

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA DE  
DESARROLLO DIACONÍA – EL ALTO**

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS ESTUDIANTES  
NO GRADUADOS  
MEMORIA ACADÉMICA LABORAL**

Autor:

Patricia Andrea Cachi Condarco

Tutor:

Msc. Daniel Bazurco Mancilla

**La Paz – Bolivia**

**2021**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi querida familia por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este tiempo, por estar conmigo en todo momento, gracias.

Expresar también mi más grande y sincero agradecimiento al Msc. Daniel Bazurco Mancilla, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado a mis amados papás Hector e Hilda quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está siempre conmigo.

## RESUMEN

En los últimos años se han podido evidenciar notables cambios en el ámbito tecnológico, este hecho contribuyó a las organizaciones en todo el mundo, siendo responsables de cambio en las diferentes áreas de la organización, sean estos por exigencia del mercado o para adaptarse a escenarios culturales, económicos o ambientales.

Las organizaciones a nivel nacional también se ven impulsadas a promover cambios en actividades dentro de las diferentes áreas, que permitan alcanzar un desarrollo sistémico.

Mediante el estudio bibliográfico de autores que proponen diferentes modelos para la gestión del cambio, entre ellos tenemos a Kurt Lewin con su Modelo de 3 fases, Otto Sharmmer con el Modelo de la Teoría U, John Kotter con su modelo Los 8 pasos para Gestionar el Cambio y Aramis Rodriguez con La Gerencia Ambidiestra. Realizando un análisis y recabando lo más esencial de cada uno de los modelos el presente programa para la gestión del cambio, propone un modelo de 5 fases para ser aplicada la institución financiera de desarrollo Diaconía.

Para el entendimiento del programa de gestión del cambio propuesto, este programa se llevó a cabo con funcionarios de la institución, siendo en su mayoría funcionarios del área de operaciones. Se ejecuta la propuesta mediante círculos de calidad, reuniones que se denominan devocionales, estas se realizan semanalmente mediante entrevistas, dinámicas grupales y talleres.

El programa presentado puede ser aplicado a todas las áreas de la institución, para realizar cambios en los diferentes ámbitos que requieran ya sean estos, servicios, productos, estructuras, estrategias, tecnología, cultural y personal.

El presente trabajo contribuirá al desarrollo eficiente de la Institución Financiera de Desarrollo Diaconía FRIF – IFD y una implementación exitosa de cambios generará oportunidades positivas para un ambiente en constante cambio.

## PALABRAS CLAVE

### CAMBIO

Pasar de una situación actual a una nueva

### GESTION

Periodo de tiempo en que se ejecutan distintas actividades del un programa o métodos.

### LIDERAZGO

Capacidad de influir en otras personas.

### TRABAJO EN EQUIPO

Trabajo conjunto para alcanzar objetivos o solucionar problemas

### COMUNICACIÓN

Proceso en el que emisor emite un mensaje a un receptor mediante un código o canal

## ABSTRACT

In recent years there have been notable changes in the technological field, this fact has contributed to organizations around the world, being responsible for change in the different areas of the organization, be these due to market demands or to adapt to cultural scenarios , economic or environmental.

Organizations at the national level are also driven to promote changes in activities within the different areas, which allow achieving systemic development.

Through the bibliographic study of authors who propose different models for the management of change, among them we have Kurt Lewin with his 3-phase Model, Otto Sharmer with the Theory Model U, John Kotter with his model The 8 steps to Manage the Cambio and Aramis Rodriguez with La Gerencia Ambidextro. Performing an analysis and gathering the most essential of each of the models, this program for change management proposes a 5-phase model to be applied Diaconía FRIF - IFD.

In order to understand the proposed change management program, said program was carried out with officials of the institution, most of whom were officials from the operations area. The proposal is executed through quality circles, meetings called devotionals, these were held weekly through interviews, group dynamics and workshops.

The presented program can be applied to all areas of the institution, to make changes in the different areas that require, whether they are services, products, structures, strategies, technology, culture and personnel.

This work will contribute to the efficient development of the Diaconía FRIF - IFD Development Financial Institution and a successful implementation of changes will generate positive opportunities for an environment in constant change.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I</b> .....	13
1. GENERALIDADES .....	13
1.1 INTRODUCCIÓN .....	13
1.1.1 SECTOR DE ESTUDIO .....	14
1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO .....	15
1.1.3 ORGANIZACIÓN .....	17
1.1.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	18
1.1.4 POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	25
1.1.5 FUNCIÓN SOCIAL .....	25
1.1.5.1 EDUCACIÓN FINANCIERA .....	25
1.1.5.2 CONCIENCIA AMBIENTAL .....	25
1.1.5.3 CULTURAL Y DEPORTIVO .....	25
1.1.5.4 SOLIDARIDAD .....	26
1.1.6 CULTURA INSTITUCIONAL DE DIACONIA FRIF-IFD .....	26
1.1.7 IMPLICACIONES PRÁCTICAS .....	26
RELEVANCIA SOCIAL .....	28
<b>CAPÍTULO II</b> .....	29
2. GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL .....	29
2.1 FECHA DE INGRESO .....	29
2.3 TIEMPO DE SERVICIO .....	29
2.4 CARGO OCUPADO: SUPERVISOR OPERATIVO ADMINISTRATIVO .....	29
2.5 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO .....	29
2.5.1 OPERATIVO .....	29
2.5.2 ADMINISTRATIVO .....	30
2.6.1 OBJETIVOS DEL CARGO .....	30

2.6.2 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO.....	31
2.7 CARGO OCUPADO: CAJERA .....	31
2.7.1 OBJETIVOS DEL CARGO.....	31
2.7.2 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO.....	31
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>33</b>
3. ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA .....	33
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	33
3.2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	36
3.3 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS .....	37
3.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	37
3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	37
3.4 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN RELACIÓN CON LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA .....	37
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>39</b>
4. ALCANCES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DEL MARCO TEÓRICO .....	39
4.1 CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	39
4.2 GESTIÓN DEL CAMBIO .....	41
4.2.1 ELEMENTOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO.....	42
4.2.2 RESISTENCIA AL CAMBIO.....	43
4.2.3 ENFOQUES DE GESTIÓN DE CAMBIO.....	45
4.2.3.1 TEORÍA “U” .....	46
4.2.3.2 EL MODELO DE KURT LEWIN .....	49
4.2.3.3 LOS 8 PASOS DE KOTTER PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO .....	50
4.2.3 RESUMEN DEL MODELO PROPUESTO .....	54
4.2.4 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS DIFERENTES PROPUESTAS .....	54

4.3 ENFOQUES DE LIDERAZGO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL ..	62
4.3.1 LIDERAZGO .....	62
4.3.2 LIDERAZGO AUTOCRÁTICO .....	64
4.3.3 LIDERAZGO DEMOCRÁTICO .....	65
4.3.4 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	65
4.3.5 EFICACIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL .....	66
4.4 EL LIDERAZGO DESDE EL ENFOQUE DE LA TEORÍA “U” .....	67
4.4.1 TRABAJO EN EQUIPO.....	67
4.4.2 NUEVA TECNOLOGÍA SOCIAL Y SUS SIETE CAPACIDADES DE LIDERAZGO.....	68
4.4.2.1 CONTENER EL ESPACIO .....	68
4.4.2.2 OBSERVAR.....	68
4.4.2.3 SENTIR.....	69
4.4.2.4 PRESENCIAR .....	69
4.4.2.5 CRISTALIZANDO .....	69
4.4.2.6 HACIENDO PROTOTIPOS .....	69
4.4.2.7 REALIZAR- ACTUAR .....	70
4.4.3 MOTIVACIÓN .....	71
4.4.4 COMUNICACIÓN.....	72
4.4.4.1 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN “CÍRCULOS DE CALIDAD” .....	74
4.5 ESTILO DE GERENCIA AMBIDIESTRA.....	75
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>77</b>
5.DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA.....	77
5.1. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DE CAMBIO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO DIACONÍA – EL ALTO .....	77
5.2 ANTECEDENTES.....	77

5.3. OBJETIVO .....	78
5.4. ALCANCE .....	78
5.5 PROPUESTA DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO .....	78
5.6 RESULTADOS OBTENIDOS DEL PROGRAMA.....	88
6. CONCLUSIONES .....	104
7. RECOMENDACIONES.....	106
8. ANEXOS Y APÉNDICES.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	109

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N°2:</b> Junta de Asociados 2020 del Fondo Rotativo De Inversión Financiera e Institución Financiera De Desarrollo - Diaconía. ....	20
<b>Figura N°4:</b> Alta gerencia 2020 del Fondo Rotativo De Inversión Financiera e Institución Financiera De Desarrollo - Diaconía.....	21
<b>Figura N°5:</b> Subgerentes Nacionales 2020 del Fondo Rotativo De Inversión Financiera e Institución Financiera De Desarrollo - Diaconía .....	22
<b>Figura N°6:</b> Organigrama de la Gerencia Nacional de Finanzas y Operaciones del Fondo Rotativo De Inversión Financiera e Institución Financiera De Desarrollo – Diaconía .....	24
<b>Figura N°7:</b> Modelo de la Teoría “U” enfocado a Diaconía FRIF – IFD.....	62
<b>Figura N°8:</b> Teoría “U” con Enfoque Hacia El Liderazgo .....	71
<b>Figura N°9:</b> Cuadro resumen del programa de gestión del cambio para Diaconía FRIF -IFD.....	79
<b>Figura N°10:</b> Programa de gestión del cambio detallado para Diaconía FRIF -IFD.....	80
<b>Figura N°11:</b> Resultados a la pregunta sobre nivel de Entusiasmo expresado en porcentaje. ....	92
<b>Figura N°12:</b> Diagrama De Ejecución Del Programa .....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA No 1:</b> Según los siguientes autores el cambio organizacional podría definirse como:.....	39
<b>TABLA No 2:</b> Diferentes definiciones sobre adaptación al cambio. ....	41
<b>TABLA No 3:</b> Según los siguientes autores los elementos del cambio son:	42
<b>TABLA No 4:</b> Aspectos relevantes que cada autor aporta para la gestión del cambio. ....	55
<b>TABLA No 5:</b> Elementos extraídos de las distintas teorías y modelos más adecuados para la elaboración de las fases de la propuesta del programa de gestión de cambio de DIACONÍA FRIF – IFD. ....	60
<b>TABLA No 6:</b> Identificando al responsable de gestión de cambio y preparación .....	81
<b>TABLA No 7:</b> Observado distintos aspectos y hallazgos del programa. ....	82
<b>TABLA No 8:</b> Diseño de planes y visión de cambio organizacional. ....	84
<b>TABLA No 9:</b> La siguiente Fase debe ir en orden correlativo de los pasos.	86
<b>TABLA No 10:</b> Fase de adaptabilidad a nuevos y futuros cambios dentro de la institución. ....	87
<b>TABLA No 11:</b> Lista de participantes para la prueba piloto. ....	89
<b>TABLA No 12:</b> Resultados obtenidos de la primera Fase. ....	90
<b>TABLA No 13:</b> Resultados obtenidos de la Segunda Fase. ....	93
<b>TABLA No 14:</b> Resultados obtenidos de la Tercera Fase. ....	95
<b>TABLA No 15:</b> Resultados obtenidos de la Cuarta Fase. ....	98
<b>TABLA No 16:</b> Resultados obtenidos de la Quinta Fase. ....	100
<b>TABLA No 16:</b> Retroalimentación .....	102

## CAPÍTULO I

### 1. GENERALIDADES

#### 1.1 INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta las exigencias de la Universidad Mayor de San Andrés para la obtención del grado de Licenciatura, por medio del Plan Excepcional de Titulación de Antiguos Estudiantes No Graduados (“P.E.T.A.E.N.G”), se presenta este programa.

El trabajo propone una contribución a la Institución Financiera de Desarrollo Diaconía FRIF – IFD, con base a un estudio de diferentes autores respecto a la gestión del cambio.

Mediante el análisis bibliográfico, entrevistas, dinámicas de equipos y talleres se buscó evidenciar la realidad en la que se encuentran los líderes y la institución en referencia a un programa de cambio.

