problemas culturales comenzaron a afectar la productividad del área operativa, lo que llevó a la contratación de seis nuevos miembros y la implementación del teletrabajo, que presentó desafíos en términos de trabajo en equipo. En este punto, los directivos reconocieron la importancia de abordar el problema cultural.

#### **3.4.2 Scorsa**

Scorsa es una empresa del sector de la manufactura de muebles, fundada en el año 2000. Sus operaciones se encuentran en Huancayo y Lima, y su público objetivo son clientes

finales e institucionales. Es una MYPE familiar liderada por los hermanos Eddy, Julián y Elita Martínez, junto con Liliana Casas, esposa de Eddy Martínez. En el momento de realizar este estudio, Scorsa contaba con 10 empleados, habiendo tenido hasta 22 en años anteriores. Es importante destacar que ninguno de los directivos posee formación profesional y la empresa carece de un departamento de comunicaciones. Las actividades de marketing, cuando se han llevado a cabo, han sido tercerizadas. La falta de profesionalización en Scorsa se ha reflejado en su tendencia al inmediatez, a pesar de ser una empresa formal en términos tributarios y documentales, lo que ha permitido la persistencia de prácticas informales perjudiciales a largo plazo.

Durante el año 2017, Scorsa participó en un concurso de innovación organizado por la Universidad Continental y la Cámara de Comercio de Huancayo. Para ello, contrataron a un equipo de profesionales que elaboró un plan estratégico y otros documentos requeridos para el concurso. Sin embargo, no se implementaron estrategias de comunicación ni de transformación cultural que permitieran que los cambios generados perduraran. Durante los años 2018 y 2019, la empresa se centró en la producción y ventas, utilizando las mismas estrategias empíricas de siempre.

Con la llegada de la pandemia, surgieron nuevos desafíos que generaron conflictos y afectaron la producción y las ventas. Dos empleados renunciaron, dejando solo a tres directivos y tres trabajadores en planta. Para mantener la producción, se contrataron dos personas adicionales. En junio, se realizó un diagnóstico situacional que identificó el desorden como el problema más crítico, tanto a nivel administrativo como operativo. En septiembre, se contrató a un profesional para desarrollar planes de trabajo que abordaran el desorden. En este contexto, se volvió prioritaria la implementación de una campaña comunicacional de cambio que facilitara la implementación y consolidación de estos cambios.

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

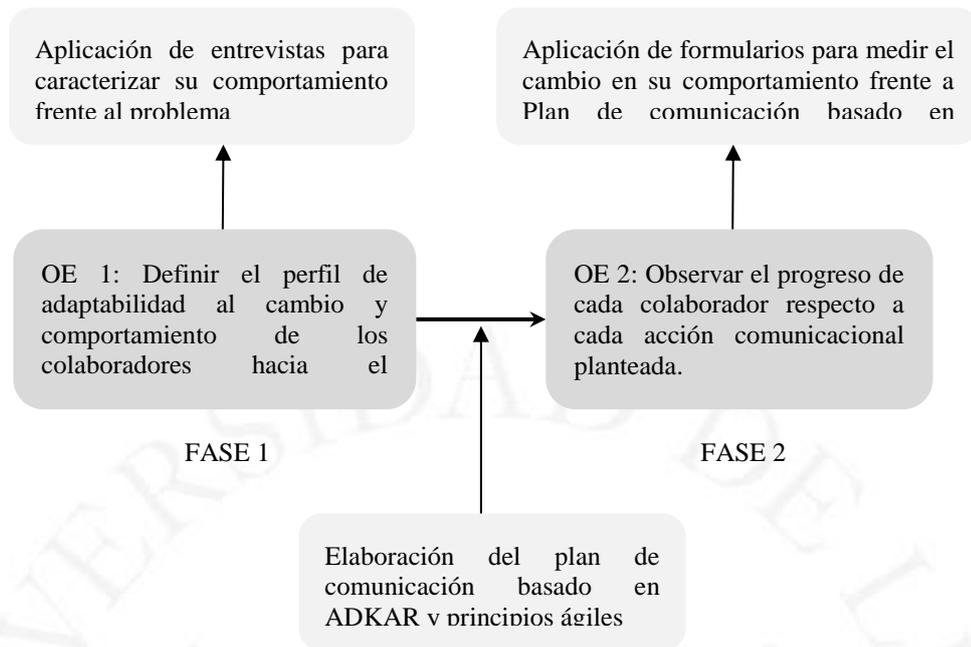
### 4.1 Diseño de investigación

En este capítulo, se presentarán los aspectos metodológicos que se utilizarán para obtener resultados confiables con relación al problema de investigación planteado y los objetivos establecidos.

El problema de investigación se centra en analizar las percepciones de los trabajadores de MYPEs peruanas durante los procesos de cambio interno reactivo. Diversos autores mencionados en el capítulo 2 destacan que la transformación cultural empresarial es un proceso complejo que puede llevar varios años. Sin embargo, debido al contexto de la pandemia, es crucial implementar cambios rápidamente para garantizar la supervivencia de las MYPEs. En este sentido, se propone un plan de comunicación basado en principios ágiles, que incluya mensajes que aborden los 5 componentes ADKAR, con el objetivo de influir en la cultura interna y obtener el apoyo de los colaboradores para los cambios propuestos.

Se propone un estudio de dos casos con dos fases. En la primera fase, se establecerá una línea de base mediante el análisis del comportamiento de cada sujeto y su nivel de competencia en adaptabilidad al cambio. En la segunda fase, se ejecutará un plan de comunicación que consistirá en la exposición de los trabajadores a tres piezas que contienen todos los componentes ADKAR en fechas sucesivas. Después de cada fecha, se evaluará el progreso que los sujetos logren a partir de la exposición a cada pieza, y se medirá el avance personal de cada sujeto con relación a todos los componentes ADKAR:

**Ilustración 4.1** Resumen del diseño de investigación por fases y objetivos



Tras finalizar la discusión de la fase 1 y antes de iniciar la fase 2 del estudio, se elaboró el plan de comunicación basado en el modelo ADKAR y principios ágiles. Este plan consta de 3 piezas distintas para cada empresa, diseñadas con un concepto creativo único que se adapta a los objetivos de cambio de cada caso específico. La decisión de desarrollar el plan entre fases se respalda en la metodología propuesta por Tashakkori y Teddlie (2010), quienes respaldan el análisis de datos cualitativos previos antes de implementar intervenciones en fases posteriores. Esta aproximación nos permite obtener una comprensión más completa de los fenómenos investigados y asegurar la efectividad del plan de comunicación.

Cada una de las piezas de comunicación aborda todos los componentes ADKAR, pero se enfoca en destacar algunos de ellos según la pieza. En la primera pieza, se hace especial énfasis en los mensajes de alerta y deseo. En la segunda pieza, se priorizan los mensajes de deseo y conocimiento, los cuales son transmitidos por los líderes, incluyendo a los dos gerentes en el caso de Inthesis y al gerente en el caso de Scorsa. Por último, la tercera pieza enfatiza los mensajes de habilidad y refuerzo.

**Tabla 4.1** Plan de comunicación usado para cada empresa estudiada

Compon ente del Plan	InThesis	Scorsa
----------------------------	----------	--------

Problema inicial	Problemas de comunicación que afectan la calidad del producto y los plazos de entrega.	Poca colaboración en el proceso actual de ordenamiento documentario y de planta de la empresa.
Problema luego del diagnóstico CAP en el objetivo 1	Actitud a favor del trabajo en equipo, pero priorización de otros valores que impiden llevar la actitud a la práctica.	Poca conciencia sobre la importancia del trabajo en equipo.
Concepto creativo	Conexión eléctrica	Efecto mariposa
Piezas y estrategia por medio	<p><b>Pieza 1 (anexo 1.1):</b></p> <p>Medios digitales</p> <p>Audio de Whatsapp. Una voz femenina explica durante 1 minuto una similitud entre la conexión eléctrica y el problema de InThesis, de forma amena. Se complementa con música de fondo en tono casual, y FX de sonido acordes al tema:</p> <p>Alerta: Cuando hay un sistema eléctrico, todo debe funcionar para que la energía llegue al artefacto. En InThesis a veces se rompe el circuito cuando uno no participa.</p> <p>Deseo: A todos nos gustaría ser parte de un sistema que funcione</p> <p>Conocimiento: Para esto solo necesitamos transmitir la energía de uno a otro, si uno de nosotros falta, la conexión se pierde, y el foco no se enciende.</p> <p>Habilidades: En nuestro caso no necesitamos cables ni enchufes, pero si mucha comunicación, confianza y ganas de ayudarnos el uno al otro.</p> <p>Refuerzo: Por eso te invito a que converses esto con uno de tus compañeros, crea la conexión, pasa la energía.</p> <p>Tono comunicacional: Divertido e inspirador.</p> <p>Duración total: 1 minuto.</p> <p><b>Pieza 2 (anexo 2.1)</b></p> <p>BTL</p> <p>Taller virtual en Zoom. Tiene una estructura basada en los componentes ADKAR, priorizando el uso de gráficos sobre letras, con referencia al concepto, mediante una presentación de diapositivas:</p> <p>Alerta: Se mencionan indicadores de satisfacción de clientes de InThesis respecto a trabajos hechos en grupo y otros hechos de forma individual</p>	<p><b>Pieza 1 (anexo 1.2):</b></p> <p>Medios digitales</p> <p>Audio de Whatsapp. Una voz femenina explica durante 1 minuto la similitud entre el efecto mariposa y qué pasa cuando no cumples tu función a cabalidad. Se complementa con música de fondo en tono dramático, y FX de sonido acordes al tema</p> <p>Alerta: El aleteo de una mariposa puede generar un huracán. Dejar un formulario sin rellenar, puede hacerle perder a un compañero su mañana de trabajo.</p> <p>Deseo: La mariposa no puede controlar su aletear, pero nosotros podemos hacer las cosas bien. ¿Te imaginas que nadie te dejara tarea extra por sus errores?</p> <p>Conocimiento: Solo tenemos que hacer nuestra parte y cumplir con los formatos</p> <p>Habilidades: Para esto necesitaremos empatía y compromiso</p> <p>Refuerzo: Pregúntale hoy a un compañero qué ha pasado últimamente, que le ha creado trabajo extra, cuéntale que has tenido tú que hacer porque otro se descuidó.</p> <p>Tono comunicacional: Dramático</p> <p>Duración total: 1 minuto</p> <p><b>Pieza 2 (anexo 2.2)</b></p> <p>BTL</p> <p>Taller virtual en Google meet. Tiene una estructura basada en los componentes ADKAR, priorizando el uso de gráficos sobre letras, con referencia al concepto, mediante una presentación de diapositivas:</p> <p>Alerta: Se mencionan casos de éxito de entrega de productos en Scorsa, cuando todos cumplen sus funciones; y un caso de conflicto cuando no.</p> <p>Deseo: El gerente general (Edy Martínez) explica mediante la metáfora del efecto</p>

	<p>Deseo: El gerente general (Omar Vivanco) explica mediante la metáfora de la conexión eléctrica cómo sería la empresa a futuro.</p> <p>Conocimiento: Pierre Vivanco comenta cómo se armarán los equipos de trabajo y normas de convivencia.</p> <p>Habilidad: Se mencionan las habilidades blandas que se trabajarán en la pieza 3: confianza, comunicación efectiva y orientación al servicio</p> <p>Refuerzo: Se puntualiza lo visto mediante imágenes metafóricas sobre conexión eléctrica</p> <p>Tono comunicacional: Cercano y directo.</p> <p>Duración total de 40 minutos.</p> <p><b>Pieza 3 (anexo 3.1)</b></p> <p>BTL</p> <p>Taller virtual en Zoom. Tiene una estructura basada en los componentes ADKAR, priorizando el uso de gráficos sobre letras (con apoyo de diapositivas), con referencia al concepto.</p> <p>Alerta: Se repasan indicadores de satisfacción de clientes de InThesis, respecto a trabajos hechos en grupo, y otros hechos de forma individual</p> <p>Deseo: La presentadora explica mediante la metáfora de la conexión eléctrica cómo sería la empresa a futuro.</p> <p>Conocimiento: La presentadora comenta cómo se armarán los equipos de trabajo y normas de convivencia.</p> <p>Habilidad: Se realiza una actividad donde cada uno propone maneras de practicar la comunicación, la confianza y la orientación al servicio.</p> <p>Refuerzo: Se hace una dinámica con 3 imágenes aleatorias sobre conexión eléctrica. En grupos de 3 deben crear una historia explicando porqué el trabajo en equipo es importante usando dichas imágenes.</p> <p>Tono comunicacional: Cercano y directo.</p> <p>Duración total de 80 minutos.</p>	<p>mariposa cómo sería la empresa a futuro si cambian.</p> <p>Conocimiento: El gerente comenta qué funciones debe hacer cada uno y los formatos de gestión por área.</p> <p>Habilidad: Se mencionan las habilidades blandas que se trabajarán en la pieza 3: empatía y confianza.</p> <p>Refuerzo: Se puntualiza lo visto mediante imágenes metafóricas sobre efecto mariposa</p> <p>Tono comunicacional: Cercano y directo.</p> <p>Duración total de 40 minutos.</p> <p><b>Pieza 3 (anexo 3.2)</b></p> <p>BTL</p> <p>Taller virtual en Google Meet. Tiene una estructura basada en los componentes ADKAR, priorizando el uso de gráficos sobre letras (con apoyo de diapositivas), con referencia al concepto.</p> <p>Alerta: Se repasan los dos casos de éxito y conflicto cuando cada uno hace su función y cuando hacen las de otros/no usan formatos.</p> <p>Deseo: La presentadora explica mediante la metáfora del efecto mariposa cómo sería la empresa a futuro si cambia.</p> <p>Conocimiento: La presentadora repasa las funciones de cada uno y los formatos por área.</p> <p>Habilidad: Se realiza una actividad donde cada uno propone maneras para construir la empatía y la confianza.</p> <p>Refuerzo: Se hace una dinámica con 3 imágenes aleatorias sobre efecto mariposa. En grupos de 2 deben crear una historia explicando porqué desempeñar bien su función es importante para el éxito de todos usando dichas imágenes.</p> <p>Tono comunicacional: Cercano y directo.</p> <p>Duración total de 80 minutos.</p>
Fechas	<p>Pieza 1: viernes 30 de octubre</p> <p>Pieza 2: viernes 6 de noviembre</p> <p>Pieza 3: viernes 13 de noviembre</p>	<p>Pieza 1: domingo 1 de noviembre</p> <p>Pieza 2: domingo 8 de noviembre</p> <p>Pieza 3: domingo 15 de noviembre.</p>

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo, que busca comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en su entorno natural y con relación al contexto. Según Hernández y Mendoza (2018), se elige el enfoque cualitativo cuando el objetivo es examinar cómo los individuos perciben y experimentan los fenómenos que les rodean. Además, se utilizarán algunos instrumentos de medición ordinal, aunque esto no implica una influencia significativa del paradigma cuantitativo en el estudio.

Debido a las características del problema analizado, este estudio se enmarca en un diseño no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observa el fenómeno y sus variables en su contexto original (Hernández & Mendoza, 2018). Además, dada su duración en el tiempo, se trata de un estudio transversal que se llevará a cabo durante un período específico, en este caso, octubre a noviembre de 2020.

De acuerdo con el nivel de conocimiento, este estudio adopta un enfoque exploratorio. Este enfoque se caracteriza por investigar fenómenos poco explorados o por introducir nuevas perspectivas en un tema conocido. El objetivo de esta investigación es preparar el terreno para futuros estudios más amplios sobre estrategias de comunicación en procesos de cambio en MYPEs. Además, se busca identificar conceptos o variables prometedoras para investigar, establecer prioridades para estudios posteriores y proponer hipótesis que generen nuevas preguntas de investigación.

Por último, también adopta un enfoque descriptivo, ya que recopilará datos sobre los comportamientos de un grupo de personas y posteriormente los analizará con el objetivo de caracterizar a los sujetos involucrados en la investigación (Hernández & Mendoza, 2018).

## **4.2 Población y muestra**

Este estudio, al ser cualitativo, establece los parámetros de la muestra: es determinada durante o después de la inmersión inicial, se permite ajustarla en cualquier momento del estudio, no sigue un enfoque probabilístico y no tiene como objetivo generalizar los resultados obtenidos (Hernández & Mendoza, 2010).

La muestra de este estudio estará compuesta por empresas MYPE de Perú que cumplan los siguientes requisitos: tener entre 1 y 100 trabajadores, generar ventas anuales

de hasta 1,700 UITs y enfrentar la necesidad de realizar cambios debido a la pandemia. Además, se considerará que las empresas sean formales según su estado activo en la plataforma de consulta de RUC de SUNAT. Para la selección de individuos dentro de las empresas, se aplicarán dos criterios: contar con al menos 1 año de experiencia laboral en la empresa y ocupar una posición de alto mando o liderazgo con relación a sus compañeros.

Es importante recordar que los líderes desempeñan un papel crucial como embajadores del cambio (Barrantes, 2015), lo que los convierte en una unidad de estudio importante.

Además, durante los procesos de gestión del cambio, es necesario comenzar impactando a una masa crítica, que se refiere a un grupo dentro del total de trabajadores (50%) que se involucra en el cambio inicialmente, con el objetivo de convertirlos en embajadores del cambio y que promuevan su adopción en los demás (Iregui, 2020). En el caso de Scorsa, los únicos miembros adecuados para formar parte de la muestra de este estudio, debido a su posición y tiempo en la empresa, son los tres líderes. En el caso de Inthesis, solo cuatro trabajadores y los dos líderes cumplen con los criterios establecidos.