Se tiene como objetivo general proponer un programa de gestión del cambio para el Área Administrativa de la Institución Financiera de Desarrollo Diaconía – El Alto, que permita mejorar los procedimientos de trabajo en el personal y fomenten la motivación para el desarrollo de la institución.

En el primer capítulo se podrá encontrar todas las características del sector de estudio, implicaciones prácticas y la relevancia social.

El segundo capítulo trae la descripción de la actividad profesional, funciones y responsabilidades de los cargos desempeñados.

El tercer capítulo se encontrará compuesto por la actividad laboral para la solución del problema, el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos.

El capítulo cuarto trae el marco teórico, donde se mostrará toda la información bibliográfica requerida para llevar a cabo el programa de gestión del cambio. Donde se resalta la importancia de formar líderes que estén comprometidos con el cambio, así como diversos modelos sobre gestión del cambio y

estrategias para su implementación.

Finalmente, el quinto capítulo mostrará la propuesta de programa de gestión del cambio alcanzado por las colaboraciones de los diferentes autores que hablan sobre la gestión del cambio. Los resultados alcanzados por medio de la socialización del programa con un equipo de funcionarios.

### 1.1.1 SECTOR DE ESTUDIO

El sector de estudio de la memoria académica laboral está centrado en DIACONÍA FRIF-IFD, nació en 1991 bajo el denominativo de Diaconía Fondo Rotativo de Inversión y Fomento (Diaconía FRIF), como un proyecto de la Misión Alianza de Noruega en Bolivia. El nueve de septiembre del 2016, se logró obtener oficialmente por parte de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), la Licencia de Funcionamiento como FUNDACIÓN DIACONÍA FONDO ROTATIVO DE INVERSIÓN Y FOMENTO - INSTITUCIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO, con la sigla: "Diaconía FRIF-IFD".

Desde su fundación, DIACONÍA FRIF-IFD, ha crecido constantemente con sus operaciones crediticias, y se ha enmarcado en un proceso de expansión geográfica regional. Hasta la gestión 2020 se tienen sesenta y cuatro agencias ofreciendo servicios de intermediación, generando inclusión financiera en todo el territorio boliviano.

Diaconía FRIF – IFD actualmente es unos de las instituciones financieras de desarrollo más importantes a nivel Nacional por brindar una atención integral a sus clientes y usuarios. Es miembro de la Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo (FINRURAL).

Diaconía FRIF – IFD se caracteriza por atender múltiples segmentos económicos en el país, también el cobro y pago de servicios financieros para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Hoy en día el mundo presenta transformaciones en cuanto a la ciencia, la tecnología y la economía, lo que hace que las organizaciones empiecen a buscar una manera de adaptarse a las influencias externas e internas. Si la realizan bien, los resultados que generen serán positivos para la organización y se tendrá una garantía de desarrollo.

### 1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO

Diaconía FRIF – IFD es una institución Financiera de Desarrollo con base diaconal que incorpora la gestión de Desempeño Social en la institución, asume como principios organizacionales que definen a la institución como su principal modelo de negocios.

**La base diaconal**, se entiende como la visión de servicio, que para la institución es servir a Dios a través del servicio brindado a nuestros clientes, a quienes nosotros llamamos hermanos, y aplicar los tres principios fundamentales: compartir la fé, combatir la pobreza y promover la justicia.

#### - **Compartir la fé**

Somos agentes de transformación en Cristo Jesús compartiendo la fe en palabras y hechos.

En Diaconía FRIF – IFD trabajamos de la mano de Dios, con base a su palabra escrita en la Biblia; transmitiendo sus enseñanzas con nuestros compañeros de trabajo y clientes y usuarios.

- **Combatir la pobreza**

Damos respuesta a la pobreza física, intelectual y espiritual.

Brindando la inversión traducida en ayuda, como oportunidades a las personas que más lo necesitan, dotándolos de insumos alimenticios, impartiendo capacitaciones y fortaleciendo su fe hacia a Dios.

- **Promover la justicia**

Damos oportunidad a quienes están en desventaja y desigualdad en la sociedad.

Facilitamos a personas con escasos recursos la oportunidad de obtener una mejora en su calidad de vida, a través de nuestros servicios y productos.

*Misión*

Somos una entidad financiera con principios cristianos, que aporta al progreso integral de nuestros clientes y desarrolla la inclusión de la población vulnerable, a través de soluciones financieras integrales en áreas urbanas y rurales.

*Visión*

Ser una institución líder en la inclusión financiera, prestando soluciones financieras integrales de calidad con trato digno al cliente y respeto a los valores culturales, con una visión diaconal.

*Valores*

Los valores en los cuales está enmarcado Diaconía FRIF – IFD son los que siguen en adelante:

- **Servicio:** Tenemos una vocación de servicio a nuestros clientes y a nuestros funcionarios, que buscan satisfacer las necesidades de cada uno de ellos.

Todos debemos estar dispuestos a prestar servicio, sin tomar en cuenta nuestra edad, posición económica y social. Como verdaderos discípulos de Jesús, nosotros también debemos servir a los demás.

- **Honestidad:** Somos honestos y transparentes en nuestro actuar.

Se espera que cada uno de los miembros de la institución actúe con rectitud y sinceridad para entablar relaciones interpersonales que se basan en la confianza.

- **Compromiso:** Estamos comprometidos con nuestros clientes, con la Misión, Visión y nuestros Principios.

Los trabajadores comprometidos ejecutamos nuestras funciones para alcanzar los objetivos acompañados de un trabajo constante en beneficio de nuestros clientes, teniendo presente sus necesidades.

- **Respeto:** Brindamos un trato justo y respetuoso con calidad y calidez.

Es fundamental entender para una sana convivencia dentro y fuera de la organización la diversidad de ideas y pensamientos, atendiendo con un trato justo y amable sus requerimientos.

### 1.1.3 ORGANIZACIÓN

#### **Junta de Asociados**

Diaconía FRIF-IFD está compuesta por cinco miembros los cuales son accionistas mayoritarios de la institución.

#### **Directorio**

El plantel directivo está compuesto por siete miembros, el presidente, vicepresidente, secretario, tres vocales y un fiscalizador interno, mismos que

cuentan con alta experiencia lo cual añade valor a la organización.

El Directorio lidera, guía y consolida al equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de la organización.

### **Alta Gerencia**

La Alta Gerencia está compuesta por un gerente general y cinco gerentes en las diferentes áreas; es la encargada de gestionar a la organización siendo fundamental en la toma de decisiones, dirigiendo al equipo de trabajo para obtener la mejora continua en la organización.

### **Subgerentes Nacionales**

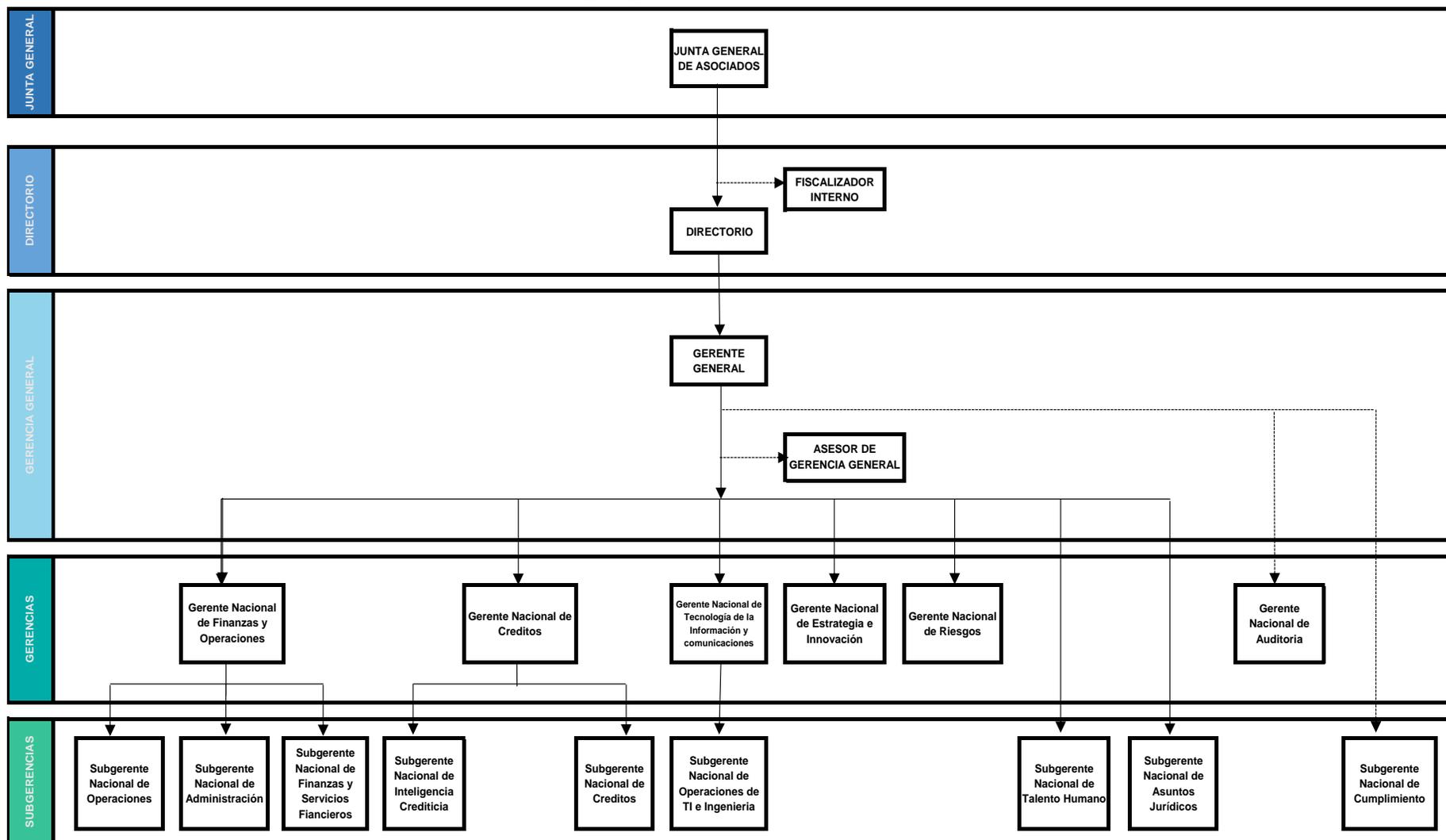
Los ocho subgerentes de la organización se encargan de asistir a los gerentes, son responsables de planear y dirigir el trabajo de los funcionarios de las diferentes áreas, monitoreando su desempeño y tomando acciones correctivas cuando sea necesario.

#### **1.1.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

DIACONÍA FRIF – IFD, cuenta con un organigrama constituido de la siguiente manera:

Figura N°1: Estructura Organizacional de Diaconía FRIF –IFD 2020

Organigrama DIACONÍA FRIF - IFD



FUENTE: Memoria Institucional DIACONÍA FRIRF – IFD 2020

Los socios que forman parte de la junta general de socios para la institución DIACONIA FRIF – IFD, encargados de tomar todas las decisiones son:

**Figura N°2:** Junta de Asociados 2020 del Fondo Rotativo De Inversión Financiera e Institución Financiera De Desarrollo - Diaconía.

## **Miembros de la Junta de Asociados DIACONÍA FRIF-IFD**



**Figura N°3:** Directorio 2020

## **DIRECTORIO - DIACONÍA FRIF-IFD**



**Figura N°4:** Alta gerencia 2020 del Fondo Rotativo De Inversión Financiera e Institución Financiera De Desarrollo - Diaconía.

## **ALTA GERENCIA - DIACONÍA FRIF-IFD**



**Juan Carlos  
Aramayo Mérida  
Gerente General**



**Jorge David Ovando  
Miranda Gerente  
Nacional de Créditos**

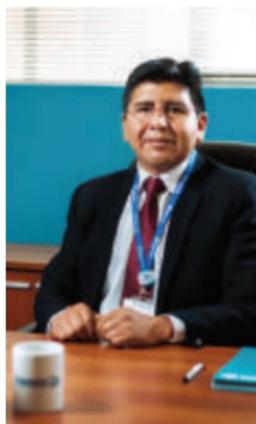


**José Antonio Sivila  
Peñaranda Gerente  
Nacional de Finanzas y  
Operaciones**

## **ALTA GERENCIA - DIACONÍA FRIF-IFD**



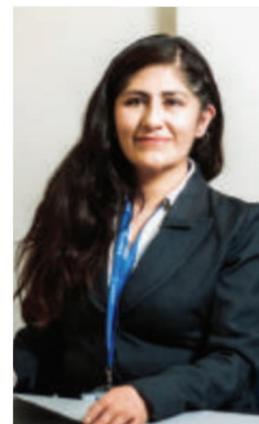
**Gabriel Echeverría R.  
Gerente Nacional  
de Auditoría**



**Juan David Calle  
Mamani Gerente  
Nacional de Riesgos**



**Juan Ibieta Alconini  
Gerente Nacional de  
Estrategia e Innovación**



**Cintia Mollinedo Laura  
Gerente Nacional de  
Tecnología de Información y  
Comunicaciones**

**Figura N°5:** Subgerentes Nacionales 2020 del Fondo Rotativo De Inversión Financiera e Institución Financiera De Desarrollo - Diaconía.

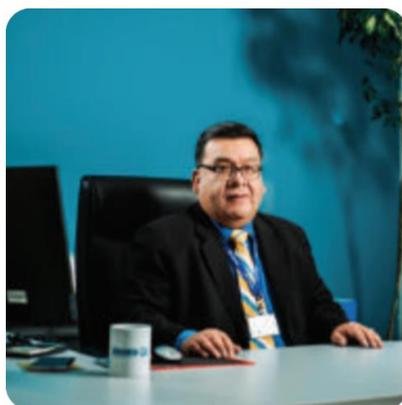
## **Subgerentes Nacionales - DIACONÍA FRIF-IFD**



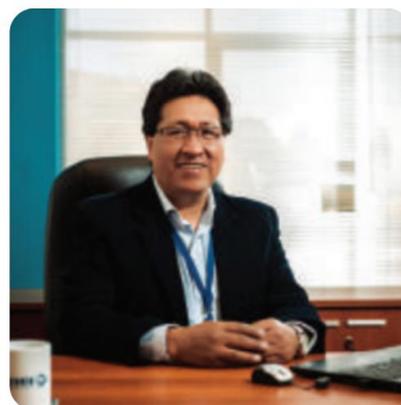
**Claudia Grisela Salazar Alfaro**  
**Sub Gerente Nacional de**  
**Gestión de Talento Humano**



**Rose Mery Castillo Guerra**  
**Sub Gerente Nacional de**  
**Asuntos Jurídicos**



**José Dionicio Duran Azurduy**  
**Sub Gerente Nacional de**  
**Cumplimiento**



**Clemente Siñani Ticona**  
**Sub Gerente Nacional de**  
**Créditos**

---

## **Subgerentes Nacionales - DIACONÍA FRIF-IFD**

---



**Ramiro Abdon Riera Claire**  
**Sub Gerente Nacional de Operaciones**



**Angie Lorena Hinojosa Mendoza**  
**Sub Gerente Nacional de Administración**



**Cristina Mamani Apaza**  
**Sub Gerente Nacional de Operaciones de Tecnologías de Información e Ingeniería**

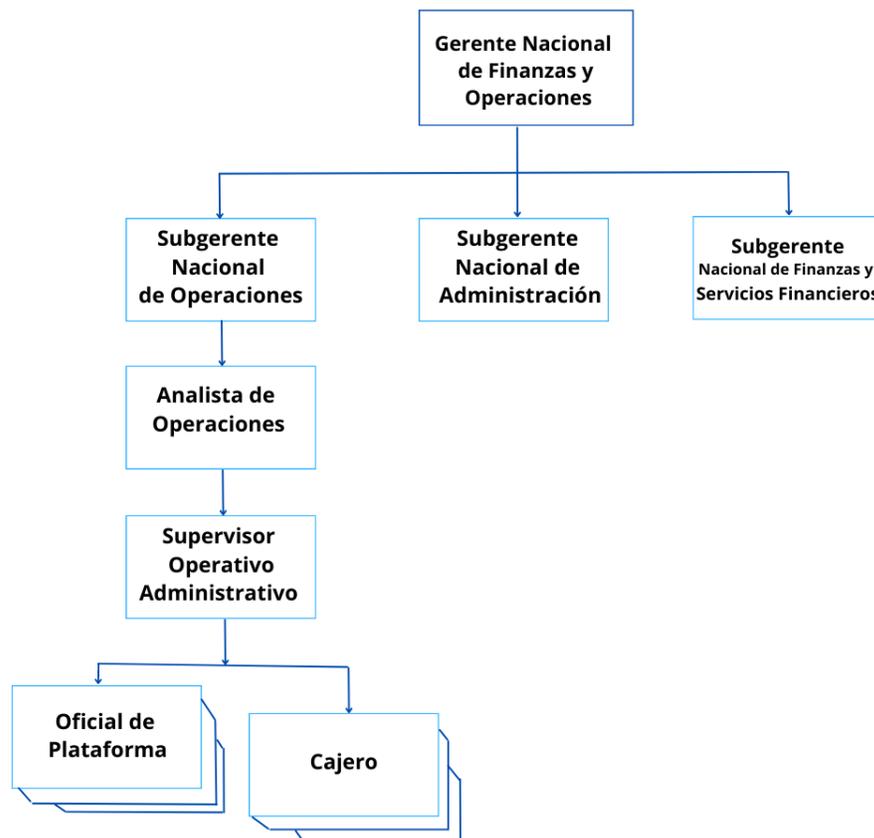


**Luis Berno Rios Tarqui**  
**Sub Gerente Nacional de Inteligencia Crediticia**

**Figura N°6:** Organigrama de la Gerencia Nacional de Finanzas y Operaciones del Fondo Rotativo De Inversión Financiera e Institución Financiera De Desarrollo – Diaconía

En el siguiente fragmento del organigrama que se muestra a continuación es en el que desenvuelvo mis funciones en el actual puesto de Supervisor Operativo Administrativo, liderando al personal; conformados por dos Oficiales de Plataforma y cuatro Cajeros.

## GERENCIA NACIONAL DE FINANZAS Y OPERACIONES - DIACONÍA FRIF-IFD



FUENTE: Elaboración Propia

#### 1.1.4 POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La política de Responsabilidad Social Empresarial de Diaconía FRIF-IFD busca contribuir con los agentes internos hacia los agentes externos de la organización.

#### 1.1.5 FUNCIÓN SOCIAL

##### 1.1.5.1 EDUCACIÓN FINANCIERA

En la gestión 2019 se realizó el plan anual de Educación Financiera, el objetivo fue brindar información y capacitación a los clientes, usuarios y la comunidad, para la toma de decisiones reflexivas frente a la oferta de productos y servicios que ofrece el servicio financiero boliviano.

##### 1.1.5.2 CONCIENCIA AMBIENTAL

En la misma gestión se realizó el proyecto por una zona limpia y saludable, en la cual se gestionó un proyecto medio ambiental para contribuir con el mejor manejo de la basura, el proyecto contempló sesiones de capacitación y reflexión sobre el cuidado del medio ambiente para la comunidad, la donación de contenedores para fomentar el reciclaje de la basura.

##### 1.1.5.3 CULTURAL Y DEPORTIVO

El proyecto de valores para la vida, tuvo como objetivo que los niños, niñas y adolescentes realicen campamentos y reuniones con líderes que enseñan la importancia del estudio bíblico, y lo apliquen en su diario vivir.

El fútbol cruza fronteras, en favor de niñas, niños y adolescentes de la ciudad de El Alto, con el objetivo de aplicar valores en su familia y sus planes de vida, articulando perspectivas de logros futbolísticos.

#### 1.1.5.4 SOLIDARIDAD

En la gestión 2020 el proyecto Ser y hacer Diaconía en tiempos de coronavirus, con la premisa de hacer finanzas responsables, se pudo realizar entrega de alimentos a personas que realmente lo necesitaban, siendo una institución resiliente y solidaria demostrando un fuerte compromiso con las familias más vulnerables y la comunidad.

#### 1.1.6 CULTURA INSTITUCIONAL DE DIACONIA FRIF-IFD

Para Diaconía FRIF-IFD el talento humano es un factor muy importante por tanto además de los compromisos legales y laborales también facilita a los empleados otros espacios adicionales.

Dentro de la cultura organizacional de la empresa el personal de Diaconía FRIF-IFD comparte espacios semanales de reflexión y capacitación bajo el denominativo de devocionales, compartiendo temas sobre valores e identidad institucional a nivel nacional.

Los retiros anuales realizados a distintos destinos del territorio nacional tienen como objetivo confraternizar entre el personal, socializar los principios institucionales y el significado de la imagen institucional.

Existen encuentros en los cuales el personal de la institución comparte con sus familias, buscando equilibrar apropiadamente el espacio de trabajo y familia.

#### 1.1.7 IMPLICACIONES PRÁCTICAS

El programa de gestión de cambio organizacional está enfocado al personal de la institución, quienes adoptaron prácticas laborales antiguas y monótonas, entre las cuales se puede mencionar que la asistencia laboral aún se sigue llevando en un cuaderno de registro diario, el ingreso a bóveda se registra en

un cuaderno, el ingreso y salida de carpetas de créditos es manuscrito, lo mismo para la administración del material de escritorio no cuenta con un sistema de control de stock en almacenes, mermas, y sobre stock, llenado de formularios de solicitudes de créditos siguen siendo manuales. El personal presenta un estado de resistencia al cambio y a adoptar nuevas prácticas modernas para efectivizar las funciones laborales, entre las cuales la implementación del sistema biométrico para el control de la asistencia, salidas a visitas y control de créditos, para el control de ingreso y salida a bóveda es necesario que el área de tecnología nos dote semanalmente con el registro total de ingresos y salidas, para el control de carpeta de créditos desarrollar un archivo digital para facilitar el traslado y manejo de las carpetas físicas, creando facilidad y acceso rápido para el empleado, implementar un sistema digital de control de inventarios puesto que al no contar con ningún tipo de control no se sabe si existe material de escritorio faltante o sobrante con esta práctica podríamos reducir los gastos administrativos porque en algunas ocasiones sobra material que es un desperdicio de capital para la empresa y que generalmente suele desaparecer o extraviarse, en si el sistema contará con el control de dos superiores; supervisor operativo administrativo quien distribuirá el material recibido de administración y del encargado de almacenes; si bien se cuenta con un sistema para el llenado de formularios de créditos por monotonía de los empleados prefieren continuar con el trabajo manual o manuscrito ya que se resisten a ejecutar los cambios.

La implementación de un programa de gestión del cambio afrontará que los empleados presenten un estado de catarsis, ellos presentan emociones perturbadoras, en su mayoría negativas al cambio; muestran una desorganización dentro de la institución, puesto que los empleados de Diaconía FRIF-IFD al momento de realizar una pequeña variación en lo rutinario, se cierran en una respuesta negativa.

El personal carece de motivación para alcanzar y mejorar el potencial humano, restringiendo al máximo sus capacidades, habilidades o talentos, abandonando la superación personal continua. (Maslow, 1991)

### RELEVANCIA SOCIAL

En este programa de gestión del cambio implican en su mayoría a los agentes internos de la organización, si la aplicación de dicho programa es el correcto se verá reflejado en nuestros clientes y usuarios generando un impacto benéfico en nuestra sociedad.

## CAPÍTULO II

### 2. GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

Se realiza la descripción de la experiencia laboral desarrollando funciones en los siguientes cargos:

El cargo que se desempeña es el de Supervisor Operativo Administrativo en Diaconía FRIF-IFD.

#### 2.1 FECHA DE INGRESO

El ingreso a Diaconía FRIF-IFD fue el 20 de Abril de 2019.