Siguiendo lo expuesto anteriormente y en línea con el enfoque de caso-tipo de este estudio, la población objetivo estará conformada por un total de 3 trabajadores de Scorsa y 6 trabajadores de Inthesis, ambas MYPEs seleccionadas para la investigación:

**Tabla 4.2 Población estudiada**

Población				
Título	Universo	Muestra	Unidad	
Comportamiento ante el cambio	Trabajadores de MYPEs peruanas	2 Masa crítica de internos de las empresas InThesis y Scorsa	Percepciones de los colaboradores	

### 4.3 Matriz de variables

Se han establecido las siguientes variables por objetivo:

**Tabla 4.3** *Matriz de variables*

Objetivos	Variable general	Variable intermedia	Categorías	Indicadores	Procedimientos	
Identificar las percepciones ante el cambio que construyen los colaboradores antes de aplicar las acciones de comunicación.	Perfil de postura ante el cambio de cada trabajador	Competencias de cada trabajador	Dominio de la competencia	planear e implementar estrategias para resolver conflictos, identificación de oportunidades de mejora que resultaron en beneficios, roles de liderazgo, comportamiento en situaciones adversas	Entrevistas	
			CAP de cada trabajador	Conocimientos		Nivel de conocimiento sobre problema
				Actitudes		Tipos de actitudes ante el problema
				Prácticas		Prácticas de la situación problema
			Medios	Medios preferidos para recibir información de comunicación		
Observar el progreso de cada colaborador respecto a cada acción comunicacional planteada	Cambios en la postura de cada trabajador ante el cambio	Alerta	Alerta	Consciencia de la necesidad del cambio ¿Por qué debería empezar a hacer "x"?	Formularios	
			Deseo	Deseo		Motivación personal ¿Me siento motivado para hacer "x"?
			Conocimiento	Conocimiento		Conocer cómo cambiar ¿Sé cómo hacer "x" cosa?
			Habilidades	Habilidades		Poder implementar el cambio ¿Sé cómo poner el conocimiento en práctica?
			Refuerzo	Refuerzo		Mecanismos de refuerzo que aseguren que el cambio se mantendrá en el tiempo ¿Hay refuerzo que me ayuden a no caer en los viejos hábitos?
Explorar la pertinencia de aplicar el modelo ADKAR y principios ágiles al plan de comunicación para el cambio de MYPEs	Resultados de usar componentes ADKAR y principios ágiles en el plan de comunicación y sus piezas.	Escenario resultante de los ciclos de conflicto y negociación	Escenario de asimetría a favor de la empresa (A)	La empresa asume un enfoque persuasivo y controla la relación con los colaboradores. Recurre a la manipulación para favorecerse a sí misma.	Formularios	
			Escenario de asimetría a favor de los colaboradores (B)	Los colaboradores tienen control sobre la empresa. La comunicación se enfoca sólo en los objetivos de los colaboradores sin considerar los de la empresa		
			Escenario ganar –	La comunicación promueve la negociación y el diálogo,		

Para medir las variables relacionadas con el primer objetivo de esta investigación, se utilizará el enfoque propuesto por Alles (2009) sobre "adaptabilidad al cambio". Además, se empleará el modelo de escalera de adopción (Organización de las Naciones Unidas, 2008) para identificar la postura individual ante el problema. Este modelo se vinculará con los niveles de comunicación del modelo CAP (Holman, 2012), permitiendo así caracterizar las percepciones de los trabajadores frente al cambio antes de su exposición al plan de comunicación.

Para analizar la segunda variable, se aplicará el modelo ADKAR propuesto por Prosci (2020). Su aplicación permitirá evaluar el progreso de los trabajadores en cada uno de estos componentes a medida que son expuestos al plan de comunicación.

Para evaluar la tercera variable, se empleará un enfoque basado en la teoría relacional, mediante el modelo simétrico de motivación mixta. Este enfoque permitirá analizar y evaluar los efectos y resultados obtenidos al aplicar el plan de comunicación, identificando cómo los componentes ADKAR y los principios ágiles han contribuido al proceso de cambio en las MYPEs estudiadas.

#### **4.3.1 Modelo ADKAR**

Este modelo se enfoca en los cinco componentes esenciales para lograr un cambio exitoso: Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad y Reforzamiento. Considera la interacción entre las dinámicas de cambio empresarial y colaborador. Es importante destacar que su aplicación requiere una previa definición del contexto, el problema y las condiciones internas. (ver Tabla 2.4).

#### **4.3.2 El modelo simétrico bidireccional de motivación mixta**

El modelo de motivación mixta propuesto por Dozier & Grunig (como se cita en Oliveira, 2018) reconoce que el poder de los actores es volátil y plantea que la resolución de problemas se logra a través de ciclos de conflicto y negociación. Este modelo sostiene que los intereses de los públicos pueden ser diferentes o contrarios a los de la empresa,

por lo que se busca alcanzar una zona "ganar-ganar" mediante dinámicas de motivación mixta, donde se logre un acuerdo de mutuo beneficio (ver Ilustración 2.1)

#### 4.4 Matriz de consistencia

Tabla 4.4 Matriz de consistencia

Pregunta principal	Hipótesis	Objetivo principal	Objetivos secundarios	Variables	Indicadores	Escala	Ítems			
¿Cuáles son las percepciones de los trabajadores de InThesis y Scorsa frente a un proceso de gestión de cambio gestionado mediante un plan de comunicación basado en ADKAR y principios ágiles?	Los trabajadores acogen progresivamente el cambio mediante su exposición a las piezas del plan de comunicación basado en ADKAR y principios ágiles.	Identificar las percepciones que construyen los colaboradores respecto al cambio organizacional, a partir de acciones de comunicación basadas en el modelo ADKAR y principios ágiles.	Definir el perfil de adaptabilidad al cambio y el comportamiento que los colaboradores poseen hacia el problema de cada empresa, antes de aplicar las acciones comunicacionales.	Competencias de cada trabajador	Planear e implementar estrategias para resolver conflictos de oportunidades de mejora que se tradujeron en beneficios	Ordinal	(ver instrumentos)			
					Roles de liderazgo					
					Comportamiento en situaciones adversas					
								Comportamiento de cada trabajador frente al problema	Nominal	
							Nivel de conocimiento sobre problema			
							Tipos de actitudes ante el problema			
							Prácticas de la situación problema			
							Medios favoritos para recibir información de comunicación			
			Observar el progreso de cada colaborador respecto a cada acción comunicacional planteada.	Alerta	Consciencia de la necesidad del cambio ¿Cuánto sé sobre porqué debería empezar a hacer "x"?	Ordinal				
				Deseo	Motivación personal ¿Me siento motivado para hacer "x"?					
				Conocimiento	Conocer cómo cambiar ¿Sé cómo hacer "x" cosa?					
					Habilidades	Poder implementar el cambio ¿Sé cómo poner el conocimiento en práctica?				
					Refuerzo	Mecanismos de refuerzo que aseguren que el cambio se mantendrá en el tiempo ¿Hay refuerzo que me ayuden a no caer en los viejos hábitos?				
			Explorar la pertinencia de aplicar el modelo	Escenario resultante de los ciclos de	La empresa asume un enfoque persuasivo y controla la relación con los colaboradores.	Nominal				

ADKAR y los principios ágiles al plan de comunicación para el cambio	conflicto y negociación	<p>Recurre a la manipulación para favorecerse a sí misma.</p> <p>Los colaboradores tienen control sobre la empresa. La comunicación se enfoca sólo en los objetivos de los colaboradores sin considerar los de la empresa</p> <p>La comunicación promueve la negociación y el diálogo, buscando el beneficio mutuo.</p>
--	-------------------------	---

Mecanismos de refuerzo que aseguren que el cambio se mantendrá en el tiempo ¿Hay refuerzo que me ayuden a no caer en los viejos hábitos?

#### 4.5 Instrumentos

En el estado de la cuestión, se ha observado que el análisis de procesos de cambio similares suele llevarse a cabo mediante encuestas o entrevistas (Sánchez, 2020; Papir, 2020; Ruiz et al., 1999; Pillaca, 2019; García et al., 2011; Arras et al., 2008; Calle, 2019; Carranza, 2019).

Para analizar la primera variable, se emplearon entrevistas semi estructuradas. Estas son adecuadas cuando el problema no es fácilmente observable y se busca comprender el comportamiento de los sujetos de estudio. Dada la existencia de sesgos, la elección de este instrumento es pertinente. Las entrevistas se diseñaron como semi estructuradas debido a un previo acercamiento de la investigadora a las empresas, lo cual permite una recopilación de información más focalizada.

Para la segunda variable se utilizaron formularios de medición ordinal tipo Likert, comúnmente empleados para evaluar actitudes. Estos formularios constan de una escala de 5 números que va de menor a mayor valor. Se administrarán en total cuatro formularios: uno como línea base antes de presentar el plan de comunicación, y los tres restantes en un período de 24 horas después de la exposición de los sujetos a cada pieza de comunicación, durante las últimas semanas de octubre y las primeras semanas de noviembre. Esta es su distribución temporal:

**Tabla 4.5** *Calendario de aplicación de instrumentos*

Instrumento/Fecha	Octubre				Noviembre			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Entrevistas Objetivo 1								
Omar InThesis	Vivanco 8							
Pierre InThesis	Vivanco 9							
Martín InThesis		Huamán 14						
Ingrid InThesis		Guerra 14						
Jorge Inthesis		Miranda 16						
Jenifer Caso InThesis		16						
Edy Martínez Scorsa		17	-----					
Julián Scorsa	Martínez	18						
Lilian Casas Scorsa		18						
Formularios Objetivo 2								
Omar InThesis	Vivanco			31	7	14		
Pierre InThesis	Vivanco			31	7	14		
Martín InThesis	Huamán			31	7	14		
Ingrid InThesis	Paredes			31	7	14		
Jenifer Caso InThesis				31	7	14		
Edy Martínez Scorsa					2	9	16	
Julián Scorsa	Martínez				2	9	16	
Lilian Casas Scorsa					2	9	16	

Las guías de preguntas, diferenciadas por público, son las siguientes.

**Tabla 4.6** *Guías de entrevistas*

Variable	Directivos de Scorsa	Directivos de Inthesis	Operarios de Inthesis
	¿Puede contarme una o varias situaciones donde haya tenido que aplicar la planificación y elaborar una estrategia para resolver un problema?		

<b>Adaptabilidad frente al cambio</b>	¿Puede contarme una o varias situaciones donde haya observado una oportunidad de mejora, y haya creado una estrategia para aprovecharla, resultando esto en un beneficio?		
	¿En una situación de conflicto, qué posición suele asumir?		
	¿Cómo describiría su comportamiento ante los conflictos/problemas?		
<b>Conocimientos</b>	¿Qué es orden en la empresa?	¿Qué significa trabajo colaborativo?	
	¿Qué ventajas tiene ser ordenado?	¿Qué ventajas tiene el trabajo colaborativo?	
	¿Qué desventajas tiene ser ordenado?	¿Qué desventajas tiene el trabajo colaborativo?	
	¿Cómo se expresa el orden en el día a día de la empresa?	¿Cómo se expresa el trabajo colaborativo en el día a día de la empresa?	
	¿Qué reglas existen dentro de Scorsa respecto al orden?	¿Qué reglas existen dentro de InThesis respecto al trabajo colaborativo?	
	¿Cómo se expresa el desorden en el día a día de la empresa?	¿Cómo se expresa la ausencia de trabajo colaborativo (trabajo aislado) en el día a día de la empresa?	
<b>Actitudes</b>	La situación de orden o desorden actual ¿en qué aspectos de tu trabajo impacta?		
	La situación de trabajo colaborativo o aislado actual de la empresa, ¿en qué aspectos de tu trabajo impacta?		
	Estas situaciones que suceden a consecuencia del desorden en la empresa, ¿crees que pueden impactar en los objetivos de la empresa?		
	Estas situaciones que suceden a consecuencia de trabajar de forma aislada en la empresa, ¿crees que pueden impactar en los objetivos de la empresa?		
	¿Crees que los colaboradores consideran importante dedicar tiempo a diario a mantener el orden? ¿Por qué?	¿Crees que los colaboradores consideran importante dedicar tiempo a mantener un vínculo cercano entre los miembros de InThesis? ¿Por qué?	¿Crees que tus compañeros consideran importante dedicar tiempo a crear mantener la integración social entre los miembros de InThesis?
	¿Crees que los directivos consideran importante dedicar tiempo a diario a mantener el orden? ¿Por qué?	¿Crees que los directivos consideran importante dedicar tiempo a mantener un vínculo cercano entre los miembros de InThesis? ¿Por qué?	¿Crees que tus jefes consideran importante dedicar tiempo a crear/mantener integración social entre el equipo Scorsa?
	¿Es indispensable usar los formatos de gestión que existen para cada proceso?	¿Qué relación tiene la integración social con el trabajo colaborativo?	
	¿Qué ventajas o desventajas tiene que asumas las funciones de otro directivo? ¿Qué razones te llevan a hacerlo?	¿Qué razones causan que no se estén creando espacios de integración social?	¿Consideras que cambiar la situación de trabajo aislado actual de la empresa es importante?

	¿Consideras que cambiar la situación de orden/desorden actual de la empresa es importante?	¿Consideras que cambiar la situación de trabajo aislado actual de la empresa es importante?	
<b>Prácticas</b>	Cuando tienes que empezar un proceso que requiere usar formatos o documentos, ¿qué obstáculos tienes para aplicarlos?	¿Cómo motivar a los asesores para que se integren socialmente y participen activamente en actividades grupales?	Cuando tienes que participar en actividades grupales, ¿qué factores te desaniman/impiden participar o expresar tu opinión?
	¿Qué factores facilitarían que uses los formatos de gestión que existen	¿Qué factores deberían cambiar para que haya mayor participación e integración entre los asesores?	¿Qué tendría que cambiar para que tus compañeros participen activamente en las actividades grupales?
	¿Qué factores ayudarían a que cada miembro de la empresa asuma sus funciones sin asumir las de otros?	¿Qué herramientas necesitas para generar espacios de integración social?	¿Qué características o componentes actuales del trabajo remoto que se hace en InThesis propicia el trabajo aislado? ¿Cómo podrían cambiar?
	¿En qué procesos es más complicado mantener el orden?	¿En qué situaciones o procesos es más complicado conseguir la participación activa de los asesores? ¿Por qué?	¿Qué características o componentes actuales del trabajo remoto que se hace en InThesis propicia la integración social? ¿Por qué?
	¿Qué situaciones de conflicto se han creado en la empresa por el desorden? ¿Cómo se resolvió?	¿En qué situaciones o procesos es más fácil conseguir la participación activa de los asesores? ¿Por qué?	¿Qué situaciones de conflicto se han creado en la empresa como consecuencia de trabajar aisladamente? ¿Cómo se resolvió?
<b>Medios</b>	¿Qué medios de comunicación prefieres para recibir información?	¿Qué situaciones de conflicto se han creado en la empresa como consecuencia de trabajar aisladamente? ¿Cómo se resolvió?	
	¿En qué momentos del día o la semana tienes mayor disponibilidad para recibir información sobre esta campaña?		

A continuación, se presenta el formulario utilizado para dar seguimiento a las cinco variables inspiradas en el modelo ADKAR. Se aplicarán un total de cuatro formularios: el primero como línea base antes de la exposición a las piezas, y luego uno después de la exposición de los sujetos de estudio a cada una de las tres piezas de comunicación

propuestas en el plan de comunicación. El diseño del formulario es idéntico para ambas empresas:

**Tabla 4.7** *Formulario para identificar las percepciones de los colaboradores de ambas empresas con relación a las variables ADKAR*

Preguntas	1	2	3	4	5
¿Qué tan convencido/a estás de que es necesario trabajar en equipo?					
¿Qué tanto te agrada la idea de cambiar tu forma de trabajar actual para empezar a trabajar colaborativamente?					
¿Identificas qué competencias, conocimientos o herramientas necesitas para poder trabajar en equipo?					
¿Cuán apto te sientes para asumir los cambios que trae trabajar en equipo?					
¿Consideras que el cambio de InThesis hacia una cultura de trabajo en equipo está siendo reforzado con frecuencia?					

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 5.1 Entrevistas

Para poder realizar un estudio detallado de los resultados, se ha decidido segmentar la información en variables, las cuales a su vez contendrán información segmentada por empresa y, en el caso de Inthesis, por público. De esta manera, los resultados en la sección de cada variable seguirán el siguiente orden:

Variable:

- Resultados de Inthesis: gerentes, operadores
- Resultados de Scorsa: directivos

#### 5.1.1 Variable adaptabilidad al cambio

Todos los sujetos de InThesis consideran que tienen algún dominio de la competencia adaptabilidad para el cambio. Respecto al primer indicador, experiencia en procesos de planeamiento y ejecución estratégica; y el segundo indicador, identificación de oportunidades de mejora, los gerentes han tenido experiencia previa durante la gestión de Inthesis. Desde su creación, la identificación y resolución de problemas, y su crecimiento:

Cuando fundamos InThesis había muchos temas que resolver, se tuvo que hacer un planeamiento y seguimiento (...) en la empresa uno tiene que estar atento a ver los errores (...) cuando surgieron los primeros problemas propuse reuniones semanales, hubo errores, no se consolidó (Pierre Vivanco, gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 9 de octubre de 2020).

Cuando la empresa tuvo que pedir un préstamo, tuve que evaluar a qué entidad financiera pedir el dinero. Fue exitoso, a pesar de que yo soy abogado y no he estudiado finanzas (...) Cuando me di cuenta de que no estábamos creciendo contratamos a un experto en *Branding* (Omar Vivanco, gerente comercial, comunicación personal, viernes 8 de octubre de 2020).