#### 2.3 TIEMPO DE SERVICIO

El tiempo de servicio como Supervisor Operativo Administrativo es de dos años.

#### 2.4 CARGO OCUPADO: SUPERVISOR OPERATIVO ADMINISTRATIVO

El objetivo principal es supervisar, autorizar y controlar las actividades operativas y administrativas, velando por un buen control interno y reducción del riesgo operativo.

#### 2.5 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

##### 2.5.1 OPERATIVO

- Supervisar el cumplimiento del personal bajo mi dependencia, promoviendo el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos internos.
- Revisar la documentación efectuada durante el día para su archivo correspondiente.

- Ejecutar y controlar las actividades relacionadas al manejo de efectivo.
- Realizar arqueos sorpresa periódicamente al personal de cajas que se encuentre bajo la dependencia,
  - Aplicar el control dual para la apertura y cierre de la Agencia, caja fuerte en los horarios establecidos.
  - Verificar diariamente los niveles establecidos remitiendo el reporte a los niveles establecidos.
  - Realizar el armado y recuento de efectivo para el envío de remesas.
  - Recepcionar las remesas verificando la veracidad de los billetes para luego realizar el resguardo de los mismos.

#### 2.5.2 ADMINISTRATIVO

- Gestión de material de escritorio para tener un trabajo eficaz.
- Cumplir con la política sobre el manejo de activos fijos, bajas, altas y mantenimiento de los mismos.
- Coadyuvar con el área administrativa sobre el mantenimiento del buen estado de la infraestructura, interna y externa de la agencia.

### 2.6 CARGO OCUPADO: ADMINISTRADOR REGIONAL DE BÓVEDA

Fungir el cargo como administrador regional de bóveda en la gestión 2018

#### 2.6.1 OBJETIVOS DEL CARGO

El objetivo del cargo es salvaguardar, administrar y controlar la estabilidad de material monetario para evitar la iliquidez en la entidad bancaria.

## 2.6.2 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Recibir y enviar efectivo excedente de otras y para otras agencias, por empresas transportadoras de valores, controlado los criterios de seguridad correspondientes.

- Responsable de planear, organizar y dirigir las operaciones en Caja y Bóveda.

- Velar por que no exista diferencia al finalizar el día en las cuentas contables.

- Gestionar que las operaciones del banco se ejecuten dentro de las políticas y procedimientos internos.

- Programar los retiros y depósitos de encaje legal en el Banco Central de Bolivia

## 2.7 CARGO OCUPADO: CAJERA

### 2.7.1 OBJETIVOS DEL CARGO

Realizar las transacciones diarias de entrada y salida de efectivo con una atención de calidad hacia los clientes y usuarios financieros.

### 2.7.2 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Efectuar la recepción diaria del efectivo y de bóveda, verificando los mismos asegurando la apertura y cierre diario de caja.

- Ejecutar y registrarlas las operaciones de ingresos, y egresos de efectivo de todos los servicios, procesándolos en el sistema y generando respaldos en las transacciones.

- Realizar el arqueo de cierre diario de la caja, entregando la documentación ordenada y el saldo de efectivo al encargado de bóveda.

- Ejecutar los desembolsos de créditos otorgados a los clientes por los asesores de créditos, previamente aprobados.

- Verificar firmas y documentos de identidad de los clientes en las operaciones de pago de efectivo, asegurando el cumplimiento de los criterios de control y prevención.

- Establecer un orden en el área de trabajo, y en el manejo de efectivo, de manera que facilite el conteo del material monetario.

## CAPÍTULO III

### 3. ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

#### 3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Considerables veces, el cambio organizacional es visto solamente como la salida de un periodo de dificultad, donde deben ser tomadas medidas extremas para aliviar la tensión originada por incertidumbres (Ribeiro). En estos momentos de presión, habitualmente no se toma en cuenta que los cambios también pueden ocurrir por diferentes razones tales como: innovación tecnológica, adaptación al medio actual, diversificación de puestos de trabajo y por otras razones que dependerá de la institución. Siendo así podemos afirmar que una empresa debe comportarse de forma homeostática (*Significado de Homeostasis, s. f.*), ya que debe cambiar su conducta cada vez que se presenten nuevas oportunidades o sea necesario en caso de posibles contingencias en el mercado, con el fin de ser competitivo.

Diaconía como fondo rotativo de inversión e institución financiera de desarrollo no identifica las falencias de las diferentes áreas aquí es importante mencionar al estilo de gerencia ambidiestra que permite corregir asimilar los errores y corregirlos (Rodríguez, 2017), de ahí que contar con un programa de gestión de cambio que genere motivación en los empleados e incentive a formar cambios positivos para la institución. La incorporación de nuevo personal se ve afectado por las prácticas del personal antiguo y monotonía de sus funciones que limitan el desempeño innovador de los nuevos miembros del personal. Al sentirse relegados con las prácticas antiguas, tales como realizar un trabajo bajo el estricto cumplimiento de las normas conlleva a una capacidad de adaptación frustrante, generando que el personal se encuentre desmotivado al momento de cumplir sus responsabilidades.

La gerencia ambidiestra es la capacidad que tiene una organización para

abordar dos entes calificados por lo general discordantes, por ejemplo, la innovación y eficiencia, pero el uso excesivo de solo uno de ellos puede llevar a la inercia organizacional. (Rodríguez, 2017)

La cultura institucional es transmitida al personal, mediante varias prácticas, tales como los devocionales, donde una vez por semana se reúnen el personal de cada agencia para hablar sobre las enseñanzas de Dios, esto con el objetivo de aplicarlo en la vida laboral diaria, pero ciertamente un porcentaje mínimo se encuentra realmente comprometido con los principios, valores, misión y visión de la institución.

El área de talento humano carece de un funcionario responsable de implantar, innovar y controlar nuevas prácticas laborales como; trabajo en equipo, plan de motivación al personal, programas de gestión de cambio y métodos de trabajo modernos. La falta de un análisis de situaciones reales dificulta la eficiencia en el trabajo y las nuevas funciones del personal, además de limitar el crecimiento y expansión de la institución impidiendo llegar a ser una entidad bancaria.

Con base en algunos puestos de alta gerencia mismos que deberían ser líderes en influir sobre el personal para efectuar sus funciones y mejorar de forma constante en la organización. Los cambios exitosos deberían ser encabezados por la gerencia, pero más al contrario son los que abandonan la innovación y el cambio global que tenemos a nivel mundial, ellos mantienen la rutina y su estilo de gerencia tradicional; se trata de controlar, registrar, ordenar y mantener, no se habla de la necesidad del “cambio”, se encuentra un entorno burocrático, cerrado y rutinario. Gerencia de liderazgo autocrático, estructura piramidal de toma de decisiones centralizadas, no fomenta la participación, no estimula la creatividad.

Implantar un programa de gestión el cambio en la institución representa una oportunidad para fortalecer las prácticas laborales en las cuales los funcionarios podrán desenvolverse de manera eficiente aplicando prácticas innovadoras dentro de sus funciones. En un entorno tan competitivo el talento humano dentro de la institución puede representar una ventaja competitiva. Por eso es de vital importancia que la institución o directivos gestionen la conservación del personal que aporta valor. Para ello, es imprescindible identificar los mejores empleados, los predispuestos, proactivos, entusiastas, líderes, conocedores de la institución que pueden coadyuvar más que se encuentren en los diferentes niveles. Esto significa identificar quienes tienen mayores posibilidades de crecimiento en la empresa, aportando sus conocimientos proactivamente, tanto a los procesos como al resto del personal. Fomentar la fidelización del talento humano dentro la institución conlleva a una atención con calidad y calidez a los clientes y usuarios financieros.

El programa de gestión del cambio se podrá aplicar a todas las áreas de la institución enfocada a la necesidad que tengan cada una de ellas, no se limitará a sólo un cambio, se podrá aplicar a futuro las veces que se requiera generando una adaptación al cambio constante en los empleados y mejora continua de la institución. Algo semejante ocurre con la gerencia ambidiestra puesto a que el líder conocerá vertical y horizontalmente la institución este conocimiento permitirá a la empresa encontrar fallas y oportunidades de mejora y podrá promover cambios en base al conocimiento aprendido, podemos afirmar que una empresa se comporta de forma homeostática, ya que debe de cambiar su conducta cada vez que se presente nuevas modalidades en el mercado, con el fin de mantener su cuota de mercado, y seguir dentro de la competición. (Smith y Tushman, 2005)

### 3.2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El problema en la institución Financiera de Desarrollo Diaconía, es a causa de que el personal está acostumbrado a realizar prácticas laborales monótonas que generan un bajo rendimiento en el desempeño laboral, además de resistirse a optimizar las funciones generando una frustración en el personal de nuevo ingreso. Por las razones descritas en el planteamiento del problema se obtiene los siguientes alcances:

- A corto plazo: el estado actual de los procedimientos en las funciones de los trabajadores representa una paralización en la implementación de nuevas formas de trabajo innovadoras, ya que los empleados acostumbrados a su forma de trabajo no sienten el ánimo de mejorar su estilo de funciones.
- A largo plazo: generalmente las empresas que no se adecuan al cambio quedan obsoletas e incluso podrían desaparecer debido a que las transformaciones laborales deben adecuarse a un entorno cambiante y actual con un equipo dinámico y con ganas de superación constante.
- Alcance económico: existe un peligro en el cual las entidades financieras que no se adecuan al cambio corren el riesgo que el avance tecnológico los deje atrás, impidiendo el alcance de clientes con herramientas actuales que a su vez representan una disminución en los ingresos de la institución

### 3.3 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

#### 3.2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un programa de gestión del cambio para el Área Administrativa de la Institución Financiera De Desarrollo Diaconía – El Alto, que permita mejorar los procedimientos de trabajo en el personal y fomenten la motivación para el desarrollo de la institución.

#### 3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un estudio para identificar indicios que afecten a la institución.
2. Elaborar una propuesta del programa de gestión de cambio.
3. Socializar el programa de gestión de cambio con una prueba piloto.

### 3.4 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN RELACIÓN CON LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

La actividad profesional desempeñada para dar solución al problema es emplear el conocimiento adquirido en el tiempo de ejercicio del cargo, implementando el programa de gestión del cambio, se describe a continuación los elementos que llevan a la solución del problema encontrado, que se ve reflejado en la desmotivación del personal y la falta de compromiso con la institución.

**Clima laboral:** este elemento motiva al desarrollo de una comunicación propia entre los funcionarios de las diferentes áreas.

**Desempeño laboral:** se pretende con esta variable llegar a alcanzar un más alto grado de ejercicio de sus funciones generando un compromiso institucional.

**Atención al cliente:** si bien se tiene prácticas diaconales, es imprescindible generar una buena imagen para nuestros clientes.

Se hace énfasis en los tres elementos mencionados con anterioridad, porque son variables que debido a la experiencia adquirida en el tiempo tendrá un mayor impacto positivo para la institución.

El presente trabajo pretende analizar alternativas que ayuden a mejorar la atención al cliente, el clima y desempeño laboral, mediante un programa de gestión del cambio.

## CAPÍTULO IV

### 4. ALCANCES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DEL MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de la presente Memoria Académica Laboral, se consideró analizar teorías de planificación y gestión del cambio más apropiados a la institución financiera, además de elementos técnicos y herramientas usadas durante la aplicación del programa de gestión de cambio.

#### 4.1 CAMBIO ORGANIZACIONAL

Durante el pasar de los años el cambio organizacional ha sido fundamental para que las organizaciones no se vean detenidas en la evolución de un mercado mundial en constante movimiento (Ribeiro), dinamizando al transcurrir en el tiempo y actualizándose constantemente.

**TABLA No 1:** Según los siguientes autores el cambio organizacional podría definirse como:

<b>AUTORES</b>	<b>CONCEPTOS</b>
<i>K. Lewin (1943)</i>	Es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es un producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúen el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten al cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el Status quo.

<i>LEVY (1986)</i>	Es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizativo.
<i>P. VAILL (1989)</i>	Es un proceso de la organización para comprender y mejorar todos los procesos justificados que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo.
<i>S. ROBBINS (1998)</i>	Es hacer las cosas de manera diferente.
<i>QUIRANT Y A. ORTEGA (2006)</i>	Es un proceso continuo, lento, interactivo y multifuncional.

**FUENTE:** Pérez -Vallejo, Lidia María; Vilariño -Corella, Carlos Manuel; Ronda - Pupo, Guillermo Armando pag.288

Durante el pasar de los años, las teorías de cambio organizacional fueron mejorando debido a que una organización en un ambiente competitivo es atacada, a su vez siendo una amenaza agresiva puede generar daños a la organización.

Preparar a las organizaciones para tener la capacidad de crear y mantener un sistema de cambio adaptable ante cualquier circunstancia que pudiera afectar a la empresa es necesario para enfrentar posibles contingencias a futuro.

Aunque es sabido mencionar que las teorías de cambio organizacional clásicas fueron pilares fundamentales que hasta hoy en día son necesarias para formar un programa de gestión del cambio tales como lo menciona K. Lewin (1943) existen fuerzas que forman parte de un cambio organizacional estas son; las fuerzas impulsoras que están presentes en la organización

como necesidad de tener un cambio en beneficio de la institución, y con ánimo de mejora en los procesos e innovación en la institución así como las fuerzas restrictivas en la que gran parte de los empleados se resisten al cambio, y quieren continuar con las monótonas prácticas de trabajo.

## 4.2 GESTIÓN DEL CAMBIO

Analizando las definiciones de todos los autores se puede decir que, cual sea el enfoque que tengan (Koontz, 2012), lo esencial en el cambio y la gestión organizacional es que buscan mejorar de un estado actual a uno nuevo en el que se puedan desenvolver con mayor eficiencia.

La gestión del cambio plantea que, ante un cambio organizacional, debe estar relacionado con una gestión adecuada del proceso administrativo en la que se puedan efectuar correcciones en la organización.

**TABLA No 2:** Diferentes definiciones sobre adaptación al cambio.

<b>AUTORES</b>	<b>CONCEPTOS</b>
<i>Ivancevich (1996)</i>	La adaptación de modelos de interacción dinámicos de mejoras satisfactorias.
<i>F. ACHILLEES (2002)</i>	Es un proceso de cambio planeado, en sistemas socio técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de las empresas y sus empleados.
<i>G. Barroso y M. Delgado (2007)</i>	Es un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobrevivencia u ofrecer

	nuevas oportunidades, y fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno.
<i>Marin Idarraga y Cuartas Marin</i>	La adaptación de las organizaciones a diversas transformaciones que pueden sufrir en su ambiente interno o en su entorno.

FUENTE: Pérez -Vallejo, Lidia María; Vilariño -Corella, Carlos Manuel; Ronda - Pupo, Guillermo Armando pag.289

#### 4.2.1 ELEMENTOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Los elementos de gestión de cambio pueden variar dependiendo al tipo de organización. Sin embargo, como en toda empresa o institución, pueden observarse (Tarulla, 1996) los siguientes elementos globales; personal en los cuales podrían modificarse la conducta, estrategias de desempeño, eficiencia en la productividad entre otros. Otro de los elementos es la cultura quienes se podrían influir mediante un programa de cambio cultural e identificación con el perfil organizacional, estructura organizacional, aunque muchos están acostumbrados a la rotación del personal, muchas instituciones podrían presentar resistencia al cambio de un buen líder en su empresa.

**TABLA No 3:** Según los siguientes autores los elementos del cambio son:

<b>AUTORES</b>	<b>CONCEPTOS</b>
<i>J. Stoner (2010)</i>	Los cambios que se pueden hacer en la organización se logran modificando su estructura, su tecnología, su personal o una combinación entre todos ellos.

R. Coulter (2010)

Los gerentes podrían realizar tres tipos de cambio en su organización: cambios en el personal, en la estructura y en la tecnología.

FUENTE: Pérez -Vallejo, Lidia María, Vilariño -Corella.

La definición coincide en que tres aspectos de la organización pueden ser sujetas a tres elementos fundamentales, en el cual se enfoca una gestión del cambio dentro o fuera de una organización.

#### 4.2.2 RESISTENCIA AL CAMBIO

Las causas de la resistencia al cambio pueden variar dependiendo del tipo de transformación en curso, del tipo de organización y de cada individuo, su personalidad y rol en la organización. (EAE, 2020)

Entre los motivos por los que de forma más frecuente aparece esta resistencia, se encuentran los siguientes:

- **Amenaza de poder a nivel individual.** Es más probable que los gerentes se resisten a los cambios que disminuyan su poder y lo transfieran a sus subordinados.
- **Amenaza de poder a nivel organizacional.** Con el proceso de cambio, algunos grupos, departamentos o sectores de la organización se vuelven más poderosos. Debido a eso, algunas personas se opondrán a tal propuesta.
- **Pérdida de control sobre los empleados.** El proceso de cambio a veces puede reducir el nivel de control que los gerentes ostentan y eso no será bien acogido.
- **Aumento del control de los empleados.** Los cambios organizativos pueden aumentar el control administrativo de los empleados, y este

proceso puede hacer que los empleados se vuelvan resistentes a tales propuestas.

- **Factores económicos.** Los cambios organizativos a veces se pueden ver desde el lado del empleado simplemente como algo que disminuirá su salario u otros privilegios económicos que les brindaba la empresa hasta la implementación del proceso de cambio. Es normal esperar que las personas que sienten que perderán la parte de su salario se resisten al cambio.
- **Amenaza de confort.** Los cambios organizativos en muchos casos resultan en incomodidad personal y dificultan la vida de los empleados. Cada nueva tarea requiere olvidar los viejos métodos de hacer el trabajo y aprender cosas nuevas que llevan al desperdicio de energía y causan insatisfacción.
- **Seguridad en el empleo.** El cambio organizacional puede eliminar algunos puestos de trabajo, puede producir excesos tecnológicos, despidos y otras circunstancias que no tardarán en desencadenar la resistencia al cambio.
- **Reasignación de recursos.** Con los cambios organizativos, algunos grupos, departamentos o sectores de la organización pueden recibir más recursos, mientras que otros los perderán. Por lo tanto, esto traerá resistencia por parte de los individuos, grupos o departamentos que perderán algunos de los recursos disponibles actualmente.
- **Implicaciones en los planes personales.** El cambio organizacional puede detener otros planes, proyectos u otras actividades personales o familiares. De tal manera, esto se convierte en una de las causas de la resistencia al cambio para aquellas personas que se vean afectadas por la transformación.
- **Dudas acerca del proceso.** Los empleados, generalmente, se resisten al cambio cuando no entienden el verdadero propósito de la

transformación propuesta. En esos casos, suelen asumir que llega algo malo, lo que los anima a presentar resistencia.

- **Diferentes valoraciones y percepciones.** Diferentes evaluaciones y percepciones pueden afectar los cambios organizacionales si hay personas que consideran los cambios propuestos como una mala idea. Por eso son resistentes a los cambios propuestos.
- **Miedo a lo desconocido.** El cambio organizacional, en muchos casos conduce a la incertidumbre. Es normal que las personas sientan miedo, ya que piensan que los cambios son algo peligroso. Esta incertidumbre afecta a los miembros de la organización y les hace resistir el cambio propuesto.
- **Experiencia previa.** Todos los empleados ya tienen algo de experiencia con un proceso de cambio organizativo anterior. Entonces, saben que esta transición no es un proceso fácil. Si, además, los procesos de cambio vividos en el pasado fueron un fracaso, será probable que aparezca la resistencia al cambio.

#### 4.2.3 ENFOQUES DE GESTIÓN DE CAMBIO

La resistencia al cambio dentro del personal de las organizaciones es un fenómeno que se da de forma bastante común, y puede ser gestionado y mejorado de forma efectiva si usan los métodos y herramientas adecuadas al momento de aplicarlo. (WYE, 2021)

#### MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO

En un mercado dinámico y competitivo, con evolución tecnológica constante, se debe tener en cuenta estrategias de mejora continua para evitar frustraciones institucionales. Por tal motivo es vital tomar acciones que nos permitan mantenernos activos ante cualquier contingencia que pueda suceder en el entorno interno y externo de la institución, a continuación, se detalla uno

de los modelos más actuales para estar a la vanguardia de los cambios.

#### 4.2.3.1 TEORÍA “U”

Desarrollado por (Scharmer, 2007), la Teoría “U” describe un nuevo enfoque para gestionar el cambio que pone un fuerte énfasis en la introspección y el autoconocimiento para romper patrones de comportamiento pasados e improductivos que pueden sofocar la creatividad y dificultar la toma de decisiones resuelta y efectiva. Alienta a las personas a dar un paso atrás y reconocer nuevas perspectivas sobre los desafíos que enfrentan.

El Presencing Institute (P.I. 2007) describe la Teoría “U”, como un medio para adoptar nuevas ideas y métodos para el cambio organizacional. Afirma: "Hoy en día, no es suficiente para crear un cambio en el nivel de los síntomas y las estructuras. Necesitamos trabajar aún más profundamente, para cambiar los paradigmas subyacentes del pensamiento y para conectarnos con nuestras fuentes más profundas de creatividad y yo. La mayoría de las metodologías de aprendizaje se centran en aprender del pasado. La Teoría “U”, propone un marco y una metodología para comprender y practicar otro ciclo de aprendizaje: aprender del futuro a medida que surja". (Scharmer, 2007)

La teoría “U” es un método de mejora para el personal de una organización, mismo que se orienta en promover la innovación y de esta manera cambiar la empresa a través de diferentes herramientas que permite conocerse a uno mismo e identificar nuevos aspectos a los que se afrontan.

## PROCESOS DE CAMBIO DE LA TEORÍA “U”

### CO – INICIAR

Lo que nos propone la teoría “U” en su primer paso es que se debe crear una intención común. Parar y escuchar a los otros y escuchar lo que la vida le está pidiendo que haga.

Para dar inicio a este primer paso se debe tomar en cuenta tres aspectos importantes, los cuales nos llevará a realizar un análisis correcto de la situación en la que se encuentra la organización.

**ATENDER:** escuchar lo que la vida llama a hacer

El soporte principal de la teoría U radica en estar actualizado en los cambios constantes en el mundo para poder participar en los cambios desde el futuro que quiere abordar.

**CONECTAR:** escuchar y dialogar con los actores interesantes del campo.

Es vital escuchar atentamente a los miembros que conforman el área de aplicación, prestando la atención pertinente a lo que están hablando tomando en cuenta la escucha activa. (Scharmer, 2007)

Esto debido a que la mayoría de las veces las personas que menos se han mostrado en la organización son las que nos podrían mostrar lo que se debe hacer.

**CO – INICIAR:** formar un grupo diverso con una intención común.

Es necesario formar un grupo de personas que sean capaces de crear afinidad para poder avanzar individualmente y también grupal. La finalidad es que las personas sean las apropiadas para estar en el lugar y momento adecuado.

### CO – SENTIR

El segundo paso del proceso de la teoría “U”, nos dice que se debe observar, observar, observar. Ir a los lugares de mayor potencial y escuchar con su mente y corazón totalmente abiertos.

Para realizar un cambio transformativo en la organización el factor limitante no es la falta de ideas, si no que en la mayoría de las organizaciones hace falta de la capacidad de sentir o percibir lo que los demás le intentan mostrar. Es necesario ver de forma recóndita, sutil y colectiva.

### PRESENCIAR

El presente paso nos indica que es necesario conectarse con el origen de la inspiración y el deseo común. Ir al lugar del silencio y permítele al conocimiento interior emerger.

La esencia principal de este paso es presenciar la llegada de lo nuevo, transformando lo antiguo, para lograr esto debemos deshacernos de las cosas que no son esenciales y ser capaces de abrirse a los nuevos contextos de la realidad.

Una vez que el grupo de personas decide dejar ir todo lo que no es necesario y atraviesan por este paso nada seguirá siendo lo mismo.

## CO – CREATIVO

El paso cuatro nos indica que se debe realizar prototipos de lo nuevo en ejemplos reales para explorar el futuro “a través del hacer”.