Respecto al tercer y cuarto indicador, roles de liderazgo y comportamiento en situaciones adversas, los gerentes asumen roles diferentes frente a un problema, por un

lado, uno prioriza el diagnóstico, y otro la solución inmediata. Ambos afirman tener manejo de la frustración:

“Soy quien observa la situación para ver por qué está pasando (...) A veces me frustro bastante, si me enoja me gusta irme a pensar a un lado un rato” (Pierre Vivanco, gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 9 de octubre de 2020).

“Definitivamente soy quien soluciona (...) A veces me puedo enojar, pero me calmo y trato de arreglar” (Omar Vivanco, gerente comercial, comunicación personal, viernes 8 de octubre de 2020).

Por otro lado, la mayoría de los colaboradores también ha tenido experiencias de planeamiento y ejecución, si bien no en planeamiento estratégico, si en el planeamiento de soluciones empíricas para problemas personales y profesionales:

“Quisieron atentar contra mí y tuve que pensar en un plan para librarme (...) Cuando estaba en la universidad había gente muy capa, yo los observé y empecé a aplicar esa estrategia en mí” (Martín Huamán, operador, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“Siempre hago planeamiento e implementación, porque tengo clientes aparte y necesito manejar una agenda” (Ingrid Paredes, operadora, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“Cuando era estudiante me quedaba solo por temporadas en casa, tenía que organizar la cocina, cuidar las mascotas y a mis hermanos menores” (Jorge Miranda, operador, comunicación personal, viernes 16 de octubre de 2020).

“Tengo que negociar con Pierre porque él tiene perspectiva de abogado respecto a los trabajos (...) Me gusta dar aportes, investigo por mi cuenta” (Jennifer Caso, operadora, comunicación personal, viernes 16 de octubre de 2020).

Respecto a los indicadores 3 y 4, uno indica que sus compañeros lo posicionan en el rol de liderazgo, dos afirman que su rol es pragmático para solucionar, y una prefiere el rol de ejecución de la solución:

"Suelen recurrir a mí, confían en mí, y a mí me gusta ayudar (...) Suelo sentir frustración y amargura" (Martín Huamán, operador, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

"Soy quien se ofrece a aplicar la solución, soy valiente (...) Siento ira, ansiedad y estrés, pero luego me calmo y soluciono para poder tranquilizarme" (Ingrid Paredes, operadora, comunicación personal, viernes 16 de octubre de 2020).

"Me gusta buscar diferentes opciones de solución y pensar en los detalles. Suelo sentir frustración, me calmo si los demás buscan una solución" (Jorge Miranda, operador, comunicación personal, viernes 16 de octubre).

"Soy quien intenta ver que todos estén bien y luego ayudaría a resolver la situación (...) Usualmente intento tranquilizarme y luego pienso en cuál es la mejor manera de resolver la situación" (Jennifer Caso, operadora, comunicación personal, viernes 16 de octubre de 2020).

Por otro lado, en el caso de Scorsa solo el gerente ha enfrentado procesos de planeamiento estratégico, de forma reactiva. Mientras los otros dos directivos de Scorsa también afirmaron tener experiencia en planeamiento y ejecución de soluciones a problemas operativos y personales. Además, solo dos de ellos tienen experiencia en la identificación de oportunidades de mejora:

Cuando casi perdemos el terreno, tuve que pensar en posibilidades financieras, (...) Cuando se presentó la oportunidad de hacer el proyecto Innova se aprovechó (...) Cuando un cliente de Lima nos contrató, pero no teníamos operaciones por allá aún, tuve que ir y contratar personal y así nos expandimos a Lima (Edy Martínez, gerente general, comunicación personal, sábado 17 de octubre de 2020).

"Sobre todo he tenido que resolver temas de producción (...)" (Julián Martínez, jefe de producción, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

"Cuando hay inconvenientes con los clientes tengo que idear maneras de resolver, (...) Además tengo 5 hijos menores de 10 años (...) Hace un par de años tuve que desvincular a 2 trabajadores. Fue mejor porque luego descubrimos que ya se habían robado 2 herramientas." (Lilian Casas, jefa comercial, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020)

Por otro lado, respecto a los indicadores 3 y 4: Los tres coinciden en el rol pragmático de aplicar soluciones rápidas. Uno de ellos tiene una visión algo más estratégica, al afirmar que es importante pensar en las consecuencias. Además, dos de ellos controlan los sentimientos negativos surgidos del problema, mientras que la tercera tiene poca tolerancia a la frustración.

“Cuando hay un problema, siempre soy quien organiza y busca soluciones, mientras otros intentan encontrar culpables (...) Me gusta controlar el estrés y ponerme manos a la obra para solucionar a la brevedad” (Edy Martínez, gerente general y gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 17 de octubre de 2020).

“Cuando hay cosas que solucionar estoy viendo qué se puede hacer para arreglar, es importante considerar las consecuencias y lo que implique (...) Siempre estoy dispuesto a ayudar a solucionar” (Julián Martínez, jefe de producción, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

“Cuando hay problemas primero hay que ver bien la situación, luego recién pensar en una solución y sus detalles (...) Primero me siento frustrada, luego busco una solución” (Lilian Casas, jefa comercial, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

**Tabla 5.1** Estudio de la variable adaptabilidad al cambio

<b>Nom bre/I ndica dor</b>	<b>Planeamiento y ejecución</b>	<b>Identificación de oportunidades de mejora</b>	<b>Roles de liderazgo de</b>	<b>Comportamie nto en situaciones adversas</b>
Pierre Vivano	Para crear la estructura de gestión de InThesis	Problema de clima interno, propuesta y aplicación de reuniones semanales	Observa los factores para entender el problema	Frustración
Omar Vivano	Para solucionar préstamo financiero empresarial	Problema de estancamiento de crecimiento, aplicación de estrategia de <i>branding</i>	pragmático: solucionar el problema	Enojo
Martín Huamán	Para librarse de un problema personal grave, para mejorar hábitos de estudio.	Problema de malos hábitos de estudio, aplicación de horario y agenda	Líder: sus compañeros lo buscan para que aporte y organice.	Frustración Amargura
Ingrid Pared	Para organizar su agenda de clientes,	No	Pragmático, pero no creativo: ella se ofrece a aplicarle	Ira Ansiedad

es	coordinar tiempos		solución	Estrés
Jorge Miranda	Para encargarse de su casa cuando era estudiante y sus padres viajaban por temporadas	No	Estratégico: piensa en varias alternativas de solución	Frustración
Jennifer Caso	Para negociar con su jefe, que tiene una perspectiva profesional diferente	Al detectar un punto flojo en un trabajo, investiga por cuenta propia y propone.	Apoyo: asegurarse que todos estén bien y apoyar la solución	Se tranquiliza y piensa en cómo ayudar
Edy Martinez	Para escoger un préstamo financiero, para ganar un concurso empresarial, para aprovechar oportunidades	No	Estratégico: Organizar y pensar en alternativas de solución	Controla el estrés y busca la solución más pragmática
Julián Martinez	Para resolver problemas de producción	No	Apoyo: ver las alternativas de solución y escoger la mejor	No presenta sentimientos negativos
Lilian Casas	Para solucionar problemas de clientes y temas personales.	Desvinculación de personal de baja productividad	Estratégico: ver causas del problema y proponer soluciones	Frustración

### 5.1.2 Variable conocimiento

Los gerentes de Inthesis tienen conocimiento conceptual sobre qué es y qué implica el trabajo en equipo:

“Comportamiento sistemático con un norte y objetivo de qué hay que hacer, donde cada uno tiene un rol” (Pierre Vivanco, gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 9 de octubre de 2020).

“Colaboración entre los miembros de un equipo para conseguir un objetivo en común” (Omar Vivanco, gerente comercial, comunicación personal, viernes 8 de octubre de 2020).

Además, respecto a las ventajas que conocen sobre el trabajo en equipo, ambos coincidieron en la ventaja de aprendizaje colaborativo:

“El aprendizaje colaborativo, poder medir conocimientos frente al otro y aprender de él” (Pierre Vivanco, gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 9 de octubre de 2020).

“Nutrirnos de información que antes no teníamos y alguien nos brinda” (Omar Vivanco, gerente comercial, comunicación personal, viernes 8 de octubre de 2020).

Y agregaron, cada uno, otras 2 ventajas. Estas se relacionan a la calidad del producto, la optimización del tiempo, y el desarrollo de habilidades blandas como la asertividad y la proactividad:

“Mejor calidad del producto, cuando se trabaja de forma individual no recibe el aporte de otro (...) Y hay un desafío sobre el orgullo, de aprender a aprender del otro, desarrollar la asertividad” (Pierre Vivanco, gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 9 de octubre de 2020).

“Cumplimiento en menor plazo de todos los objetivos que hay (...) También impulsarnos y motivarnos a cumplir plazos y entregas” (Omar Vivanco, gerente comercial, comunicación personal, viernes 8 de octubre de 2020).

En oposición, también surgieron desventajas u obstáculos para el trabajo en equipo, como la coincidencia de tiempos para reuniones de equipo, la motivación de los operadores solo ante actividades que les generen un beneficio directo, y la posibilidad de que el equipo se vuelva disfuncional:

Manejan sus propios tiempos y tienen otras actividades. “Eso es un desgaste para quienes están ocupados. Por ejemplo, Christopher está en la universidad”, tiene que valer la pena ser productivo. (Pierre Vivanco, gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 9 de octubre de 2020)

“Cuando no está bien llevado, que haya mayor carga de trabajo para uno que trabaja y otros dos que no” (Omar Vivanco, gerente comercial, comunicación personal, viernes 8 de octubre de 2020).

Respecto a los colaboradores de Inthesis, todos tienen en claro el concepto de trabajo en equipo:

“Cooperación de varias personas con un mismo fin u objetivo” (Martín Huamán, operador, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“Mantener la comunicación con las personas de tu entorno laboral, formar una conexión para poder realizar un trabajo de acuerdo con el objetivo de la empresa.”

(Ingrid Paredes, operadora, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020)

“Sinergia entre los integrantes para conseguir entre todos una misma meta o beneficio para todos” (Jorge Miranda, operador, 23 años, comunicación personal, viernes 16 de octubre de 2020).

“Significa ir todos hacia un objetivo. En InThesis se relaciona con la imagen de la empresa” (Jennifer Caso, operadora, comunicación personal, viernes 16 de octubre de 2020).

Tres de los colaboradores también coincidieron en la ventaja de mejor calidad del producto final como consecuencia del trabajo en equipo:

“Si las personas del equipo unen sus conocimientos para labrar algo conciso, sólido, con una visión, se refleja en el producto” (Martín Huamán, operador, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“Que se puede tener un mejor resultado, porque al coordinar con el equipo generas ideas” (Ingrid Paredes, operadora, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“El trabajo en equipo ayuda a darle un valor agregado al producto” (Jennifer Caso, operadora, comunicación personal, viernes 16 de octubre de 2020).

Y, además, dos coincidieron en la optimización del tiempo y la eficiencia:

“En equipo se ahorra tiempo y esfuerzos” (Ingrid Paredes, operadora, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“El tiempo, cuando pude tener apoyo hemos ahorrado tiempo y ha salido un mejor trabajo” (Jorge Miranda, operador, comunicación personal, viernes 16 de octubre de 2020).

También, agregó otras ventajas, entre las que se tiene la disminución de la incertidumbre, y mayor creatividad:

“Y en un trabajo de investigación, cuando uno lo hace solo no se da cuenta de sus errores, te sientes un poco perdido. Además, con los aportes de otros descubres nuevos ámbitos que podrían aportar” (Ingrid Paredes, operadora, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

Respecto a las desventajas que los trabajadores identifican, 2 afirmaron que hacer coincidir los tiempos era un obstáculo:

“Que se puedan conectar con el equipo es difícil, porque cada uno maneja tiempos diferentes” (Ingrid Paredes, operadora, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“El tiempo, porque te toma tiempo coordinar y se alarga la reunión” (Jennifer Caso, operadora, comunicación personal, viernes 16 de octubre de 2020).

Y además agregaron las siguientes desventajas, el desinterés, el poco compromiso ante los obstáculos, y los problemas personales:

“Un obstáculo es el rendimiento/desempeño de los compañeros, pueden tener problemas personales o diferentes problemas” (Ingrid Paredes, operadora, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“Que no haya compromiso de todos”, “algunos desisten ante los obstáculos” (Martín Huamán, operador, miércoles 14 de octubre de 2020).

En la empresa Scorsa, dos de los directivos conocen a nivel medio el concepto de orden en la empresa, tienen nociones que faltan precisar. Mientras que una si tiene el concepto claro:

“El orden es acomodar cada cosa en su lugar” (Edy Martínez, Gerente general y Gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 17 de octubre de 2020).

“El orden es responsabilidad, hábito, buena vida, vida de calidad, una prioridad” (Julián Martínez, jefe de Producción, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

“El orden es que cada cosa tiene su lugar, su tiempo, o una persona encargada de hacer cada cosa” (Lilian Casas, jefa comercial, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

Además, lograron identificar ventajas del orden en la empresa, en la única en la que los tres coincidieron fue en el ahorro de tiempo:

“Facilidad de encontrar rápido un objeto, ahorro de tiempo (en producción)” (Edy Martínez, Gerente general y Gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 17 de octubre de 2020).

“Se hace una costumbre, un hábito que ayuda a no tener retrasos a futuro” (Julián Martínez, jefe de producción, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

“Cuando eres ordenado ahorras tiempo y dinero” (Lilian Casas, jefa comercial, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

Las otras ventajas identificadas fueron: crecimiento, productividad, virtud personal y conservación de activos:

“Ser más productivos, que cada uno cumpla su función. Todo eso genera crecimiento: mejores ventas, mejores productos” (Edy Martínez, gerente general y gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 17 de octubre de 2020).

“Ayuda a todo, a la personalidad, al trabajo, a avanzar en los estudios. Tener una agenda” (Julián Martínez, jefe de producción, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

“Las cosas se conservan mejor, ya no se pierden ni deterioran” (Lilian Casas, jefa comercial, 18 de octubre de 2020).

Además, solo el gerente logró identificar una desventaja de los procesos de orden en la empresa, mientras que los otros dos expresaron que no había desventajas:

“Tal vez el temor a invertir tiempo y dinero en algo que no da muchos resultados en términos rentables” (Edy Martínez, gerente general y gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 17 de octubre de 2020).

**Tabla 5.2** Resultados del estudio de la variable conocimiento

Nombre/Indicador	Conocimiento del concepto	Conocimiento de motivaciones	Conocimiento de obstáculos
Pierre Vivanco	Nivel alto	Aprendizaje colaborativo	Coincidir tiempos
Omar Vivanco	Nivel alto	Mejor calidad del producto	Intereses personales de los operadores
Martín Huamán	Nivel alto	Desarrollo de habilidades blandas	Equipos disfuncionales
Ingrid Paredes	Nivel alto	Optimización de tiempo y eficiencia	Desinterés
Jorge Miranda	Nivel alto	Cumplimiento de plazos de entrega	Poco compromiso ante obstáculos
Jennifer Caso	Nivel alto	Disminución de incertidumbre	Problemas personales
Jennifer Caso	Nivel alto	Incremento de la creatividad	
Total Inthesis	<b>6 de 6 sí</b>	<b>7 ventajas</b>	<b>6 desventajas</b>

<b>saben</b>			
Edy Martínez	Nivel medio	Ahorro de tiempo	Temor para invertir tiempo y recursos
Julián Martínez	Nivel medio	Mayor productividad Crecimiento	
Lilian Casas	Nivel alto	Virtud personal Conservación de activos	
Total Scorsa	<b>1 de 3 sí sabe</b> <b>2 de 3 saben a nivel medio</b>	<b>5 ventajas</b>	<b>1 desventaja</b>

### 5.1.3 Variable actitudes

Para estudiar esta variable, se ha optado por distinguir entre actitudes positivas y negativas hacia el problema de cada empresa. En el caso de los gerentes de Inthesis, ambos consideran que el problema de no trabajar en equipo si tiene impacto en los objetivos de la empresa y un impacto personal en su desempeño:

“Impacta en la meta, sin un correcto seguimiento el asesor termina haciendo “su parte”, y no llega al nivel de calidad, y a veces es muy tarde la corrección. El feedback debería ser de forma continua” (Pierre Vivanco, gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 9 de octubre de 2020).

“Si el problema actual impacta en los objetivos hoy por hoy, eso es indiscutible, influye en la calidad del producto en un 70% al menos” (Pierre Vivanco, gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 9 de octubre de 2020).

“El trabajo aislado impacta en mi formación, siento que me podría aportar tener más contacto con el resto del equipo, aprender de ellos. También que algunos asesores no me comunican, utilizan como canal a Pierre” (Omar Vivanco, gerente comercial, comunicación personal, viernes 8 de octubre de 2020).

“Si, afecta los objetivos de la empresa, si uno de su equipo no trabaja los retrasa y carga de trabajo extra” (Omar Vivanco, gerente comercial, comunicación personal, viernes 8 de octubre de 2020).

Sin embargo, entre las actitudes negativas se encontró que los gerentes consideran que el mismo régimen de contratación de los colaboradores (por locación de servicios), provoca que no haya disposición de estos a crear lazos sociales.

“Es difícil porque su remuneración es por locación de servicios (no tiene subordinación, sólo se cumple el objetivo y la meta). La contratación por locación de servicios hace que no sientan una conexión con los demás” (Pierre Vivanco, gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 9 de octubre de 2020).

“Es por el modelo de trabajo y los tiempos” (Omar Vivanco, gerente comercial, comunicación personal, viernes 8 de octubre de 2020).