Para dar inicio al prototipo debemos tener muy en cuenta el paso anterior, descargando todo lo que no es esencial “dejar ir”, luego se debe establecer qué es lo que se necesita “dejar venir”; de esta manera facilitar soluciones en tiempo real.

## CO – CREANDO

Por último, el paso cinco indica que se debe incorporar el nuevo ecosistema que facilita el ver y actuar desde la totalidad.

Es necesario revisar lo que con anterioridad se ha aprendido, tomando en cuenta lo que funciona y lo que no funciona para descartar, se debe identificar el prototipo adecuado el mismo que a lo largo del tiempo tendrá un alto impacto.

### 4.2.3.2 EL MODELO DE KURT LEWIN

Se define como una reforma de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable.

Los grupos se encuentran en un estado de equilibrio, pero puede cambiar el comportamiento si se incrementa la influencia para el cambio.

La importancia del individuo en el cambio de un grupo de personas le lleva a adoptar con más facilidad los nuevos comportamientos.

Este modelo hace referencia al cambio con gran sencillez y utiliza como metáfora el bloque de hielo.

**Descongelar:** se inicia el proceso de liberar a la empresa de las creencias y hábitos que hasta el momento se siguen utilizando, no solo de manera individual sino también como grupo colectivo.

En esta etapa llegan a surgir interrogantes generando resistencia e incertidumbre, por tanto, es necesario comenzar la sensibilización con el personal, para que se pueda salir de la zona de confort, utilizando nuevas herramientas de trabajo.

**Movimiento:** después de la exclusión de las creencias anteriores se debe **inducir** la nueva forma de trabajar, nuevos modelos, nuevos procedimientos, para crear la cultura que se desea lograr con el cambio.

Se puede producir miedo al fracaso, por lo desconocido de las nuevas prácticas, esta incertidumbre conlleva a la paralización en los primeros momentos, puede ocasionar niveles de estrés, pero estos deben ser controlados.

**Re congelar:** cuando los nuevos procesos se encuentren implantados, estos deben pasar a formar parte de la cultura de la institución, para garantizar su éxito a largo plazo. Los cambios se transforman en rutinarios, por tanto, para garantizar y consolidar los líderes deben emplear el sistema de recompensas, para que los empleados se sientan partícipes de la mejora.

#### 4.2.3.3 LOS 8 PASOS DE KOTTER PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Es indudablemente que los cambios se producen a nuestro alrededor, por lo cual podemos esperar a que los cambios ocurran o ser impulsores de que los mismos ocurran.

John Kotter nos explica los 8 pasos para la gestión del cambio, en su libro “Liderando el cambio” (“Leading Change”) publicado en el año 1995.

### **Crear sentido de urgencia**

Es necesario hacer entender a la institución que el cambio es necesario, se debe crear el deseo de querer realizarlo, es imprescindible iniciar un diálogo con todos los involucrados y facilitar la información que sustente la urgencia del mismo.

- Localizar las potenciales amenazas y desarrollar lo que podría suceder.
- Explorar oportunidades que podrían ser utilizadas.
- Comenzar un diálogo honesto que permita a las personas.

### **Forme una poderosa coalición**

Se debe convencer a la gente que el cambio es necesario, esto involucra tener un liderazgo fuerte dentro de la organización, se pueden hallar líderes del cambio, los que se encargan de reunir equipos de personas influyentes dentro de la institución.

- Encontrar líderes dentro de la institución.
- Deben estar comprometidos emocionalmente.
- Trabajo en equipos para lograr el cambio.
- Localizar áreas débiles para poder fortalecer con personas comprometidas.

### **Crear una visión para el cambio**

Debe ser fácil de transmitir, identificando los puntos clave del por qué es necesario el cambio, mostrar cómo sería el cambio a futuro, los líderes serán los encargados de llevar la visión de cambio a todos los equipos de trabajo,

transmitiendo todo lo acordado.

- Establecer valores esenciales
- Resumir como se ve a futuro la institución.
- Coalición para describir la visión en un periodo corto.
- Estrategia para ejecutar la visión.

### **Comunique la visión**

Una vez determinada la visión, esta debe ser comunicada con mucha frecuencia, incluirla en todo lo que haga, es imprescindible llamar a reuniones extraordinarias, será fundamental transportarlo a lo cotidiano para la toma de decisiones y resolución de problemas, llevara a que la visión sea recordada diariamente.

- Platicar a menudo de la visión de cambio
- Manifiestar con honestidad las preocupaciones de la gente.
- Emplear a todo aspecto operativo la visión de cambio.
- Demostrar la visión con el ejemplo.

### **Eliminar los obstáculos**

En este punto los miembros de la institución ya se encuentran involucrados con la visión de cambio, incluso habrá algunos que ya lo vayan aplicando a su trabajo diario. Pero también habrá quienes se resisten al cambio, se deberá trabajar con ellos para que tomen conciencia de lo que implica aplicar el cambio.

- Identificar a los líderes del cambio.
- Mirar el sistema de recompensas que esta armonía con la visión.
- Identificar a las personas que se resistan al cambio.
- Eliminar barreras ya sean humanas o no.

### **Asegure triunfos a corto plazo.**

Nada es más motivador que obtener el éxito, por lo cual es bueno alcanzar

dentro de un periodo de tiempo corto, dándole al equipo las gracias por el esfuerzo y la dedicación que se mostró durante el periodo determinado para el logro de la meta fijada.

- Buscar proyectos de logro de meta asegurado.
- Elegir metas que nos sean costosas.
- Analizar minuciosamente lo bueno y lo malo de cada proyecto.
- Reconocer el esfuerzo del equipo.

### **Construya sobre el camino**

Si bien se alcanzó una victoria a corto plazo, no quiere decir que el cambio se ha producido en su totalidad, se debe buscar que se puede mejorar, como aún no se ha consolidado es bueno aplicar las modificaciones correspondientes, ya que la gente se encuentra abierta a la mejora continua sobre la visión propuesta.

- Analizar qué se puede mejorar y que salió bien.
- Determinar nuevas metas aprovechando el impulso logrado por el éxito alcanzado.
- Mejora continua.
- Tener nuevas ideas y sumar nuevos líderes de cambio.

### **Anclar el cambio en la cultura de la empresa**

Si bien el cambio se ha consolidado en la institución, y ya forma parte de lo habitual del trabajo diario, no se debe dejar de lado que estamos en una era de cambios constante por tanto se debe volver a anticipar lo que podría pasar en el futuro. Se debe adoptar una filosofía de cambio constante que ayudará a la mejora continua.

- Comunicar sobre los avances y los éxitos alcanzados.
- Incluir los valores de cambio al personal nuevo.
- Valorar a los miembros que hicieron posible el cambio.
- Crear planes para cambiar a los líderes de cambio, para que su legado no se pierda al pasar del tiempo.

#### 4.2.3 RESUMEN DEL MODELO PROPUESTO

Se realiza un estudio comparativo entre las diferentes metodologías y modelos que se encuentran relacionados con la institución financiera de desarrollo Diaconía.

- Modelos de los “tres pasos” de Kurt Lewin.
- La teoría “U” de Scharmer Otto.
- Los ocho pasos de Jhon Kotter.

Se agruparon los aspectos relevantes que aportan significativamente a la gestión del cambio de la institución, permitiendo definir las etapas del proceso de la gestión del cambio que se aplicará.

#### 4.2.4 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS DIFERENTES PROPUESTAS

Para encontrar las etapas del proceso de gestión del cambio que se aplicará en Diaconía, se realizó un balance comparativo de los aspectos fundamentales de los diferentes modelos descritos anteriormente, obteniendo aspectos que aportan para la Gestión del Cambio.

**TABLA No 4:** Aspectos relevantes que cada autor aporta para la gestión del cambio.

<b>CUADRO COMPARATIVO DE TEORÍAS Y MODELOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b>				
<b>PASOS</b>	<b>ASPECTOS RELEVANTES</b>	<b>Modo de K. Lewin</b>	<b>Teoría "U"</b>	<b>Los 8 pasos de Kotter</b>
Descongelamiento	Determinamos qué debe cambiar	X		
	Nos aseguramos el apoyo de las personas influyentes y la dirección	X		
	Creamos la necesidad de cambio	X		
	Gestionamos la comunicación	X		
Movimiento	Comunicaremos frecuentemente	X		
	Respondiendo a las preguntas de forma honesta	X		
	Dotaremos de poder de decisión	X		
	Involucraremos a las personas en el proceso	X		
	Fijaremos el cambio cultural	X		
	Desarrollaremos estrategias para mantener el cambio	X		

Re congelamiento	Proporcionaremos formación y soporte	X		
	Celebrar cada éxito	X		
Co - Iniciar	Crear una intensión en común		X	
	Escuchar a los demás		X	
	Ver lo que la institución está pidiendo		X	
Co – Sentir/Percibir	Observar-observar-observar		X	
	ir a lugares de mayor potencial		X	
	Escuchar con su mente y corazón abiertos		X	
Presenciar	Conectarse con el origen de la inspiración		X	
	ir al lugar en silencio, que permite emerger el conocimiento		X	
Co- creando	Realizar prototipos de lo nuevo		X	
	Tener ejemplos reales para ver que se puede hacer en el futuro		X	
Co - Evolucionando	Incorporar lo nuevo en ecosistemas		X	
	facilitar el ver y actuar desde la totalidad		X	

Crear sentido de urgencia	Localizar las potenciales amenazas y desarrollar lo que podría suceder			<b>X</b>
	Explorar oportunidades que podrían ser utilizadas			<b>X</b>
	Comenzar un dialogo honesto que permita a las personas			<b>X</b>
Formar una poderosa coalición	Encontrar líderes dentro de la institución			<b>X</b>
	Deben estar comprometidos emocionalmente			<b>X</b>
	Trabajo en equipos para lograr el cambio			<b>X</b>
	Localizar áreas débiles para poder fortalecer con personas comprometidas			<b>X</b>
Crear una visión para el cambio	Establecer valores esenciales			<b>X</b>
	Resumir como se ve a futuro la institución			<b>X</b>
	Coalición para describir la visión en un periodo corto			<b>X</b>
	Estrategia para ejecutar la visión			<b>X</b>
Comunicar la visión	Platicar a menudo de la visión de cambio			<b>X</b>
	Manifiestar con honestidad las preocupaciones de la gente			<b>X</b>

	Emplear a todo aspecto operativo la visión de cambio			<b>X</b>
	Demostrar la visión con el ejemplo			<b>X</b>
Eliminar los obstáculos	Identificar a los líderes del cambio			<b>X</b>
	Mirar el sistema de recompensas que esta armonía con la visión			<b>X</b>
	Identificar a las personas que se resistan al cambio			<b>X</b>
	Eliminar barreras ya sean humanas o no			<b>X</b>
Asegurar triunfos a corto plazo	Buscar proyectos de logro de meta asegurado			<b>X</b>
	Elegir metas que nos sean costosas			<b>X</b>
	Analizar minuciosamente lo bueno y lo malo de cada proyecto			<b>X</b>
	Reconocer el esfuerzo del equipo			<b>X</b>
Construya sobre el camino	Analizar que se puede mejorar y que salió bien			<b>X</b>
	Determinar nuevas metas aprovechando el impulso logrado por el éxito alcanzado			<b>X</b>
	Mejora continua			<b>X</b>

	Tener nuevas ideas y sumando nuevos líderes de cambio			<b>X</b>
Anclar el cambio en la cultura de la empresa	Comunicar sobre los avances y los éxitos alcanzados			<b>X</b>
	Incluir los valores de cambio al personal nuevo			<b>X</b>
	Valorar a los miembros que hicieron posible el cambio			<b>X</b>
	Crear planes para cambiar a los líderes de cambio, para que su legado no se pierda al pasar del tiempo			<b>X</b>

FUENTE: Elaboración Propia

A raíz del análisis de los criterios expuesto por los diferentes autores, y agrupando diferentes actividades y características de cada una de ellas, se propone las siguientes fases propuesta para la gestión del cambio en Diaconía.