Además, también tienen una actitud pesimista sobre el compromiso que los colaboradores sienten hacia la empresa. Indican que en ocasiones los problemas individuales y la propia personalidad de estos afectan su compromiso con las actividades grupales, lo cual se ha visto agravado por la modalidad actual de trabajo remoto:

“Algunos son introvertidos, pareciera que les gusta más trabajar solos” (Pierre Vivanco, gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 9 de octubre de 2020).

“Pero ahora no, el trabajo remoto lo dificulta, además también la personalidad de cada uno, a algunos no les interesa la sociabilización por la sociabilización” (Omar Vivanco, gerente comercial, comunicación personal, viernes 8 de octubre de 2020).

También, los gerentes creen que a los colaboradores no les interesa conocer a nivel humano a su equipo, sino que su principal interés y motivación es el beneficio propio, a través del aprendizaje de conocimientos útiles para su crecimiento profesional:

La socialización tiene que ser por el lado académico, porque si no, no se comprometen (...) solo se conectan para actividades académicas(...) Piensan “para que lo conozco si luego nunca más los voy a ver” (Pierre Vivanco, gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 9 de octubre de 2020).

Por último, ambos afirman que no hay relación alguna entre la socialización y el trabajo en equipo, por lo cual su actitud hacia la conexión social como base del trabajo en equipo es negativa:

“La integración social no tiene relación con el trabajo en equipo” (Pierre Vivanco, gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 9 de octubre de 2020).

“No, considero que no hay una relación ni influencia, no cambia el hecho de trabajar en equipo. Tal vez la integración social sería una consecuencia con el tiempo del trabajo en equipo” (Omar Vivanco, gerente comercial, comunicación personal, viernes 8 de octubre de 2020).

Respecto a los colaboradores, las actitudes positivas hacia los problemas hallados fueron: Los cuatro consideran que trabajar en equipo repercute en sus funciones:

“Trabajar aisladamente hace que haga mi trabajo a medias, siento que no llego al estándar que quisiera, mi labor se vuelve agobiante” (Martín Huamán, operador, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“La situación actual impacta en mi trabajo: es más fácil subsanar los errores de fondo y forma, en nuestro trabajo en equipo (...) Trabajar en equipo me ha ayudado a mejorar mis habilidades de redacción (...) me he sentido muy comfortable, trabajar en equipo te da confianza” (Ingrid Paredes, operadora, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“La situación actual impacta en mi trabajo porque siento menos frescor en mis ideas, me siento desganado” (Jorge Miranda, operador, comunicación personal, viernes 16 de octubre de 2020).

“Cuando era trabajo presencial impactaba más, porque los de derecho tenían su grupito y una se puede sentir marginada” (Jennifer Caso, operadora, comunicación personal, viernes 16 de octubre de 2020).

También, dos colaboradores consideran este problema importante para los objetivos de la empresa:

“Sí, este problema puede impactar los objetivos porque cuando uno no tiene supervisión da su mayor esfuerzo, pero luego hay problemas” (Ingrid Paredes, operadora, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“Sí, este problema puede impactar los objetivos porque se compromete la calidad del producto” (Jorge Miranda, operador, viernes 16 de octubre de 2020).

Para cerrar las actitudes positivas, dos de ellas consideran que sus jefes brindan importancia a propiciar el trabajo en equipo:

“Si, creo que mis jefes consideran importante mantener la integración social porque por parte de Pierre siempre ha sido de generar conexión” (Ingrid Paredes, operadora, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“Creo que mis jefes consideran importante mantener la integración social, porque cuando entré a la empresa me presentaron, y ahora en pandemia también me presentaron a algunos nuevos” (Jennifer Caso, operadora, comunicación personal, viernes 16 de octubre de 2020).

También se hallaron algunas actitudes negativas. Entre ellas, dos colaboradores no consideran este problema importante para los objetivos de la empresa:

“No es indispensable para los objetivos, porque el filtro de calidad es Pierre” (Martín Huamán, operador, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“No creo que este problema impacte en los objetivos, no sé, yo trabajo mejor sola. Al principio hablo con Pierre para armar el diseño, pero yo lo hago sola” (Jennifer Caso, operadora, comunicación personal, viernes 16 de octubre de 2020).

Además, los operadores consideran que no hay interés en sus compañeros por solucionar este problema:

“No lo consideran importante porque no tienen mucho tiempo” (Martín Huamán, operador, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“Mis compañeros no consideran importante mantener la integración social, algunos sí pero otros no (...) no tienen las ganas de integrarse, son antisociales (...) No creo que sea el tiempo” (Ingrid Paredes, operadora, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“Creo que mis compañeros no consideran importante mantener la integración social, no hay interés genuino por conocerse” (Jorge Miranda, operador, comunicación personal, viernes 16 de octubre).

Y 2 consideran que el compromiso de los jefes con este problema es solo parcial:

“A medias, a veces no reunimos, pero no hay continuidad” (Martín Huamán, operador, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“Mis jefes consideran importante mantener la integración social a medias porque ha habido intención, pero Pierre no lo tomaba en serio. Omar si lo considera más importante. No ha habido constancia” (Jorge Miranda, operador, comunicación personal, viernes 16 de octubre de 2020).

**Tabla 5.3** Resultados de la variable actitud para *Inthesis*

<b>Público/Indicador</b>	<b>Actitudes positivas</b>	<b>Actitudes negativas</b>
Gerentes	El problema impacta en: La calidad del producto En el clima laboral En sus funciones Los objetivos de la empresa	El régimen laboral es un obstáculo para resolver el problema Opinión pesimista sobre los asesores (personalidad introvertida e interés solo por el beneficio personal) No consideran que haya relación entre la conexión social y el trabajo en equipo
Colaboradores	El problema impacta en: Los objetivos de la empresa (2/4) En sus funciones En el clima laboral Los jefes consideran importante este problema (2/4)	El problema no impacta en los objetivos de la empresa (2/4) Los compañeros no consideran este problema importante Los jefes consideran importante este problema solo a nivel medio (2/4)

Respecto a Scorsa, las actitudes positivas de los directivos son las que siguen. Todos consideran que este problema los afecta en sus funciones:

Impacta en mi trabajo porque no puedo desarrollarme en mis funciones y en las metas que proyecto, porque el desorden crea un entrampamiento, te detiene y te retrasa. Como gerente siento que me detiene, me ocupa tiempo y energía que debería usar en temas estratégicos. (Edy Martínez, gerente general y gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 17 de octubre de 2020)

“Impacta en mi trabajo porque tengo que invertir tiempo conversando personalmente con cada una sobre el tema (...) también perdemos tiempo buscando cosas” (Julián Martínez, jefe de producción, domingo 18 de octubre de 2020).

Además, también consideran que este problema impacta en los objetivos:

“Algunas consecuencias del desorden es que es retrasan los objetivos” (Lilian Casas, jefa comercial, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

“Solucionar este problema es importante, estamos en ese proceso, por algo se ha contratado a personal que ayude con eso” (Edy Martínez, gerente general y gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 17 de octubre de 2020).

“Arreglar este problema es importante, se tiene que incluir varios procesos de planta y empezar por los directivos” (Julián Martínez, jefe de producción, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

Además, tienen una opinión optimista sobre la importancia que le dan al problema los operarios:

“Los operarios si lo consideran importante, pero les gana el tiempo que necesitan para la producción (...) nosotros no hacemos cumplir los 5 minutos de orden al final de cada jornada” (Edy Martínez, gerente general y gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 17 de octubre de 2020).

“Los operarios yo creo que sí lo consideran importante, les faltan unas reglas e incentivos y lo lograrían” (Julián Martínez, jefe de producción, domingo 18 de octubre de 2020).

También, dos de tres consideran que no hay excusas para no usar los formatos establecidos para los procesos de gestión:

“Es indispensable usar los formatos, incluso la rigidez con el tema de sanciones, tener responsabilidades fijas, firmar los documentos (...) No hay excusa válida para no usarlos” (Edy Martínez, gerente general y gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 17 de octubre de 2020).

“Usar los formatos, Si es importante, excusas hay, pero no creo que sean válidas. Siempre puede haber excusas para todo, lo que falta es compromiso” (Lilian Casas, jefa comercial, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

Por último, los tres encuentran perjuicio en ocupar las funciones de otro:

“Por hacerlo se descuida la función de uno, y tener una excusa para no cumplir la función de uno” (Edy Martínez, gerente general y gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 17 de octubre de 2020).

“Retraso en conseguir las metas dentro de mi área” (Julián Martínez, jefe de Producción, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

“Baja concentración en mi trabajo, querer hacer varias cosas y no podré hacer todo bien (...) Es un hecho que cuando solo uno está haciendo funciones de varios puestos las cosas salen mal” (Lilian Casas, jefa comercial, domingo 18 de octubre de 2020).

Sobre las actitudes negativas, se empezará por la percepción que tienen de que los demás directivos sólo tienen un compromiso a nivel medio con resolver este problema, y que carecen de empatía con el trabajo de los otros directivos:

“Del 1 al 10 yo creo que consideran importante un 6. A veces también por hacer apurados su función, la hacen a medias, y le dejan más trabajo al que tiene que arreglar” (Edy Martínez, gerente general y gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 17 de octubre de 2020).

“Masomenos, porque el tiempo no nos alcanza, la jefa de ventas llega tarde, y no se puede hacer la limpieza al principio. Falta compromiso y seriedad (...) No hay compromiso con lo que se acuerda en grupo” (Julián Martínez, jefe de producción, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

“Si los directivos lo consideran importante pero teóricamente, porque en la práctica no le dan la prioridad que se necesita, dejan las cosas sin hacer y eso retrasa luego a los demás” (Lilian Casas, jefa comercial, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

Por otro lado, la jefa comercial considera que los operarios no están comprometidos con solucionar este problema:

“Los operarios no tanto, porque se dejan llevar por el espacio y el ambiente desordenado, se priorizan otras cosas y no se le da la prioridad que debería. Importa más producir” (Lilian Casas, jefa comercial, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

Por último, los tres encuentran ventajas en desempeñar las funciones de otro, las mismas que tienen que ver con el ahorro de sueldos, y la facilidad de avanzar rápido con algunos procesos:

“La empresa no es tan grande como para tener todos los profesionales para cada puesto, entonces hay un ahorro” (Edy Martínez, gerente general y gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 17 de octubre de 2020).

“Avanzar rápido con lo que queremos hacer, sobre todo ventas. Además, a veces uno lo hace mejor que los demás” (Julián Martínez, jefe de producción, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

“Si es una función que sé, la ventaja es que se avanza rápido el proceso que sea” (Lilian Casas, jefa comercial, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

**Tabla 5.4** Resultados de la variable actitudes para Scorsa

Público/Indicador	Actitudes positivas	Actitudes negativas
Directivos	<p>El problema impacta en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sus funciones</li> <li>El ahorro de dinero y tiempo</li> <li>Los objetivos de la empresa</li> <li>Los operarios consideran importante este problema (2/3)</li> <li>Es perjudicial ocupar las funciones de otro</li> <li>No hay excusas para no usar los formatos de gestión (2/3)</li> </ul>	<p>Los directivos sienten un compromiso con resolver el problema solo a nivel medio.</p> <p>Sí hay razones para no usar los formatos de gestión (1/3)</p> <p>Hay ventajas en ocupar las funciones de otro (3/3)</p> <p>Los operarios no consideran importante solucionar el problema (1/3)</p>

#### 5.1.4 Variable prácticas

Los gerentes de Inthesis afirmaron que durante este año y a la actualidad, si bien han desarrollado actividades en equipo, no han tomado acciones para promover la integración social de sus equipos:

“No, yo no los motivo, porque por el tema de la economía (el pago por locación de servicios) ellos no valoran que uno esté constantemente detrás de ellos (quieren su espacio). Además, ellos ante la pregunta solo te pasan la mano” (Pierre Vivanco, gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 9 de octubre de 2020).

“Yo no me encargo de motivar el trabajo en equipo porque el que se comunica con ellos es Pierre” (Omar Vivanco, Gerente comercial, comunicación personal, viernes 8 de octubre de 2020).

Por otro lado, los procesos donde es más difícil obtener la participación de los colaboradores son aquellos que requieren un trabajo mental más agotador:

“Más que nada los procesos que se relacionan con la calidad del producto, como el diseño de variables, donde llegan al 70%, no al 100% de calidad. Para resolverlo tengo que hacerlo yo” (Pierre Vivanco, gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 9 de octubre de 2020).

Las actividades donde es más difícil conseguir la participación activa es en la elaboración de las variables, no hay compromiso, solo es por el pago. Hay mucha rotación en este proceso. (Omar Vivanco, gerente comercial, comunicación personal, viernes 8 de octubre de 2020)

Además, sobre qué prácticas deberían cambiar para que el trabajo en equipo se integre a la cultura de la empresa, los gerentes mencionaron brindar más reconocimiento a los asesores e implementar una función específica para motivar el trabajo en equipo:

“Para que cambie la situación deberíamos darles más reconocimiento dentro de la empresa, al menos a los que tengan más tiempo (...) También que haya una o dos personas que tengan ese rol motivador.” (Omar Vivanco, gerente comercial, comunicación personal, viernes 8 de octubre de 2020)

Respecto a los operarios, estos afirmaron que existen diversos factores que han impedido que lleven a la práctica el trabajo en equipo, como la personalidad de los operarios, sus problemas individuales, la falta de autoconfianza y la falta de oportunidades para innovar:

Cuando la gente (asesores) es ególatra no quiere pedir ayuda. Yo no soy muy comunicativo y por eso no me piden ayuda, piensan que me puedo incomodar (...) a veces me siento deprimido y por eso no tengo muchas ganas de hablar. (Martín Huamán, operador, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020)

“Lo que tendría que cambiar para que mis compañeros participen activamente es tal vez una capacitación o charla motivadora para decir que no está mal

expresarse, con dinámicas que obliguen a participar, con juegos” (Ingrid Paredes, operadora, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“Quisiera tener más voz y voto para poder dar ideas, pero debería haber apoyo para implementarlas” (Jorge Miranda, operador, viernes 16 de octubre de 2020).

Por último, tres colaboradores comentaron situaciones de conflicto causadas por el problema en cuestión. En estas se observa la falta de apoyo para la resolución de temas operativos, la falta de comunicación directa y efectiva, e incluso problemas personales:

“Entregas de trabajo donde todo parece estar bien y luego de mucho tiempo (2 meses) Pierre lo devuelve para corregirlo. (...) Tuve que hacer tiempo en mi agenda (...) me causó estrés y frustración” (Martín Huamán, operador, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“El año pasado tenía un grupo de trabajo, y los asesores en vez de decirme mi error fueron donde Pierre, él me tuvo que decir. En esa época se hacían informes, ellos no lo hicieron” (Ingrid Paredes, operadora, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“Mucho retraso en los proyectos, por motivos personales. Sin embargo, en otros casos los asesores se demoraban, pero por falta de compromiso” (Jorge Miranda, operador, comunicación personal, viernes 16 de octubre de 2020).

En el caso de la empresa Scorsa, los directivos afirmaron sobre sus prácticas en torno al problema lo siguiente. Los obstáculos para aplicar los formatos de gestión son, sobre todo, la falta de compromiso y la flojera (tema de personalidad), según el gerente. Mientras que, de los otros directivos, dos indicaron que no tienen obstáculos para aplicar los formatos.

“Un obstáculo para aplicar los formatos es la forma de ser de cada uno, no tener hábito de ser formal, la pereza o no tomarle importancia. Es el poco compromiso” (Edy Martínez, gerente general y gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 17 de octubre de 2020).

Además, se indagó sobre qué factores ayudarían a que los directivos no asuman funciones de otros, y que usen los formatos de gestión existentes:

“También pienso que los directivos necesitan capacitación, porque los he acostumbrado mucho a hacer yo algunas cosas (...) Además los formatos deben ser usables y entendibles” (Edy Martínez, gerente general y gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 17 de octubre de 2020).

“Mayor comunicación, dialogar para que no queden dudas. Generar mayor compromiso con los formatos de gestión” (Julián Martínez, jefe de producción, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

“Pienso que el compromiso y el saber delegar funciones, y confiar en que la otra persona lo hará bien (...). Falta confianza y reglas” (Lilian Casas, jefa comercial, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

Por último, se indagó acerca de situaciones de conflicto causadas por el problema en cuestión. A continuación, la respuesta de los tres directivos. Las situaciones mencionadas por estos suceden en un entorno de desorden, sin embargo, se aprecia también la falta de comunicación y cooperación mutua:

“A falta de una nota de pedido que se traspapeló por desorden, nadie sabía dónde estaba. Se tuvo que solucionar entrando a los archivos, o a veces tener que pedir al cliente que nos mande una copia.” (Edy Martínez, gerente general y gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 17 de octubre de 2020)

“Suele pasar que los empleados y directivos vienen con un estado de ánimo negativo, el desorden entre separar el ámbito personal del profesional. Se resolvió mediante la comunicación, el diálogo suma mucho” (Julián Martínez, jefe de producción, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

“Cuando se demoran en hacer las cosas porque no encuentran las cosas en su lugar, se demoran en encontrar y genera conflicto porque se demoran en hacer las cosas” (Lilian Casas, jefa comercial, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

### **5.1.5 Variable medios**

Los gerentes de Inthesis indicaron, respecto a sus medios de comunicación favoritos en la actualidad, cada uno una plataforma diferente. En el caso del gerente general, afirmó

que el correo electrónico le parece ventajoso porque le permite ordenar los mensajes; mientras que el gerente de operaciones manifestó que Zoom tiene mejor funcionalidad, sobre todo al tener la opción de hacer contacto visual a través de la cámara web.

“Prefiero a través del correo electrónico. Ahí uno puede filtrar la información, en cambio en redes todo se mezcla o se traspapela” (Omar Vivanco, gerente general, comunicación personal, viernes 8 de octubre de 2020).

“En Zoom es mejor, cuando pedimos que prendan cámaras hay menor posibilidad de que se distraigan” (Pierre Vivanco, gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 9 de octubre de 2020).

Por otro lado, los colaboradores expresaron que WhatsApp se ha convertido en el canal más directo y eficiente durante la pandemia, y todos coincidieron en esta plataforma. Además, mencionaron también el correo electrónico (1/4), y Zoom (1/4). Y uno de ellos mencionó que, sin importar la plataforma, lo importante es que el mensaje sea breve y claro:

“Sobre todo WhatsApp. Debe mandar el mensaje claro en cualquier plataforma usada actualmente” (Martín Huamán, operador, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“WhatsApp, correo, Zoom” (Ingrid Paredes, operadora, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

“WhatsApp, o algún medio donde intercambiar ideas de temas sociales” (Jorge Miranda, operador, comunicación personal, viernes 16 de octubre de 2020).

“WhatsApp, porque ingreso poco a Facebook” (Jennifer Caso, operadora, comunicación personal, viernes 16 de octubre de 2020).

Respecto a Scorsa, los directivos estuvieron de acuerdo en que WhatsApp es el medio más eficiente, uno de ellos manifestó que los audios ahorran tiempo. También, otro agregó la llamada telefónica como medio importante en la empresa.

“Es más práctico usar el WhatsApp, mejor si es audio, quita menos tiempo” (Edy Martínez, gerente general y gerente de operaciones, comunicación personal, sábado 17 de octubre de 2020).

“WhatsApp y llamada porque es lo más práctico. A veces me mandan mensajes a WhatsApp, pero no los veo porque estoy ocupado, por eso se debe complementar con una llamada” (Julián Martínez, jefe de producción, comunicación personal, domingo 18 de octubre de 2020).

“Ahora lo que más usamos es el WhatsApp, a veces no respondo, pero siempre leo” (Lilian Casas, jefa comercial, comunicación personal, miércoles 14 de octubre de 2020).

## **5.2 Formularios**

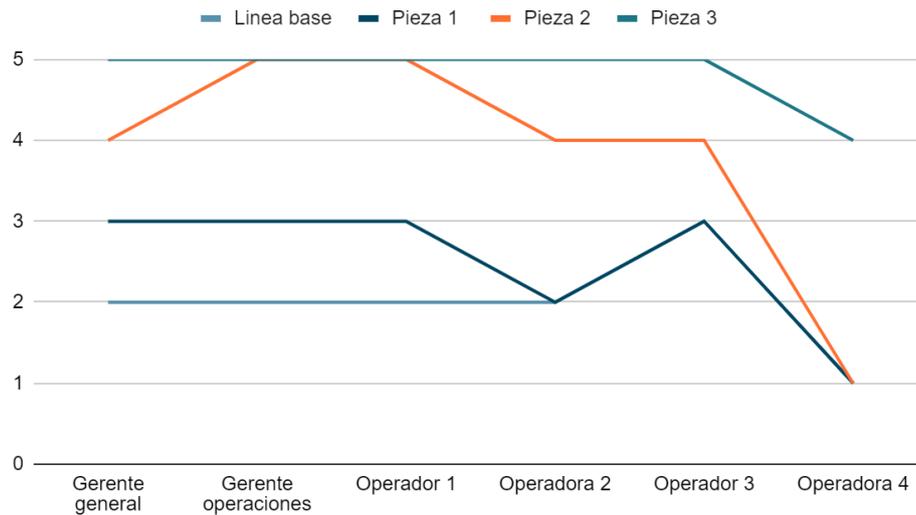
### **5.2.1 Variable comportamiento ante el cambio**

Como se mencionó en el cap. 3, el presente trabajo ha expuesto a los estudiados 3 piezas de comunicación basadas en principios ágiles, para evaluar la variable de comportamiento.

#### ***5.2.1.1 Indicador alerta***

En el caso de Inthesis, las cifras demuestran que la conciencia de la necesidad de hacer frente al problema ha ido sostenidamente creciendo desde la primera exposición a las piezas:

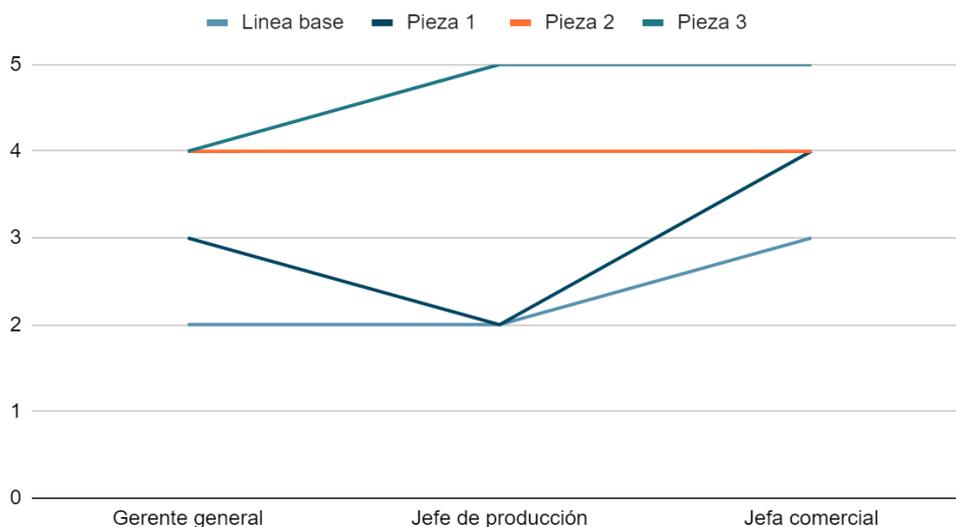
**Ilustración 5.1** Resultados de Inthesis para el indicador alerta



*Nota:* Basado en la comunicación personal de O. Vivanco (viernes 8 de octubre de 2020), P. Vivanco (sábado 9 de octubre de 2020), M. Huamán (miércoles 14 de octubre de 2020), I. Paredes (miércoles 14 de octubre de 2020), J. Caso (viernes 16 de octubre de 2020), y J. Miranda (viernes 16 de octubre de 2020).

De igual forma con Scorsa, donde los 3 directivos indicaron al final de la 3ra pieza una puntuación de 5, respecto a lo alertados que se encuentran por el problema en cuestión.

**Ilustración 5.2** Resultados de Scorsa para el indicador alerta

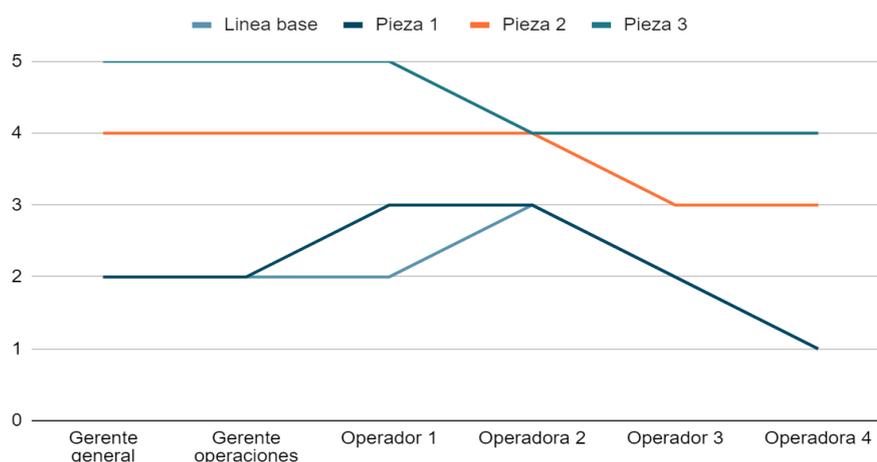


*Nota:* Basado en la comunicación personal de E. Martínez (sábado 17 de octubre de 2020), J. Martinez (domingo 18 de octubre de 2020), L. Casas (miércoles 14 de octubre de 2020).

### 5.2.1.2 Indicador deseo

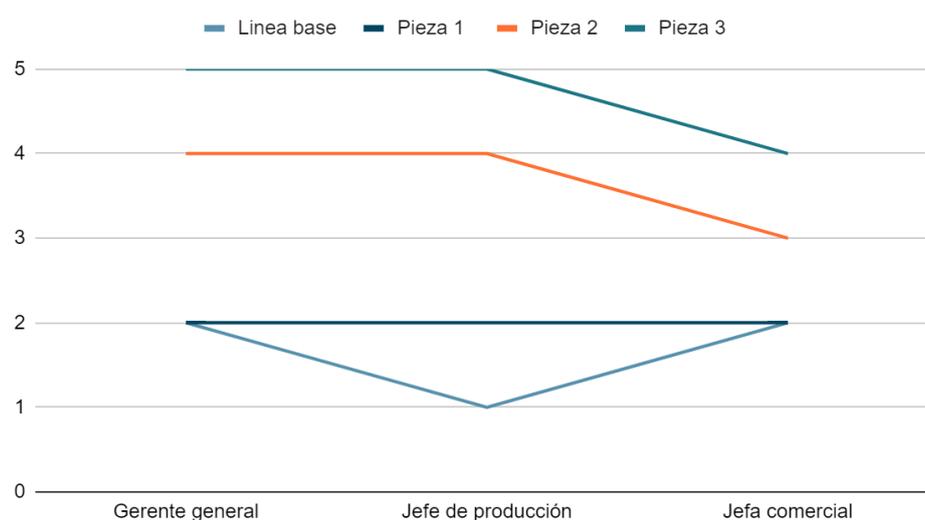
En el caso de Inthesis, las cifras demuestran que el deseo por solucionar el problema ha ido creciendo desde la primera exposición a las piezas:

**Ilustración 5.3** Resultados de Inthesis para el indicador deseo



*Nota:* Basado en la comunicación personal de O. Vivanco (viernes 8 de octubre de 2020), P. Vivanco (sábado 9 de octubre de 2020), M. Huamán (miércoles 14 de octubre de 2020), I. Paredes (miércoles 14 de octubre de 2020), J. Caso (viernes 16 de octubre de 2020), y J. Miranda (viernes 16 de octubre de 2020).

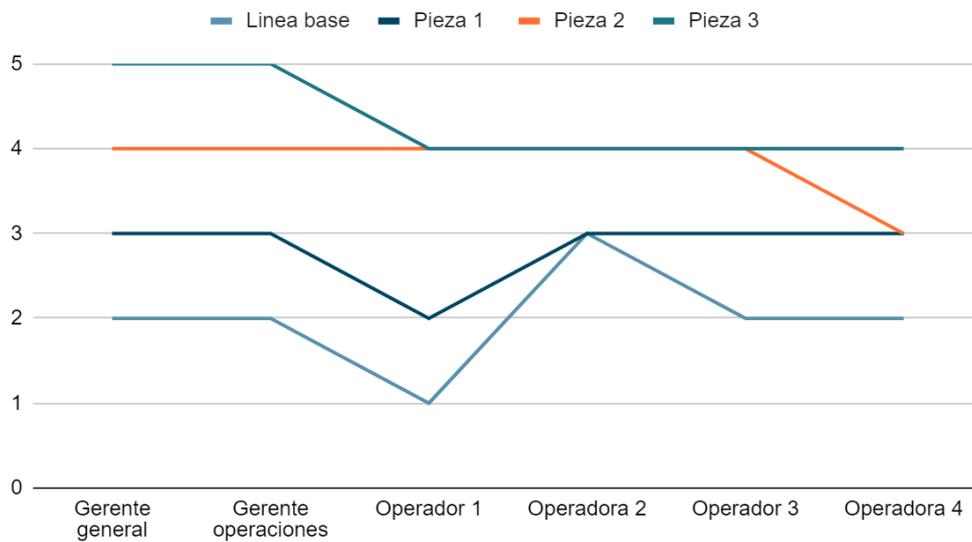
**Ilustración 5.4** Resultados de Scorsa para el indicador deseo



*Nota:* Basado en la comunicación personal de E. Martínez (sábado 17 de octubre de 2020), J. Martínez (domingo 18 de octubre de 2020), L. Casas (miércoles 14 de octubre de 2020).

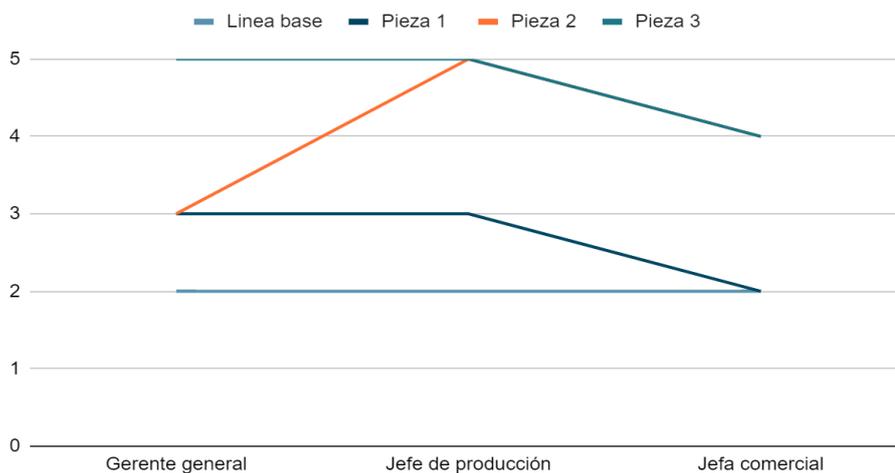
### 5.2.1.3 Indicador conocimiento

**Ilustración 5.5** Resultados de Inthesis para el indicador conocimiento



*Nota:* Basado en la comunicación personal de O. Vivanco (viernes 8 de octubre de 2020), P. Vivanco (sábado 9 de octubre de 2020), M. Huamán (miércoles 14 de octubre de 2020), I. Paredes (miércoles 14 de octubre de 2020), J. Caso (viernes 16 de octubre de 2020), y J. Miranda (viernes 16 de octubre de 2020)

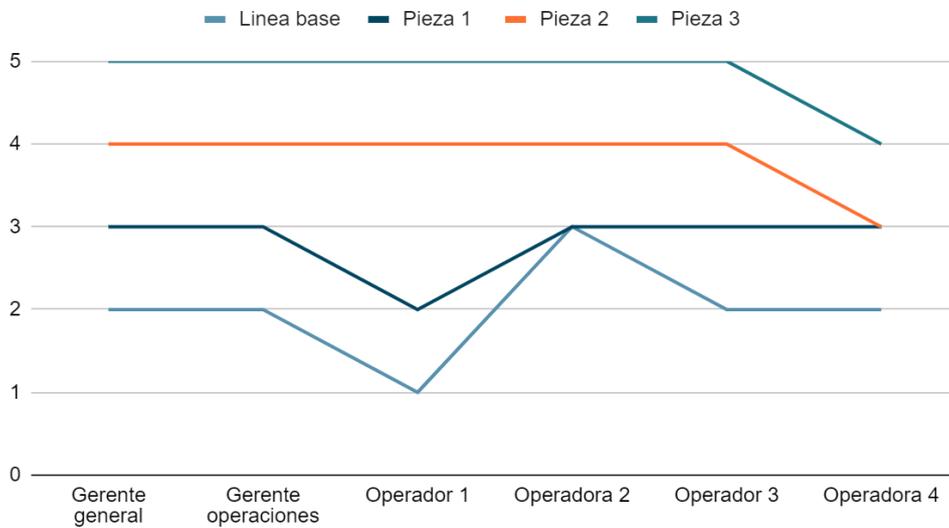
**Ilustración 5.6** Resultados de Scorsa para el indicador conocimiento



*Nota:* Basado en la comunicación personal de E. Martínez (sábado 17 de octubre de 2020), J. Martínez (domingo 18 de octubre de 2020), L. Casas (miércoles 14 de octubre de 2020).

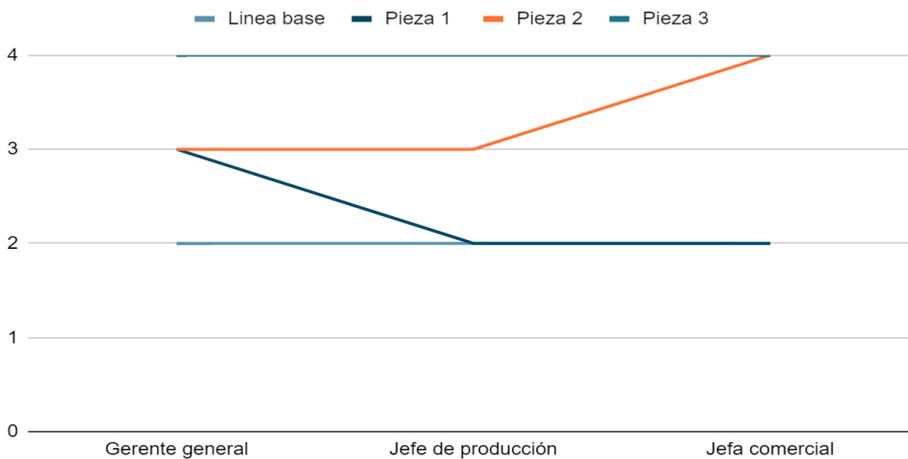
### 5.2.1.4 Indicador habilidades

**Ilustración 5.7** Resultados de Inthesis para el indicador habilidades



*Nota:* Basado en la comunicación personal de O. Vivanco (viernes 8 de octubre de 2020), P. Vivanco (sábado 9 de octubre de 2020), M. Huamán (miércoles 14 de octubre de 2020), I. Paredes (miércoles 14 de octubre de 2020), J. Caso (viernes 16 de octubre de 2020), y J. Miranda (viernes 16 de octubre de 2020)

**Ilustración 5.8** Resultados de Scorsa para el indicador habilidades



*Nota:* Basado en la comunicación personal de E. Martínez (sábado 17 de octubre de 2020), J. Martínez (domingo 18 de octubre de 2020), L. Casas (miércoles 14 de octubre de 2020).