- **Fase de preparación:** identificar y analizar las necesidades de cambio.
- **Fase de observación:** estudio de las personas involucradas y la institución.
- **Fase de partida:** preparación de la gestión del cambio
  - Propósito de liderazgo
  - Propósito de comunicación
- **Fase de acción:** se emplean los planes para ejecutar el cambio.
- **Fase de adaptabilidad:** mantener una visión de cambio

**TABLA No 5:** Elementos extraídos de las distintas teorías y modelos más adecuados para la elaboración de las fases de la propuesta del programa de gestión de cambio de DIACONÍA FRIF – IFD.

<b>ELEMENTOS EXTRAÍDOS PARA LA ELABORACIÓN DE LAS FASES DE LA PROPUESTA</b>					
<b>FASE</b>	<b>ASPECTOS PARA APLICAR AL MODELO</b>	<b>Modelo de K. Lewin</b>	<b>Teoría “ U”</b>	<b>Los 8 pasos de Kotter</b>	<b>Gerencia ambidiestra</b>
Fase de preparación	Identificar la necesidad de cambio	x	x		
	Localizar las amenazas potenciales			x	
	Gestionar la comunicación escuchando a los demás	x	x	x	
	Identificar a los líderes		x		
	iniciar debates honestos y convincentes para hacer pensar y hablar a la gente.			x	
Fase de Observación	Definir a los verdaderos líderes de la institución		x		
	Identificar a los que se resisten al cambio			x	
	Eje emprendedor como provisor de personas conocedoras de los problemas en las diferentes áreas				x
Fase de partida	Determinar la visión para el cambio, los objetivos, las estrategias y los planes de acción.			x	

	Plan de liderazgo, ir respondiendo con honestidad, impartiendo el ejemplo.		x		
	Plan de comunicación, se debe ir predicando la visión a todas las partes involucradas (dirección y personal)			x	
	Plan de formación, teniendo sesiones con las personas las cuales comparten sus experiencias, conocimientos e ideas y trabajar en equipo			x	
Fase de acción	Implementación en la institución		x		
	Las personas deben estar comprometidas y dispuestas a realizar el cambio			x	
Fase de adaptabilidad	Después de cada meta alcanzada, es necesario analizar			x	
	mantener una visión constante de cambio para personal nuevo y antiguo			x	

FUENTE: Elaboración Propia

Figura N°7: Modelo de la Teoría "U" enfocado a Diaconía FRIF – IFD



FUENTE: Otto Scharmer, 2027.

## 4.3 ENFOQUES DE LIDERAZGO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

### 4.3.1 LIDERAZGO

El liderazgo en las organizaciones es esencial para obtener una gestión empresarial destacable, una organización sin liderazgo no existiría o terminaría por extinguirse ya que es de vital importancia para cualquier organización porque el que ejercerá el liderazgo deberá dirigir e impulsar para sobrevivir a un entorno competitivo.

Se puede decir que el liderazgo es un conjunto de habilidades que un individuo posee para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, teniendo como resultado que el equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Se puede decir que otros autores definen a liderazgo como:

“Es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario”.

(Newstrom, 2007)

“La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (Chiavenato, 2004)

#### 4.3.1.1 COMPONENTES DE LIDERAZGO

Es importante saber quién es el líder adecuado para introducir un programa de gestión de cambio principalmente se buscará un líder con los siguientes componentes para poder liderar al equipo y ejecutar el programa de gestión de cambio.

Según B. Bass (1981) describió los componentes de un líder ideal para el programa de gestión de cambio:

- **Carisma o influencia idealizada.** El líder transmite a partir de su comportamiento, sus valores y convicciones, llegando a convertirse en un modelo que las demás personas desean seguir.
- **Motivación inspiracional.** El líder inspira a sus seguidores para que desarrollen una visión optimista hacia los objetivos y el futuro.
- **Estimulación intelectual.** Para lograr los objetivos planteados, el líder estimula y alienta la creatividad de los miembros del equipo, fórmula retos y desafíos que promueven el desarrollo hacia las metas.
- **Atención personal e individual.** Impulsa al seguidor hacia la autorrealización y desarrollo de la autoestima, actúa como un mentor que considera las características de cada individuo y promueve su desarrollo para

favorecer el logro de los objetivos.

Es importante recalcar estas habilidades esenciales para un líder ejecutor de cambios dentro de la organización, el carisma relacionado con el entusiasmo generará que los empleados deseen mantener un cambio en la organización, acompañado de una motivación constante para no perder el interés en el alcance del objetivo.

### 4.3.2 LIDERAZGO AUTOCRÁTICO

El liderazgo autocrático es un sistema de dirección en el que una sola persona ejerce el poder sobre el grupo de trabajo. Es uno de los liderazgos que se podrían aplicar en la gestión de cambio siempre y cuando se necesite correcciones en el momento de ejecutarse o se presente una contingencia. La teoría de liderazgo autocrático ejercerá poder en los grupos que se resisten fuertemente al cambio puesto que podrían ser un riesgo durante la implementación del programa.

Este líder es, a su vez, responsable de sus empleados, de manera que las decisiones son tomadas de manera individual y autónoma, sin tomar en cuenta opiniones ni sugerencias de los demás participantes. La planificación, control y supervisión son ejercidos por el líder, quien no se permite delegar funciones ni fomentar la colaboración grupal.

#### 4.3.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO AUTOCRÁTICO

El líder autocrático generalmente presenta características individualistas y se relaciona más como un jefe que no toma interés en la forma de pensar de su equipo es decir es poco empático con la opinión de los demás empleados.

Las siguientes características del estilo de liderazgo autocrático son:

- El líder toma todas las decisiones

- No permite la participación o discusión del grupo
- El líder es el dueño de la información
- No delega responsabilidades
- Fija los objetivos a cumplir
- Administra premios y castigos
- Tiene control sobre todo y sobre todos

Entendiendo el liderazgo empresarial como la influencia que ejerce una persona sobre un grupo de trabajo determinado, existen diferentes tipos que se distinguen de acuerdo a las estrategias y niveles de participación que se emplean en el desarrollo de las tareas y el alcance de objetivos en pro de la empresa. En este sentido, el liderazgo que restringe los niveles de participación de los empleados ejerciendo un control estricto se denomina liderazgo autocrático.

#### 4.3.3 LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

A diferencia del liderazgo autocrático, este estilo de liderazgo permite que los individuos participen en la toma de decisiones, bajo una modalidad en la que ellos mismos elijan. Es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación.

#### 4.3.4 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El Liderazgo Transformacional se caracteriza por su capacidad para realizar cambios, constantes enfocados a la mejora continua de la empresa tanto en

los individuos o empleados que pertenezcan a la empresa como en las organizaciones y en los sistemas sociales dentro y fuera de la empresa.

El concepto de liderazgo transformacional fue introducido por (Burns en 1978), en su libro Liderazgo.

El liderazgo transformacional es una forma de influencia que motiva a los seguidores a alcanzar logros que superan los que, normalmente, puede esperarse de ellos. Conforman un proceso mediante el cual “una persona se compromete con los demás y crea una conexión que eleva el nivel de motivación y *moralidad tanto en el líder como en el seguidor*”. (Northouse, 2016)

Este tipo de liderazgo “transforma” a personas y organizaciones incidiendo en los valores, las emociones, la ética y los objetivos a largo plazo. Atiende a las necesidades de los seguidores y a una consideración individualizada que les proporciona empatía, apoyo y ayuda para desarrollar su potencial.

El líder transformacional inspira cambios positivos en los seguidores, preocupándose por las tareas y el bienestar de sus de aquellos. Es así como se hace acreedor de la confianza y el respeto de los demás.

#### 4.3.5 EFICACIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional permite obtener mejores resultados debido a que mantiene una influencia idealizada enfocada al alcance de objetivos y metas continuas y a no conformarse en la obtención de mejores resultados.

El liderazgo transformacional permite que muchas de las decisiones en la organización permitan estén actualizados y predispuestos a generar un cambio, lo que diríamos es que estarían en una fase de cristalización en la empresa para poder más adelante implementar mejorar en los procedimientos y aumentar la eficiencia en las labores de la institución.

#### 4.4 EL LIDERAZGO DESDE EL ENFOQUE DE LA TEORÍA “U”

El liderazgo es un elemento completamente importante para lograr el cambio en una organización y la Teoría “U”, no es indiferente frente a este aspecto, por tanto, nos presenta un recorrido esencial para el liderazgo.

La Teoría U nos transporta a un liderazgo más dinámico y efectivo, esto se logra a través de tener una mente abierta, un corazón abierto y una voluntad abierta, estos son los aspectos claves del método de la Teoría “U”.

##### 4.4.1 TRABAJO EN EQUIPO

Para entender más sobre que es un equipo de trabajo, citaremos a diferentes autores, los cuales se relacionan con el cambio en la organización.

(Koontz, 2012) nos dice que un equipo de trabajo puede definirse como “...una pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables”.

(Robbins, 2017) un equipo de trabajo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales.

## 4.4.2 NUEVA TECNOLOGÍA SOCIAL Y SUS SIETE CAPACIDADES DE LIDERAZGO

El liderazgo desde el enfoque de la teoría U nos muestra una nueva tecnología social basada en sus 7 capacidades de liderazgo que todo equipo, organización o sistemas debe emplear para alcanzar el cambio en la organización. Se debe tener en cuenta que, sin estas siete capacidades de liderazgo, los cinco movimientos mencionados anteriormente no proporcionarán los resultados esperados.

### 4.4.2.1 CONTENER EL ESPACIO

**Escuchar lo que la vida nos pide que hagamos:** Esta capacidad nos muestra la importancia de crear un espacio lo suficientemente abierto, en el que los miembros de la organización se sientan invitados. El líder debe mantener un espacio en el que todos los invitados puedan proporcionar un aporte para el mejoramiento de la organización.

Cabe mencionar que nos encontramos en cambio constante, por lo cual es vital mantenerse intencionalmente incompletos, para que más adelante también se pueda contribuir en el ámbito que se requiera.

### 4.4.2.2 OBSERVAR

**Prestar atención con la mente totalmente abierta:** La segunda habilidad del proceso “U” en el liderazgo, nos indica que se debe escuchar con una mente abierta a través de limitar la voz de juicio, para evitar juzgar basado en las prácticas del pasado, si no se excluye la voz de juicio no será posible acceder a lugares de mayor potencial.

#### 4.4.2.3 SENTIR

**Conectarse Con El Corazón:** El proceso “U” en este tercer paso nos indica que, para facilitar el transcurso de la apertura, se debe vincular con una de las fuerzas más latentes tener el corazón abierto. Si bien en la mayoría se trabaja con la mente, se debe tener en cuenta que el trabajo del mismo debe ser de manera abierta para poder lograr alcanzar lo que se propone.

Es importante cultivar la capacidad de amar y saber apreciar, ya que el amor es la única emoción que permite mejorar la inteligencia.

#### 4.4.2.4 PRESENCIAR

**Conectarse con el origen más profundo de su ser y su intención:** La cuarta capacidad del proceso U nos permite analizar la intención abierta, que da lugar a empezar a actuar desde la totalidad precedente.

Se debe tener en cuenta que, después de los pasos precedentes ya se cuenta con los componentes necesarios para poder realizar lo que se está buscando.

#### 4.4.2.5 CRISTALIZANDO

**Acceder al poder de la intención:** En la quinta capacidad del proceso “U”, indica que el equipo impulsor se compromete a crear un campo que sea capaz de atraer a nuevas personas, oportunidades y recursos que hacen que las cosas sucedan, y que permite a todos manifestarse.

#### 4.4.2.6 HACIENDO PROTOTIPOS

**Integrando Cabeza, Corazón Y Manos:** Para el proceso “U” la sexta capacidad es un principio clave para operar en la parte derecha de la “U”. Esta capacidad permite lidiar con la resistencia, en toda organización cuando se implementa

mecanismos nuevos e innovadores una parte de los miembros se resisten al cambio, por lo tanto, si se integran de manera indicada la cabeza (mente abierta), corazón (corazón abierto) y manos (voluntad abierta) se las aplicaciones prácticas serán las esperadas.

#### 4.4.2.7 REALIZAR- ACTUAR

**Tocando el violín macro:** En este último desplazamiento del proceso “U”, es tan importante tener la capacidad de escuchar, desde un lugar diferente para abarcar más allá de lo que ya se conoce.

En el ámbito en el cual nos encontramos la mayoría de las organizaciones carecen de los dos elementos esenciales para interpretar esta capacidad. El primero es la falta de líderes que convoquen al equipo correcto que contribuyan en la cadena de valores de la organización y el segundo es una tecnología social que permita moverse en lo nuevo.

Estas siete capacidades del liderazgo de la teoría “U”, actualmente son muy utilizadas en las organizaciones, por tener un carácter de innovación. Estas siete capacidades son requisito principal para que permita el funcionamiento de la Teoría “U”, en ausencia de estas capacidades del proceso “U”, no se puede llevar a cabo.

Figura N°8: Teoría "U" con Enfoque Hacia El Liderazgo



FUENTE: Otto Scharmer, 2027.

#### 4.4.3 MOTIVACIÓN

En el orden organizacional, la motivación es uno de los factores que influyen en el desempeño laboral de las personas. El empleado se comporta de cierta manera particular, de acuerdo con el grado de motivación que posea.

Robbins (1999) define la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo a favor de las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer algunanecesidad individual”.

Robbins (2004), las personas que cuentan con una motivación elevada expresan su buen desempeño a través del esfuerzo que emplean para desarrollar sus actividades. Por otro lado, así puede evidenciarse el grado de

identificación de los colaboradores respecto a las metas y objetivos organizacionales.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) plantean que la motivación crea la energía que incita, inspira, impulsa e influye a las personas a la acción. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

Hacer una buena Gestión de Cambio implica arduas y consistentes estrategias de motivación, combinadas con una visión concreta y factible compartida por todos, capacidad de cada miembro de la organización de aprender y una brillante comunicación.

La Gestión de Cambio, no se hace en los procedimientos, documentos o tecnologías, antes se debe hacer en las personas, a través de procesos de aprendizaje y transformación llevados a cabo con perseverancia y disciplina, para ello motivar el personal continuamente es vital con el fin de no desistir en el rumbo trazado.

Algunos de los beneficios de la Gestión de Cambio y la Motivación son:

- Estimular el trabajo a través de la cordialidad y la claridad de los mensajes.
- Fomentar el intercambio de información entre los diferentes procesos y tareas.
- Establecer canales adecuados de comunicación, según la criticidad, importancia y necesidad de los mismos.
- Apoyar el reconocimiento del desempeño de los colaboradores.
- Ayuda a un positivo clima organizacional ya que disminuye los problemas entre las personas.

#### 4.4.4 COMUNICACIÓN

## TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Nosotros pensamos que nuestra teoría podría funcionar comunicándose de una persona a otra persona de forma intencional para que tenga sentido, también relacionamos que la propaganda es la forma para adherir masas y eso nos conviene para poder relacionarse y tener una buena comunicación. (*Comunicación Efectiva*, 2019)

Elementos que forman parte dentro de la comunicación efectiva

- **Emisor.** Se trata de la persona que produce y envía el mensaje.
- **Receptor.** Se trata de la persona que recibe e interpreta el mensaje.
- **Código.** Es el conjunto de reglas y signos de los que el emisor se vale para producir su mensaje y que también debe ser conocido por el receptor para poder interpretarlo.
- **Canal.** Es el medio físico a través del que se transmite el mensaje.
- **Mensaje.** Lo que se comunica. Es formulado y enviado por el emisor y recibido e interpretado por el receptor.
- **Referente.** Elemento, situación y/o suceso al que haga alusión o al que se refiere el mensaje.
- **Situación.** Es el contexto en el que el emisor transmite su mensaje y en el que el receptor lo recibe.

- **Ruido.** Cualquier tipo de interferencia que afecte a alguno de los elementos que intervienen en la comunicación.

#### 4.4.4.1 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN “CÍRCULOS DE CALIDAD”

Un círculo de calidad es un grupo de empleados que se reúne de manera regular para identificar, analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo que realizan. (QUIROGA, 2021)

- ✓ Se forma por un pequeño grupo de empleados

Cabe destacar que para que un círculo de calidad alcance de manera exitosa sus objetivos deben estar conformado por un número adecuado de miembros. Se considera que el número más favorable de miembros es de 8 a 10 empleados. Este número permite que la interrelación entre todos los miembros sea fácil de conducir.

- ✓ Los miembros del círculo deben desempeñarse en la misma área de trabajo o en un trabajo similar

Por otro lado, el círculo de calidad debe estar conformado por empleados que realizan el mismo trabajo o un trabajo similar. Para que cada miembro entienda todos los temas que se tratan y que sea capaz de aportar sus conocimientos.

- ✓ La participación debe ser voluntaria

Es importante mencionar que la participación de los empleados en los círculos de calidad es voluntaria. La empresa no obliga o presiona a los trabajadores a que formen un círculo, por lo que la participación dependerá de la decisión de cada miembro.

- ✓ Las reuniones deben ser regulares

De igual forma, las reuniones de los círculos de calidad deben efectuarse de manera periódica. Es decir, se deben establecer periodos semanales o quincenales para llevar a cabo las reuniones.

- ✓ Identificar, analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo

En todo caso, los empleados que forman parte del círculo de calidad pueden identificar, analizar y resolver problemas. Porque todos los miembros están involucrados en la misma área de trabajo. Esto les facilita que puedan reconocer los obstáculos que afectan la calidad, la productividad y el rendimiento óptimo del trabajo. También esto favorece encontrar las mejores propuestas para corregir y resolver los problemas encontrados.

#### 4.5 ESTILO DE GERENCIA AMBIDIESTRA

La gerencia ambidiestra permite a las organizaciones identificar las falencias con la que se cuenta en las diferentes áreas, contando en cada una de ellas con un eje emprendedor (personas con capacidad de resolver problemas, mejorar y realizar cambio).

La práctica de este modelo permite a la institución contar con una mejora continua, colocando a la empresa en un lugar más competitivo.

#### EJE EMPRENDEDOR

El eje emprendedor es un sistema que funciona como proveedor de personas, conocedores de los problemas en sus diferentes áreas, con actitud, que destaque en los distintos departamentos, a fin de resolver problemas y realizar cambios.

#### COMPONENTES DEL EJE EMPRENDEDOR

- **Gerente ambidiestro:** será preciso que el líder sea una persona que conozca a la organización a profundidad, este conocimiento le permitirá identificar problemas, fallas y oportunidades de cada una de las áreas, de tal esta manera entender que debe realizarse. Es necesario crear un espacio donde la gente se encuentre inclinada a crear nuevas cosas.
- **Gerente emprendedor:** colaborador de las diferentes áreas, sientan que sus necesidades no son atendidas por la alta gerencia, identifican oportunidades de mejora y organiza un equipo para ejecutarlas.
- **Emprendedores/ejecutores:** personas motivadas, que producen cambios, capaces de transformar a gente que quiere mantenerse dedicada a hacer lo mismo de siempre, capaces de movilizar a la gente para el logro de un ideal en común.

## CAPÍTULO V

### 5. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Es necesario resaltar que el siguiente programa para gestionar el cambio en la institución financiera DIACONÍA FRIF – IFD, estarán enriquecidas fundamentalmente en tres modelos de gestión del cambio, teorías de comunicación, estilos de liderazgo y el modelo de gerencia ambidiestra.

Por consiguiente, los elementos rescatados son los más adecuados para aplicar en la institución.

#### 5.1. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DE CAMBIO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO DIACONÍA – EL ALTO

Manejar el cambio va a depender de quien lo va a promover, como lo va a promover y a quienes lo va a promover.

#### 5.2 ANTECEDENTES

Con base a la exploración realizada, se concluyó que los funcionarios necesitan una preparación sistémica implicando capacidad de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y conocimientos institucionales para alcanzar el logro con éxito. El cambio organizacional se ve involucrado por factores interno y externos, los mismos que actúan como fuerzas impulsoras para implementar el cambio.

El liderazgo en la organización conlleva tres componentes importantes con el cual deben contar: habilidad, actitud y conocimiento. La habilidad es congruente con la puesta en práctica del conocimiento. La actitud que presenta el líder, es fundamental para liderar un proceso de cambio. El conocimiento está relacionado con lo aprendido para el proceso y también en el área de

trabajo en el cual se desenvuelve.

Se busca con el presente trabajo presentar un programa de gestión del cambio que involucre de manera integral a la institución.

### 5.3. OBJETIVO

Proponer un programa de gestión de cambio para generar una visión de cambio constante que permita implementar cambios futuros dentro de la institución.

### 5.4. ALCANCE

El presente programa de gestión de cambio está dirigido al personal del Área Administrativa de la Institución Financiera de Desarrollo Diaconía – El Alto. Contará con un Supervisor Operativo Administrativo, dos Oficiales de Plataforma, cuatro Cajeros empleados el área específica y un colaborador Jefe de Agencia.

### 5.5 PROPUESTA DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO

#### MODELO PRÁCTICO DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO

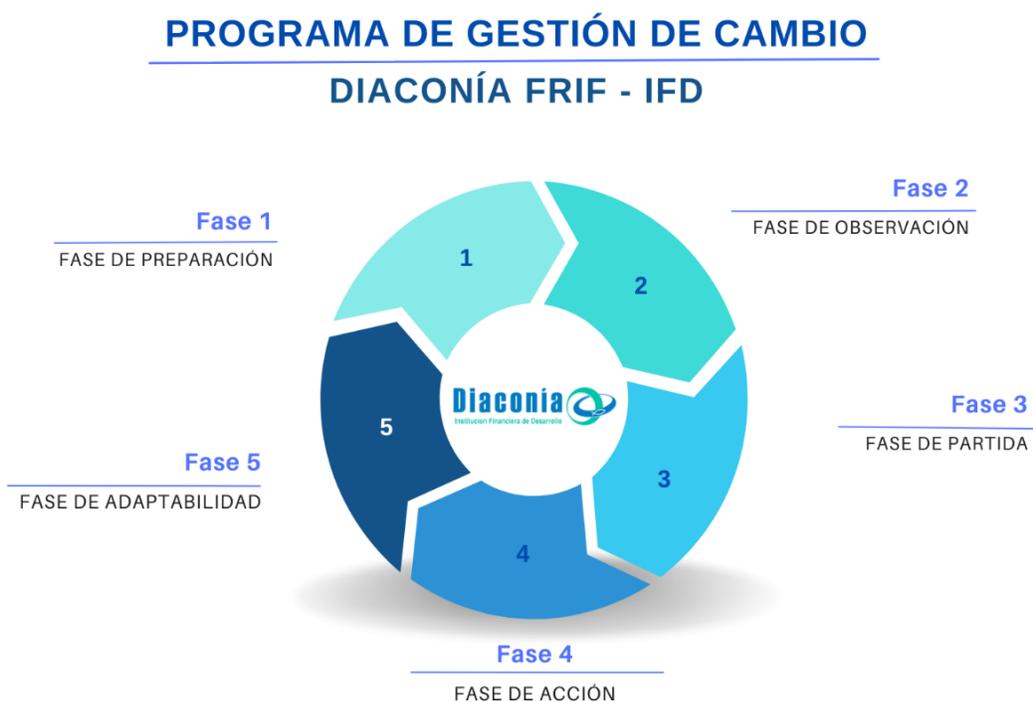
La propuesta de este modelo sugiere como principal herramienta capacitar a los líderes con los aspectos necesarios para la gestión. La propuesta está compuesta por elementos esenciales para alcanzar el cambio en la institución, este modelo se encuentra diseñado a partir de cinco fases, como sigue:

- **Fase de preparación:** identificar y analizar las necesidades de cambio.
- **Fase de observación:** estudio de las personas involucradas y la institución.
- **Fase de partida:** preparación de la gestión del cambio