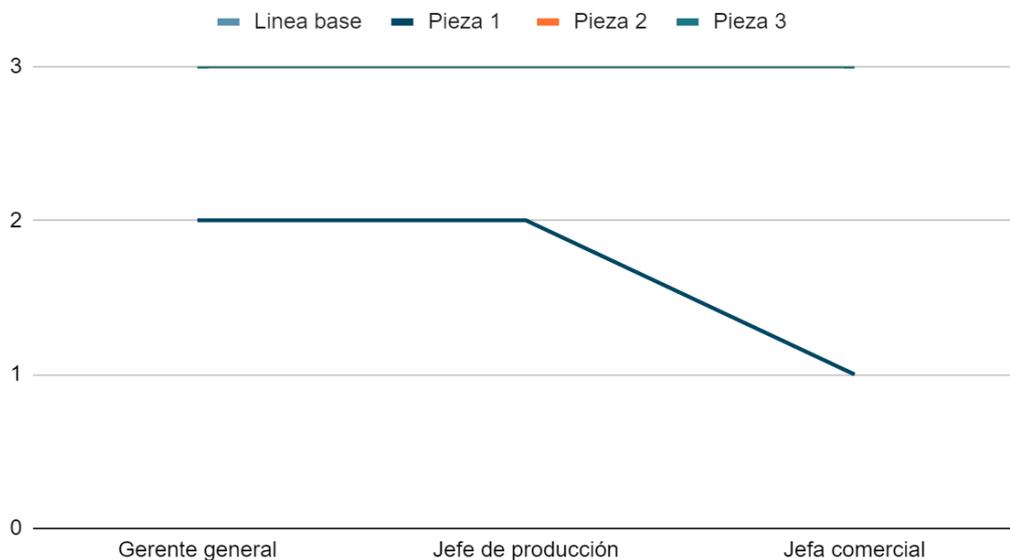
## Indicador refuerzo

**Ilustración 5.9** Resultados de Scorsa para el indicador refuerzo



*Nota:* Basado en la comunicación personal de E. Martínez (sábado 17 de octubre de 2020), J. Martínez (domingo 18 de octubre de 2020), L. Casas (miércoles 14 de octubre de 2020).

**Ilustración 5.10** Resultados de Inthesis para el indicador refuerzo



*Nota:* Basado en la comunicación personal de O. Vivanco (viernes 8 de octubre de 2020), P. Vivanco (sábado 9 de octubre de 2020), M. Huamán (miércoles 14 de octubre de 2020), I. Paredes (miércoles 14 de octubre de 2020), J. Caso (viernes 16 de octubre de 2020), y J. Miranda (viernes 16 de octubre de 2020)

# CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

## 6.1 Hallazgos principales

### 6.1.1 Fase 1

En la primera fase de hallazgos, se discutirá el comportamiento previo de los sujetos de estudio antes de la aplicación de las piezas de comunicación. Al analizar la competencia de adaptabilidad al cambio en los gerentes de InThesis, se observó un nivel medio. Según Alles (2009), esta competencia puede desarrollarse en hasta cuatro niveles. Los gerentes de InThesis informaron haber tenido experiencias de planificación durante la creación de la empresa, donde se enfrentaron a la identificación y solución de problemas. Según Alles, estas experiencias se ubicarían en el nivel C, que implica la capacidad de identificar y comprender los cambios tanto internos como externos en la empresa, así como la capacidad de tomar iniciativa al proponer planes de acción para transformar las debilidades en fortalezas, asegurando el éxito a corto plazo de la empresa, su posicionamiento y el logro de los objetivos.

Durante el proceso de crecimiento de InThesis, el gerente general tuvo que solicitar un préstamo bancario y evaluó diferentes opciones para seleccionar la más conveniente. Considera que su elección fue exitosa. Según Alles (2009), este comportamiento se clasificaría en el nivel B, que implica la capacidad de proponer y crear planes de acción que transformen las debilidades en fortalezas, asegurando el éxito a mediano plazo de la empresa, su posicionamiento y el logro de los objetivos.

Con relación a los trabajadores operativos, todos han experimentado situaciones de planificación para resolver problemas tanto personales como laborales. Dos de ellos se encuentran en el nivel C de acuerdo con la clasificación de Alles (2009): un operador ha presentado propuestas de mejora para abordar debilidades en InThesis, lo cual lo sitúa en el nivel C. Por otro lado, otro operador ha afirmado que suele brindar orientación a sus compañeros durante situaciones de crisis, lo cual también lo clasifica en el nivel C. En cambio, las otras dos colaboradoras se encuentran en el nivel D, ya que han realizado propuestas de mejora relacionadas con sus funciones específicas.

En el caso de Scorsa, el gerente ha adquirido experiencia en el planeamiento estratégico tanto en su rol actual como en su papel como fundador de la empresa. Sin embargo, estas experiencias se han caracterizado por ser reactivas y carecer de una visión estratégica. Por lo tanto, el gerente de Scorsa se encuentra en el nivel B de adaptabilidad al cambio, según la clasificación propuesta.

Por otra parte, la jefa comercial ha demostrado experiencia en la resolución de problemas cotidianos en diversas áreas dentro de la planta de Scorsa, así como en situaciones de índole personal. Por lo tanto, su ubicación se clasificaría en el nivel C de adaptabilidad al cambio.

Por último, el jefe de producción se enfoca exclusivamente en los problemas relacionados con su área de responsabilidad. Por consiguiente, su ubicación correspondería al nivel D de adaptabilidad al cambio.

Se emplearon los conocimientos y actitudes de los sujetos para comprender el contexto cultural específico. Con relación a la cultura interna, también se analizaron los artefactos y la discrepancia entre los valores defendidos y los valores declarados (Wriffin & Phillips, 2020).

En el caso de InThesis, anteriormente se utilizaban recompensas y sanciones para motivar la asistencia a las reuniones presenciales. Sin embargo, en la actualidad, se ha implementado una práctica recurrente que fomenta el trabajo colaborativo a través de grupos de tres personas, lo cual refleja un enfoque basado en la colaboración en lugar de incentivos externos.

Con relación a los valores defendidos y declarados, de los siete valores identificados en el diagnóstico situacional (transparencia, profesionalismo, disruptividad, sostenibilidad, resiliencia, exclusividad e iteración), ninguno está directamente relacionado con el trabajo colaborativo. Por otro lado, los operarios de InThesis manifestaron la existencia de desconfianza mutua entre ellos y una percepción de falta de compromiso por parte de los demás para crear equipos funcionales. Sin embargo, expresaron confianza en sus jefes y creen que estos consideran el problema como importante.

La desconfianza existente entre los colaboradores se refleja en la falta de comunicación, lo que dificulta la creación de flujos de trabajo eficientes, relaciones sólidas entre los colaboradores y la capacidad de trabajar colaborativamente hacia metas

comunes. Esta dinámica contribuye a una cultura negativa que no brinda valor a los empleados (Wriffin & Phillips, 2020), y es una consecuencia directa del problema identificado.

La cultura empresarial juega un papel crucial en el cambio organizacional, pudiendo actuar como un factor de resistencia o de apoyo al cambio (Flores & Gonzales, 2020; Quiñones, 2018). En el contexto de InThesis, la cultura actual se muestra inclinada negativamente hacia el objetivo de cambio, lo que la convierte en un obstáculo para la implementación exitosa del cambio propuesto.

En el caso de Scorsa, al analizar los artefactos presentes en la planta, se observa la disponibilidad de mobiliario adecuado para el orden. Sin embargo, carecen de prácticas recurrentes de organización. Aunque se planteó la idea de establecer una rutina diaria de limpieza al comienzo de la jornada laboral, esta no se cumple de manera constante debido a la falta de consistencia por parte de los directivos.

En cuanto a los valores defendidos identificados en el diagnóstico situacional, se mencionan el compromiso, la innovación y el entusiasmo. Sin embargo, ninguno de estos valores guarda relación directa con el problema planteado en este caso.

Al explorar los valores declarados, se evidencia una falta de empatía y orientación hacia el servicio entre los empleados. Esto se refleja en su escasa conciencia sobre cómo su desempeño afecta a los demás, ya que suelen dejar tareas incompletas, no utilizan los formatos de gestión y no mantienen orden en su espacio de trabajo.

Adicionalmente, es posible examinar el entorno relacional del problema en cada caso a través del enfoque de la opinión (Cuenca, 2018). En el caso de los sujetos de InThesis, se observa una orientación de opinión indecisa con respecto al problema. Por un lado, reconocen la importancia del problema y cómo afecta los objetivos de la empresa. Sin embargo, no parecen estar dispuestos a tomar acciones concretas para abordarlo, lo que genera una contradicción en su orientación. En cuanto a la intensidad de esta orientación, se percibe como baja.

Con relación al grado de conocimiento, se identifica un nivel medio de conocimiento sobre el problema entre los sujetos de InThesis. No todos lograron establecer una conexión clara entre el trabajo colaborativo y la conexión social, lo que indica un grado de conocimiento limitado en este aspecto.

En el caso de Scorsa, se observa una orientación de opinión indecisa con una intensidad similar a la de InThesis. Los sujetos de estudio muestran indecisión con relación al problema, ya que reconocen su importancia, pero no parecen estar dispuestos a tomar acciones concretas para abordarlo.

En cuanto al grado de conocimiento del problema, se identifica un nivel medio entre los sujetos de Scorsa. Existe una falta de comprensión sobre la importancia de su rol individual dentro del trabajo en equipo, el cual es necesario para mantener la empresa en orden y funcionando de manera eficiente.

Según la teoría de la escalera de la adopción (Organización de las Naciones Unidas, 2008), se identifica un problema a nivel de actitud en ambos casos. En el caso de InThesis, es necesario que se produzca un cambio de actitud desde "No confío en ser apoyado por mis compañeros y jefes" a "Confío en que si pido el apoyo de mis compañeros obtendré valor a cambio". En el caso de Scorsa, el cambio de actitud requerido es de "No me importa si mis errores afectan el trabajo de los demás" a "Comprendo que mis errores retrasan a los demás y a los objetivos de todos".

Considerando que el objetivo de la comunicación empresarial es alinear a los diferentes componentes del sistema hacia un objetivo común (Tuñez, Costa, 2015), resulta relevante analizar el comportamiento de los sujetos a través de la coincidencia u oposición de sus intereses. Para llevar a cabo este análisis, se ha seleccionado el modelo simétrico bidireccional de motivación mixta desde la perspectiva relacional (Oliveira, 2018).

En el caso de InThesis, se observa que los gerentes tienen un interés predominante de naturaleza económica con relación al problema, priorizando mantener a los empleados en la modalidad de locación de servicios, aun cuando esto pueda afectar negativamente la conexión social y emocional. Por otro lado, los operarios tienen un interés enfocado en obtener beneficios personales a través del trabajo en equipo, ya sea en forma de compensación económica o de oportunidades de educación. Estas dinámicas generan un escenario caracterizado por relaciones asimétricas, en el cual cada parte busca principalmente su propio beneficio.

En el caso de Scorsa, se observa que el gerente tiene un interés principal en establecer el orden en todos los niveles de la empresa. Por otro lado, el jefe de producción

y la jefa comercial, aunque también expresan el deseo de lograr el objetivo de orden, tienen un interés más enfocado en realizar las tareas de manera rápida y práctica. Esta dinámica muestra una situación donde los colaboradores tienen una postura dominante sobre la organización, lo que configura una relación asimétrica.

Según la teoría relacional propuesta por Oliveira (2018), una estrategia eficaz para abordar la resistencia al cambio y promover la negociación y resolución de conflictos es a través de la creación de flujos de comunicación que fomenten la conciencia y el diálogo. En este sentido, es importante reconocer que establecer canales de comunicación efectivos puede ser clave para generar un ambiente propicio para el cambio y lograr un consenso entre las partes involucradas.

### **6.1.2 Fase 2**

En esta sección, se analizarán los resultados obtenidos a través del formulario tipo Likert utilizado para evaluar las percepciones de los sujetos después de ser expuestos a las tres piezas de comunicación. Estas piezas incluyeron un audio de 1 minuto enviado por WhatsApp, un taller virtual de 40 minutos y otro taller virtual participativo de 80 minutos. Cabe mencionar que el concepto creativo y el contenido de cada pieza se detallan en el capítulo 3.

Los resultados revelaron que, con relación a los tres primeros componentes del modelo ADKAR: alerta, deseo y conocimiento, la pieza de comunicación más efectiva fue la número 2, tanto para InThesis como para Scorsa.

Aunque la pieza 1 enfatizaba más los mensajes de alerta y deseo, solo logró cumplir parcialmente su objetivo. En cuanto al indicador de alerta, en InThesis solo la mitad de los sujetos experimentaron un aumento de un punto, mientras que en Scorsa, 2 de los 3 sujetos también experimentaron un aumento de un punto. Con relación al indicador de deseo, solo 1 sujeto en InThesis y también en Scorsa experimentaron un aumento de un punto, mientras que los demás mantuvieron la puntuación base.

Es posible que esto haya ocurrido debido a que en la primera pieza, el mensaje fue locutado por la asesora de comunicación en lugar del líder. Algunos autores argumentan que, en los procesos de cambio empresarial, especialmente en las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPEs), es crucial que sea el líder quien transmita el

mensaje de cambio y actúe como embajador de la visión propuesta por ese cambio (Barrantes, 2015; García et al., 2011). Los componentes de alerta y deseo del modelo ADKAR tienen la función de proyectar en los empleados la visión y la situación ideal que se busca al resolver el problema. Por lo tanto, es más apropiado que sea la voz del líder la que transmita los mensajes de alerta y deseo, como se hizo en la segunda pieza de comunicación.

Los resultados de la segunda pieza de comunicación muestran un aumento de 1 a 2 puntos en los indicadores de alerta y deseo para los sujetos de ambos casos. Esto sugiere que la presencia del líder en la presentación de estos mensajes fue más efectiva. Además, la segunda pieza también obtuvo las puntuaciones más altas en términos de conocimiento en ambos casos.

Es posible que la diferencia en la efectividad de las piezas de comunicación se relacione con la dirección de la comunicación utilizada. Mientras que la primera pieza (audio) es unidireccional, con la transmisión de información del emisor al receptor, el taller es bidireccional, fomentando la participación de los sujetos mediante preguntas y opiniones breves, creando un ambiente de diálogo. El diálogo es un componente clave en la negociación y mediación del cambio organizacional.

En cuanto a los componentes restantes del modelo ADKAR, es decir, habilidad y refuerzo, los resultados revelaron que tanto la pieza 2 como la pieza 3 tuvieron un impacto similar en el indicador de habilidad. Sin embargo, es importante destacar que la pieza 3 presentó un contenido más centrado en el desarrollo de habilidades en comparación con la pieza 2. A pesar de esto, una explicación plausible para la alta puntuación obtenida por la pieza 2 con relación a este indicador podría ser la presencia del líder en dicha pieza. La participación del líder no solo tuvo un impacto significativo en la transmisión de la información relacionada con el deseo y el conocimiento, sino también en los mensajes posteriores relacionados con el desarrollo de habilidades, a pesar de ser presentados por la asesora de comunicación.

A pesar de la participación dinámica llevada a cabo en la pieza 3, el componente de refuerzo mostró puntuaciones inferiores en comparación con los demás componentes. Ninguno de los sujetos logró superar una puntuación de 3 en ninguna de las piezas. Esto podría atribuirse a la falta de estrategias no comunicacionales complementarias, como señala Alles (2009), que son necesarias para abordar de manera efectiva un cambio

cultural. Según el autor, un cambio cultural requiere la implementación de diversas estrategias, ya sea a través de enfoques descendentes mediante documentos gerenciales de planeamiento estratégico, enfoques horizontales a través de la reestructuración de los subsistemas de gestión del talento, o enfoques ascendentes mediante programas de desarrollo de capacidades.

Otra explicación podría plantearse desde la perspectiva de los principios de comunicación ágil, los cuales enfatizan la importancia de que el progreso personal y del equipo sea conocido por todos los miembros, para facilitar una evaluación constante (Fernández, 2022). Considerando que el componente de refuerzo del modelo ADKAR implica el mantenimiento y la observación constante de los nuevos comportamientos implementados (Hiatt, 2006), y de acuerdo con Schamer (como se cita en Soriano, 2017), la fase final de la gestión del cambio debe revisar todo el proceso para determinar qué está funcionando y qué no. Esto podría sugerir que la falta de inclusión en el plan de comunicación de un medio que permitiera al equipo visualizar el progreso individual y colectivo, para evaluar la efectividad de la implementación de los cambios, podría haber contribuido a la baja puntuación del indicador de refuerzo.

Para evaluar la relevancia tanto del modelo ADKAR como de los principios ágiles, es crucial analizar si han desencadenado dinámicas de conflicto y negociación que resulten en un escenario de beneficio mutuo.

Se puede afirmar que las piezas 2 y 3, al promover espacios de comunicación bidireccional, logran los objetivos relacionales de conciencia y diálogo sobre el problema. El ciclo de conflicto y negociación se ve mediado por el formulario ADKAR, ya que, al exponer a los sujetos a las piezas, surgen intereses en forma de dudas, opiniones y sugerencias. Estas dudas forman parte del conflicto y, según los enfoques de gestión del cambio, son las que generan incertidumbre, que las estrategias de comunicación deben aclarar.

El uso del formulario ADKAR ha brindado a los sujetos la oportunidad de expresar sus inquietudes, opiniones y sugerencias a través de puntuaciones que transmiten a la persona encargada de la campaña de comunicación la necesidad de reforzar un componente ADKAR específico de manera más o menos intensa. Esta capacidad de identificar los puntos a reforzar en el modelo ADKAR permite crear un escenario favorable para ambas partes, donde los trabajadores pueden transformar las

percepciones basadas en el miedo y el rechazo, emociones típicas de la resistencia al cambio, en una actitud de conciencia y diálogo. Por lo tanto, el modelo ADKAR puede considerarse una base estructural adecuada para presentar los contenidos de gestión del cambio y obtener retroalimentación, ya que promueve un relacionamiento positivo a través de la negociación.

Desde la perspectiva de Soriano (2017), los componentes ADKAR de alerta y deseo cumplen con la estrategia de gestión del cambio racional, mientras que los componentes de conocimiento y habilidad desarrollan la estrategia de cambio educativo.

Con relación a la pertinencia del uso de los principios ágiles en el plan de comunicación, se observa que las altas puntuaciones obtenidas en cuatro indicadores ADKAR en las piezas 2 y 3 sugieren que, a pesar de seguir principios ágiles como la entrega temprana de prototipos y plazos cortos, se logró crear un espacio propicio para la negociación. El diálogo facilitó a los colaboradores la asimilación gradual de los contenidos ADKAR y les permitió superar su resistencia al cambio de manera progresiva. Esto es relevante si consideramos que el enfoque tradicional de elaboración de planes de comunicación implica una mayor cantidad de procesos de planificación y pruebas previas a la ejecución. (Marca, 2018).

Adicionalmente, la aplicación de los formularios ADKAR posterior a la exposición de cada pieza, en concordancia con el principio ágil de ajuste continuo del comportamiento, ha permitido abordar los ciclos de conflicto generados cuando los colaboradores se enfrentan al cambio. La retroalimentación obtenida ha facilitado al responsable de la campaña de comunicación realizar ajustes en los próximos contenidos ADKAR, con el objetivo de resolver los conflictos y fomentar un escenario de beneficio mutuo a través del diálogo.

Por otro lado, al evaluar su pertinencia en el contexto particular del año 2020 y la pandemia de COVID-19, se puede destacar la importancia de la adaptación empresarial, especialmente para las MYPEs, que debe ser rápida, eficiente y centrada en las personas a través del trabajo colaborativo (IPADE, 2020). En este sentido, se puede afirmar que el uso del modelo ADKAR y la aplicación de principios ágiles han sido favorables. Estos enfoques han permitido desarrollar un plan de comunicación en un corto período de tiempo, con piezas adaptadas al progreso individual de cada sujeto. Al utilizar piezas de comunicación bidireccional, se logra mantener el enfoque en las personas, ya que

promueven la construcción colaborativa del cambio, mediada por la negociación, la conciencia y el diálogo.

Es importante destacar que, debido a las restricciones impuestas por la cuarentena sanitaria, no fue posible llevar a cabo el primer principio de comunicación ágil: la comunicación cara a cara. Sin embargo, es relevante mencionar que, a pesar de esta limitación, el tipo de pieza de comunicación que tuvo un mejor rendimiento fue aquella que permitió la interacción bidireccional en un entorno virtual. Este hallazgo sugiere que la propuesta de canales que faciliten el intercambio fluido de mensajes en tiempo real, similares a una comunicación cara a cara, resulta beneficiosa en este contexto.

## **6.2 Implicancias prácticas del estudio**

Desde una perspectiva profesional, el presente estudio ofrece una propuesta comunicacional de gestión del cambio adaptada a las necesidades de las empresas MYPE que requieren abordar cambios reactivos. En los casos analizados, las MYPEs se caracterizan por su tamaño reducido, presupuesto limitado y la necesidad de implementar estrategias ágiles para fomentar una cultura de apoyo a los cambios internos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que llevar a cabo un proceso de gestión del cambio de manera acelerada puede crear una ilusión de transformación cultural, la cual podría desvanecerse si no se implementan estrategias a largo plazo que abarquen múltiples áreas y aseguren la continuidad en el tiempo (Quirant, Ortega, 2016).

Desde una perspectiva ética, Foucault sostiene que la acumulación y repetición de información es una forma de ejercer poder, ya que influye en el comportamiento de las personas, lo que implica que la comunicación puede ser utilizada como una estrategia de poder (Arras et al., 2008). Por lo tanto, al desarrollar un plan de comunicación basado en el modelo ADKAR u otro, es fundamental considerar los enfoques de gestión del talento humano y de gestión sostenible (Chiavenato, 2018) con el fin de promover la actuación ética de la empresa tanto hacia sus públicos internos como externos. En ningún caso se deben utilizar las herramientas de gestión del cambio para beneficiar de manera no ética a la empresa o a sus directivos.

### **6.3 Perspectivas de investigación**

Dado el enfoque exploratorio de este estudio, se sugiere realizar una investigación más exhaustiva para evaluar la validez de un plan de comunicación para el cambio basado en ADKAR en el contexto de las MYPEs. Para lograr esto, se requiere una muestra más amplia y la aplicación de una metodología longitudinal que permita el seguimiento del grupo a lo largo del tiempo. El objetivo principal sería examinar detalladamente la transformación de percepciones que el plan busca promover y determinar si existe un impacto positivo en la implementación del cambio. De esta manera, se busca consolidar y validar un modelo de plan de comunicación para el cambio basado en ADKAR y principios ágiles, específicamente diseñado para las MYPEs.

Además, sería valioso llevar a cabo una investigación de metodología correlacional con una muestra más amplia en el contexto de las MYPEs para explorar la relación entre las variables emergentes en este estudio. Estas variables incluyen el tipo de dirección de la pieza de comunicación (unidireccional o bidireccional) y su nivel de eficacia, el grado de desarrollo de la competencia de adaptación al cambio y el progreso en la comprensión de los contenidos ADKAR. También sería relevante investigar cómo la modalidad de presentación de la pieza ya sea virtual o presencial, afecta su eficacia, especialmente en el caso de las piezas bidireccionales, como los talleres. Una investigación más amplia permitiría profundizar en el análisis y obtener conclusiones más sólidas sobre la relación entre estas variables en el contexto específico de las MYPEs. Esta investigación correlacional brindaría una visión más completa de cómo estas variables se relacionan entre sí y su impacto en el proceso de cambio en las MYPEs.

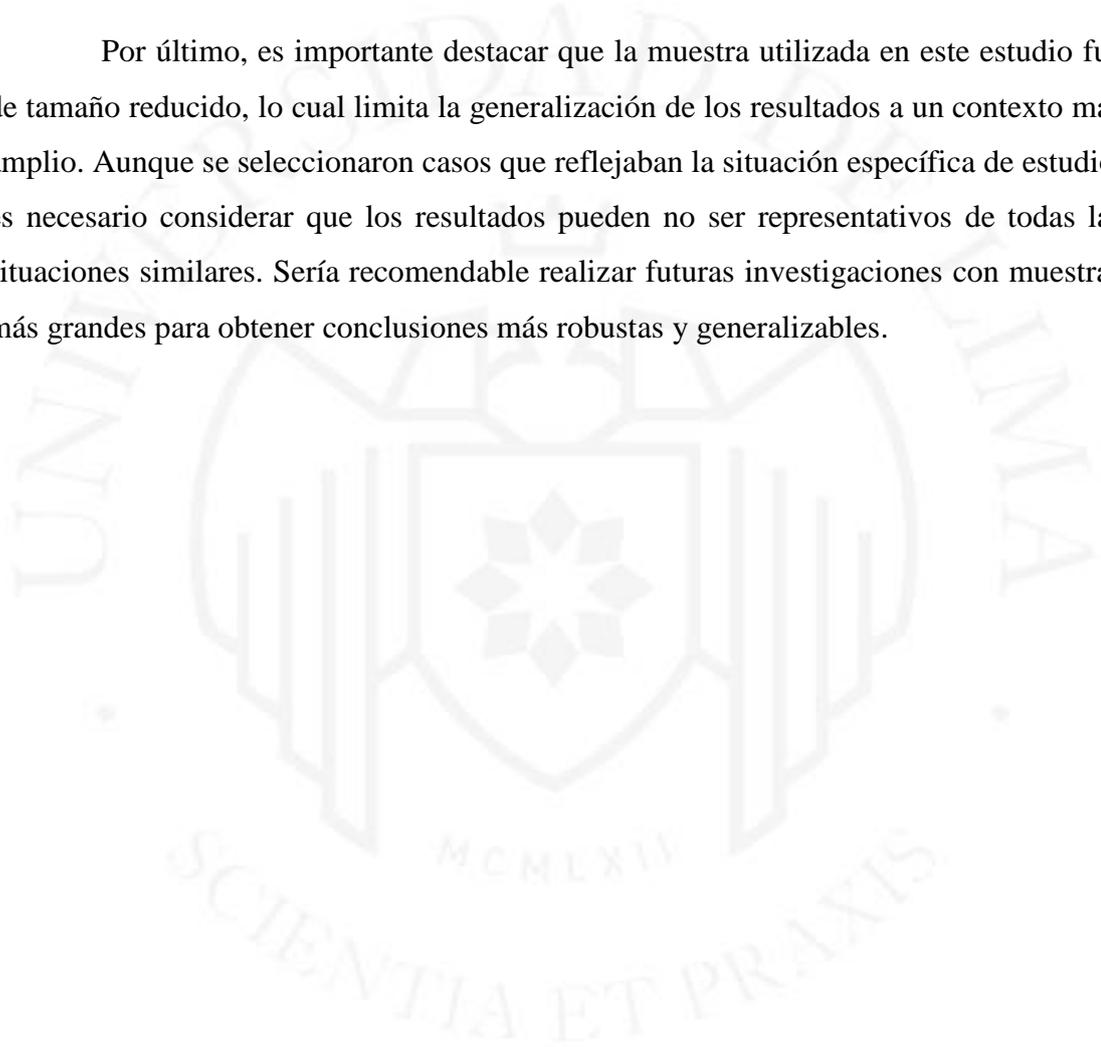
### **6.4 Limitaciones del estudio**

Los procesos de transformación cultural, que acompañan a la gestión del cambio, suelen extenderse durante varios años. Sin embargo, en el presente estudio, el tiempo disponible para lograr un impacto significativo estuvo limitado debido al contexto crítico de la pandemia. Los casos analizados requerían acciones eficientes de gestión del cambio implementadas en un corto período de tiempo. Para abordar esta situación, se utilizó un modelo establecido, ADKAR, junto con principios ágiles, y se desarrollaron piezas de comunicación, como talleres, capaces de transmitir varios mensajes. Sin embargo, no se

logró implementar de manera efectiva el último componente del modelo ADKAR, el refuerzo, el cual puede requerir más tiempo para ser internalizado por los sujetos.

Por otro lado, es importante mencionar que la crisis también afectó el aspecto emocional de las personas, con un deterioro en su estado de ánimo. Para abordar esta situación, se incluyeron unos minutos iniciales en las dos últimas piezas de comunicación para establecer una conexión personal con los sujetos. Los resultados indicaron que los mensajes posteriores fueron comprendidos y asimilados correctamente.

Por último, es importante destacar que la muestra utilizada en este estudio fue de tamaño reducido, lo cual limita la generalización de los resultados a un contexto más amplio. Aunque se seleccionaron casos que reflejaban la situación específica de estudio, es necesario considerar que los resultados pueden no ser representativos de todas las situaciones similares. Sería recomendable realizar futuras investigaciones con muestras más grandes para obtener conclusiones más robustas y generalizables.



## CONCLUSIONES

- El primer objetivo secundario fue analizar el perfil de adaptabilidad al cambio y el comportamiento de los colaboradores frente al problema en cada empresa, antes de implementar las acciones de comunicación. Los resultados revelaron que la adaptabilidad al cambio era baja para los gerentes y media para los operarios en InThesis, mientras que era media para los directivos en Scorsa. Además, se identificaron individuos que mostraban resistencia al cambio, así como aquellos que promovían la negociación y el diálogo en favor del cambio. También se observaron relaciones de poder asimétricas, donde los gerentes en InThesis priorizaban su beneficio económico y carecían de visión, mientras que en Scorsa defendían sus intereses personales.
- El segundo objetivo fue evaluar el progreso de los colaboradores con relación a las acciones de comunicación. En los casos analizados, se encontró que las piezas de comunicación BTL (talleres) basadas en el modelo ADKAR tuvieron un impacto positivo en el conocimiento y actitud de los sujetos. Se observó un mayor éxito en la pieza que contó con la participación del líder. No obstante, se identificó una falta de refuerzo del cambio en las piezas de comunicación, lo que podría haber limitado aún más el progreso de los colaboradores en su proceso de cambio.
- El tercer objetivo fue explorar la pertinencia de aplicar el modelo ADKAR y los principios ágiles en el plan de comunicación. Se concluyó que su aplicación fue pertinente en los dos casos estudiados. El uso del formulario ADKAR en las piezas de comunicación demostró ser efectivo para generar conciencia, diálogo y negociación en medio de los conflictos surgidos por la incertidumbre y el temor al cambio. Los principios ágiles facilitaron el desarrollo de un plan de comunicación eficiente en un corto período de tiempo, adaptado a las circunstancias particulares de cada caso. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los resultados obtenidos no pueden generalizarse a otros casos sin un análisis exhaustivo y contextualizado

## RECOMENDACIONES

- Dada la naturaleza exploratoria de este estudio, se sugiere considerar las perspectivas de investigación previamente mencionadas y poner a prueba las hipótesis planteadas en las conclusiones. Estas perspectivas podrían incluir la realización de investigaciones más amplias y exhaustivas con muestras más representativas en el contexto de las MYPEs. Además, sería beneficioso utilizar metodologías más rigurosas, como estudios correlacionales o longitudinales, para examinar en mayor detalle las relaciones entre las variables y la efectividad de las estrategias de comunicación para el cambio.
- Sería valioso crear y evaluar un modelo de plan de comunicación basado en ADKAR adaptado a las MYPEs con recursos limitados. Esto permitiría desarrollar una herramienta estandarizada efectiva para contribuir a la supervivencia y crecimiento de estas empresas.
- También se sugiere investigar y probar diferentes tipos de piezas, canales y modalidades de comunicación para abordar la variable ADKAR que no tuvo resultados favorables en este estudio (refuerzo). Sería beneficioso incluir canales o piezas que permitan a los miembros conocer su progreso personal y del equipo.

## REFERENCIAS

- Aguilar, P., Heredia, J., & Sainz, G. (2020). Situación de las PYMES de Hermosillo, Sonora ante la crisis presentada por COVID-19. *Revista de investigación académica sin fronteras, División De Ciencias Económicas Y Sociales*, (32), 1–22. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi32>.
- Alles, M. (2009). Diccionarios de comportamientos: la trilogía. Tomo II. Ediciones Granica. <https://elibro-net.ezproxy.ulima.edu.pe/es/ereader/ulima/66705?page=135>
- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (3a. ed.). Ediciones Granica. <https://elibro-net.ezproxy.ulima.edu.pe/es/ereader/ulima/66750?page=80>
- Alzate, J., & Acosta, L. (2018) *Aplicación del Modelo ADKAR en procesos comunicacionales de gestión del cambio en la sede central de la Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia* [Tesis de licenciatura, Universidad La Salle] Corporación Universitaria Lasallista <http://hdl.handle.net/10567/2503>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E., (2013). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas (MYPES) en Perú. *Revista Strategia*. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Arras, A., Jacques, J., & Fierro, L. (2008) Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*. 63. <https://www.redalyc.org/pdf/819/81912006035.pdf>
- Barrantes, P. (2015). *Gestión de la comunicación como herramienta clave para un proceso de cambio generacional exitoso en empresas familiares: Lineamientos generales* [Tesis de maestría, Universidad de Ciencias Aplicadas]. Repositorio institucional de la Universidad de Ciencias Aplicadas. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/566984>
- Beer, M., Eisenstat, R. & Spector, B. (1990). Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, N° 68(6), 158-166.

- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002
- Canepa, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Revista Laboreal*, N° 12(2), 33-55. En <https://doi.org/10.15667/LABOREALXII0216CDCcan>
- Calle, M., & Molina, J. (2019). *La comunicación interna como apalancador de la gestión del cambio en el proceso de transformación de la Planta Cairo de Cementos Argos* [Tesis de licenciatura, Universidad La Salle]. Corporación Universitaria Lasallista. [http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/2918/1/Comunicacion\\_interna\\_apalancador\\_gestion\\_del\\_cambio.pdf](http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/2918/1/Comunicacion_interna_apalancador_gestion_del_cambio.pdf)
- Carvajal, M., García, J., Valero, J. (2019). Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal. *Revista online El profesional de la información*, 5. <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2019.sep>
- Carranza, A., & Yupton, H. (2019). *Propuesta de gestión del cambio basado en el modelo ADKAR en el Colegio Privado Jorge Basadre de la ciudad de Chiclayo* [Tesis de licenciatura, Universidad La Salle]. Corporación Universitaria Lasallista. <http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/handle/10567/2503>
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill Editorial.
- Comex Perú. (2021, 12 de octubre). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú*. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mype-001.pdf>
- Cuenca, J. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. III. La investigación estratégica preliminar*. Editorial UOC. <https://elibro-net.ezproxy.ulima.edu.pe/es/lc/ulima/titulos/58562>
- Economía verde (2020, 30 de abril). *Covid 19 en el Perú: El impacto en las MYPES*. <https://economyverde.pe/covid-19-en-el-peru-el-impacto-en-las-mypes/>
- El Comercio. (2021, 15 de febrero). *Economía peruana cerró el 2020 con una caída de 11.1% tras el golpe de la pandemia del COVID-19*. <http://bit.ly/3nDe9aX>
- Fernandez, A. (2022) Comunicación Agile: Las 10 claves para mejorar la comunicación de tu equipo. Amazon. Recuperado el 12 de julio de 2022. <https://bit.ly/3zmECMt>

- Flores, K., & Gonzales, R. (2020) Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *Revista internacional multidisciplinaria*, 1, 28-41. <https://bit.ly/3M7q0rT>
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Revista pensamiento psicológico*, 16, 41-54. <https://www.redalyc.org/pdf/801/80118612003.pdf>
- García, M. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Revista Universidad de Santo Tomas*, 1, 81-95. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/227/371>
- García, M., Rojas, M., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Revista diversitas: Perspectivas en Psicología*. 2011. 125-142. <https://www.redalyc.org/pdf/679/67922583009.pdf>
- Grobman, G. (2005). *Complexity theory: a new way to look at organizational change*. Public Administration Quarterly.
- Hernández, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community.
- Hitt, M., Duane, R., & Hoskisson, E. (2015). *Administración Estratégica* (11a. ed.) Cengage. <http://www.ebooks7-24.com/?il=816>
- Holman, A. (2012). *Encuestas de conocimientos, actitudes y prácticas en el ámbito de la protección de la infancia: guía detallada para el diseño e implementación de métodos de encuestas de conocimientos, actitudes y prácticas para programas de protección de la infancia*. Iniciativa de Protección de la Infancia. 118. [https://www.observatoriodelainfancia.es/oia/esp/documentos\\_ficha.aspx?id=4021](https://www.observatoriodelainfancia.es/oia/esp/documentos_ficha.aspx?id=4021)
- Instituto Nacional de Identidad e Informática. (2021, 24 de agosto) *La población ocupada del país alcanzó 10 millones 272 mil 400 personas en el II trimestre del 2020*. <http://bit.ly/40Omuaa>
- Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa. (2020, 25 de agosto). Estrategias pyme ante covid-19. <https://wtcmonterrey.uanl.mx/ipade-estrategias-pyme-ante-covid-19/>

- Iregui, D., Sánchez, A. (2020). Gestión del cambio y sistemas de gestión [Tesis de licenciatura, Universidad Santo Tomás]. Repositorio académico de la Universidad Santo Tomás. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/20989>
- Instituto Peruano de Economía (2020, 16 de junio) *Casi la mitad de empleos se perdieron*. <https://www.ipe.org.pe/portal/casi-la-mitad-de-empleos-se-perdieron/>
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, N° 73(2), 59-67.
- Marca, G. (2018). Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. IV.: La investigación estratégica de evaluación. Editorial UOC.
- Monterrosa, H. (2019). Mipymes representan 96% del tejido empresarial y aportan 40% al PIB. *La República*. <http://bit.ly/3znVEKk>
- Murcia, J., Zea, A., Charry, A., & Rodríguez, J. (2014) *Gestión del cambio en Pyme manufacturera* [Tesis de maestría, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio académico de la Universidad Piloto de Colombia. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3135>
- Oliveira, A. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. II. Públicos y stakeholders*. Editorial UOC. <https://bit.ly/3JZcFiD>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2008) *Diseño participativo para una estrategia de comunicación*. 2da ed. <https://www.fao.org/3/y5794s/y5794s00.pdf>
- Papir, M. (2020). De la pyme emprendedora a la pyme profesional. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 10, 65-96. [http://157.92.136.59/download/revcesot/revcesot\\_n10\\_03.pdf](http://157.92.136.59/download/revcesot/revcesot_n10_03.pdf)
- Pariente, J. (2010). Proceso de cambio y desarrollo en las organizaciones. En: Suárez-Núñez, T., & López, L. (2010). *La investigación en gestión y organizaciones en México* (pp. 245-296). Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán. <https://bit.ly/3K3j38L>
- Pillaca, E. (2019). *Propuesta de liderazgo transformacional en las micro y pequeñas empresas del rubro de restaurantes económicos, del barrio Capillapata, distrito de san juan bautista, Ayacucho* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de

- Chimbote]. Repositorio Institucional de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://bit.ly/42TIDXs>
- Prosci (2020). *Los 5 elementos del modelo ADKAR*. <https://bit.ly/3gVLoTI>
- Quiñones, A. (2018). *Aproximación a un Modelo de Gestión del Cambio para Pymes en la ciudad de Manizales* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Universidad Nacional de Colombia. <http://www.bdigital.unal.edu.co/72283/>
- Quirant, A., & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*. N°. 18, 50-63. <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-tecmilenio/gestion-del-cambio/tarea-3-articulo-apuntes/15822516>
- Ruiz, J., Ruiz, C., Martínez, I., & Peláez, J. (1999). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las PYMEs* [Presentación de paper]. Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa, Burgos, España. <https://repositorio.upct.es/handle/10317/609>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. (17a. ed.) Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com/?il=4915>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13a. ed.). Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com/?il=6951>
- Sánchez, L. (2020). *Método Ágil y Sostenible para implementar 6S en MYPES peruanas de confección textil*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://bit.ly/40QwMXf>
- Schein, E. (1992). *Cultura organizacional*, 2da ed. Jossey-Bass.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Segal, S., & Aviram, A. (2019). Individual adaptability to changes at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, N° 28(1), 34-51. doi: 10.1080/1359432X.2018.1528393
- Soriano, R. (2017). Gestión del cambio una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *360: Revista de ciencias de la gestión*, N° 1 pp. 38-86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7185811>

- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). Handbook of mixed methods in social and behavioral research. SAGE Publications.
- Túñez, M., & Costa-Sánchez, C. (2015). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Editorial UOC <https://elibro-net.ezproxy.ulima.edu.pe/es/ereader/ulima/57796?page=18>
- Van de Ven, A., & Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540. doi: 10.5465/amr.1995.9508080331
- Wriffin, R., & Phillipsy, J. (2020). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.) Cengage. <http://www.ebooks7-24.com/?il=9979>
- Wrike (2022). *Fundamentos de la metodología Agile*. <http://bit.ly/3MFa0xE>
- Zuinaga, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 16, 226-242. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99331125002.pdf>

# BIBLIOGRAFÍA

- Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Editorial UOC. <https://elibro-net.ezproxy.ulima.edu.pe/es/lc/ulima/titulos/57730>
- Bertalanffy, L. (2001). *Teoría General de los Sistemas* (13ªed.). México: FCE.
- Hill, S., Schilling, M. & Jones, J. (2019). *Administración estratégica*. Cengage Learning Editorial.





## **ANEXOS**

## Anexo 1: Piezas de audio

### *InThesis*

<https://drive.google.com/file/d/1ibpfp8PtYSwnFlfHLpskxbGrDD659gcc/view?usp=sharing>



### *Scorsa*

<https://drive.google.com/file/d/1-Co5Y9ah4hVVLiQlyFdCO7lpeopPt5ZL/view?usp=sharing>



## Anexo 2: Piezas BTL de taller 1

### *Inthesis*

<https://docs.google.com/presentation/d/1aGwsbfb3wqZijOD7o-xBvRNLxthB7pOR/edit?usp=sharing&ouid=117372838476975506015&rtpof=true&sd=true>



### *Scorsa*



<https://docs.google.com/presentation/d/14rtuPIPrhJSVQOqZYpCsJvn7qzW7NOrF/edit?usp=sharing&ouid=117372838476975506015&rtpof=true&sd=true>

## Anexo 3: Piezas BTL de taller 2

### *Inthesis*

<https://docs.google.com/presentation/d/1HHByU11rzOtWTutUHJYBltvfLYLzZNx6/edit?usp=sharing&ouid=117372838476975506015&rtpof=true&sd=true>



### *3.2 Scorsa*

[https://docs.google.com/presentation/d/1qOvIZL34WwK\\_1MkRIIdkaXoHCndxOFeFb/edit?usp=sharing&ouid=117372838476975506015&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/presentation/d/1qOvIZL34WwK_1MkRIIdkaXoHCndxOFeFb/edit?usp=sharing&ouid=117372838476975506015&rtpof=true&sd=true)





© 2022

Elaborado por:  
María Tesoro Tapia Vidal  
Biblioteca Universidad de Lima  
Gestión de Servicios al Usuario  
Área de formación de usuarios  
437-6767 – 30915. [dcuellar@ulima.edu.pe](mailto:dcuellar@ulima.edu.pe)  
[biblioteca.ulima.edu.pe](http://biblioteca.ulima.edu.pe)  
[facebook.com/bibliotecaulima](https://facebook.com/bibliotecaulima)

# Inf. Turnitin

## INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://www.last.fm">www.last.fm</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
3	<a href="http://theibfr.com">theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1%
4	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	<1%
5	<a href="http://repositorio.face.unt.edu.ar:8920">repositorio.face.unt.edu.ar:8920</a> Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	<1%
7	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="http://repositorio.upch.edu.pe">repositorio.upch.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%

10	<a href="http://repositorio.uladech.edu.pe">repositorio.uladech.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
12	Montero Hernández Luis Francisco. "Administración interdisciplinaria de identidad estratégica : integración de la gestión del diseño, la gestión de marca y la gestión de comunicación empresarial", TESIUNAM, 2010 Publicación	<1 %
13	<a href="http://comunicacion-cientifica.com">comunicacion-cientifica.com</a> Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
15	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://repositorio.unan.edu.ni">repositorio.unan.edu.ni</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://dspace.esPOCH.edu.ec">dspace.esPOCH.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://repositorio.ug.edu.ec">repositorio.ug.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %

20	<a href="https://ojs.econ.uba.ar">ojs.econ.uba.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
21	<a href="https://repositorio.ulima.edu.pe">repositorio.ulima.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="https://repository.usta.edu.co">repository.usta.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="https://repositorio.unesum.edu.ec">repositorio.unesum.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="https://rus.ucf.edu.cu">rus.ucf.edu.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="https://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, UNAD Trabajo del estudiante	<1 %
28	<a href="https://revistas.pucp.edu.pe">revistas.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="https://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="https://idoc.pub">idoc.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="https://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a>	

Fuente de Internet

<1 %

32

[repository.upb.edu.co](http://repository.upb.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

33

[revistas.umariana.edu.co](http://revistas.umariana.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

34

[www.escuelaviva-mec.edu.py](http://www.escuelaviva-mec.edu.py)

Fuente de Internet

<1 %

35

[www.utdt.edu](http://www.utdt.edu)

Fuente de Internet

<1 %

36

Domínguez Medina Hector. "Perspectivas  
publicidad, sus servicios : un estudio de  
opinion publica", TESIUNAM, 2003

Publicación

<1 %

37

[cdn.www.gob.pe](http://cdn.www.gob.pe)

Fuente de Internet

<1 %

38

Submitted to Universidad Nacional de San  
Cristóbal de Huamanga

Trabajo del estudiante

<1 %

39

Schultz Hoeflich Theodore. "Impacto de la  
orientación al mercado : pequeñas y  
medianas empresas en la Zona Metropolitana  
de Guadalajara", TESIUNAM, 2016

Publicación

<1 %

40

[dspace.umh.es](http://dspace.umh.es)

Fuente de Internet

<1 %

---

41	Submitted to ADEN University Trabajo del estudiante	<1 %
42	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante	<1 %
43	www.chilelawblog.cl Fuente de Internet	<1 %
44	Domínguez Arias Erika Daniela. "Modelos de gestión de las dinámicas de los procesos de cambio y conflicto organizacional en sistemas empresariales : cambio como causante de conflicto y conflicto como causante de cambio organizacional", TESIUNAM, 2017 Publicación	<1 %
45	Submitted to INACAP Trabajo del estudiante	<1 %
46	Milushka Rojas Ulloa. "Factores jurídico-económicos para incorporar la multipropiedad o el tiempo compartido en el ordenamiento jurídico peruano", Boletín Mexicano de Derecho Comparado, 2023 Publicación	<1 %
47	www.haciendaelcucharo.com Fuente de Internet	<1 %
48	Briseño Arellano Angel Daniel. "Evaluación de la evolución hidrogeoquímica del agua	<1 %

---

# subterránea en la cuenca San Juan de los Planes, Baja California Sur", TESIUNAM, 2014

Publicación

49

[es.slideshare.net](http://es.slideshare.net)

Fuente de Internet

<1 %

50

[www.infojobs.net](http://www.infojobs.net)

Fuente de Internet

<1 %

51

Mora Ardila Francisco. "Cambios temporales y espaciales en la estructura y diversidad de la vegetación y en los almacenes de carbono de bosques tropicales secos secundarios en la región de Chamela, Jalisco", TESIUNAM, 2015

Publicación

<1 %

52

[oa.upm.es](http://oa.upm.es)

Fuente de Internet

<1 %

53

[paginaspersonales.deusto.es](http://paginaspersonales.deusto.es)

Fuente de Internet

<1 %

54

[repositorio.ucsg.edu.ec](http://repositorio.ucsg.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

55

[repositorio.uho.edu.cu](http://repositorio.uho.edu.cu)

Fuente de Internet

<1 %

56

[worldwidescience.org](http://worldwidescience.org)

Fuente de Internet

<1 %

57

[www.cossio.net](http://www.cossio.net)

Fuente de Internet

<1 %

58

"El rol de las personas en la transformación digital : efectos de conductas de supervisores/as en la resistencia al cambio", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2021

Publicación

<1 %

59

Antonio Duréndez Gómez-Guillamón, Domingo García-Pérez-de-Lema, Teresa Mariño Garrido. "El comportamiento de las empresas familiares frente al Mercado Alternativo Bursátil (MAB): evidencia empírica", Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad, 2015

Publicación

<1 %

60

Vera Martínez Paola Selene. "La industria del cemento entre la sustentabilidad y la inestabilidad financiera: Cemex, Holcim y Lafarge", TESIUNAM, 2013

Publicación

<1 %

61

[blog.trello.com](http://blog.trello.com)

Fuente de Internet

<1 %

62

[lamenteesmaravillosa.com](http://lamenteesmaravillosa.com)

Fuente de Internet

<1 %

63

[repositorio.flacsoandes.edu.ec:8080](http://repositorio.flacsoandes.edu.ec:8080)

Fuente de Internet

<1 %

64

[repositorio.uncp.edu.pe](http://repositorio.uncp.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

65	<a href="http://sht.com.ar">sht.com.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
66	<a href="http://www.entrepreneur.com">www.entrepreneur.com</a> Fuente de Internet	<1 %
67	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
68	<a href="http://www.viaweb.cl">www.viaweb.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
69	"Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2020 Publicación	<1 %
70	Fernandez Reyna Ana Violeta. "Propiedades de radiacion de antenas parabolico-cilindricos de rejilla", TESIUNAM, 1985 Publicación	<1 %
71	Submitted to Universidad Pontificia Bolivariana Trabajo del estudiante	<1 %
72	<a href="http://acnur.org">acnur.org</a> Fuente de Internet	<1 %
73	<a href="http://bibliotecadigital.udea.edu.co">bibliotecadigital.udea.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
74	<a href="http://datospdf.com">datospdf.com</a> Fuente de Internet	<1 %

75	<a href="https://dspace.casagrande.edu.ec:8080">dspace.casagrande.edu.ec:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
76	<a href="https://dspace.ucuenca.edu.ec">dspace.ucuenca.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
77	<a href="https://hospitalneiva.gov.co">hospitalneiva.gov.co</a> Fuente de Internet	<1 %
78	<a href="https://marx2mao.org">marx2mao.org</a> Fuente de Internet	<1 %
79	<a href="https://repositorio.itm.edu.co">repositorio.itm.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
80	<a href="https://repositorio.uam.es">repositorio.uam.es</a> Fuente de Internet	<1 %
81	<a href="https://repositorio.ucaldas.edu.co">repositorio.ucaldas.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
82	<a href="https://repositorio.ulvr.edu.ec">repositorio.ulvr.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
83	<a href="https://repositorio.umayor.cl">repositorio.umayor.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
84	<a href="https://repositorio.usmp.edu.pe">repositorio.usmp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
85	<a href="https://repository.ucc.edu.co">repository.ucc.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
86	<a href="https://revistas.udea.edu.co">revistas.udea.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %

87	<a href="http://scielo.sld.cu">scielo.sld.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
88	<a href="http://www.agilealliance.org">www.agilealliance.org</a> Fuente de Internet	<1 %
89	<a href="http://www.cairn.info">www.cairn.info</a> Fuente de Internet	<1 %
90	<a href="http://www.cio.mx">www.cio.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
91	<a href="http://www.fef.es">www.fef.es</a> Fuente de Internet	<1 %
92	<a href="http://www.france24.com">www.france24.com</a> Fuente de Internet	<1 %
93	<a href="http://www.gamereactor.es">www.gamereactor.es</a> Fuente de Internet	<1 %
94	<a href="http://www.kern-liebers.com">www.kern-liebers.com</a> Fuente de Internet	<1 %
95	<a href="http://www.oecd-ilibrary.org">www.oecd-ilibrary.org</a> Fuente de Internet	<1 %
96	<a href="http://www.soloremoto.com">www.soloremoto.com</a> Fuente de Internet	<1 %
97	<a href="http://www.storyboardthat.com">www.storyboardthat.com</a> Fuente de Internet	<1 %
98	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos	<1 %

## Humanos, Volume 12 (1996)", Brill, 1998

Publicación

---

99

Gaona Ramirez Gilberto. "Las actitudes del personal ante procesos de cambio organizacional en una Institución Pública de Educación Superior", TESIUNAM, 2016

Publicación

---

<1 %

100

novelasligeras.net

Fuente de Internet

---

<1 %

101

www.dropbox.com

Fuente de Internet

---

<1 %

102

repositorio.uss.edu.pe

Fuente de Internet

---

<1 %

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo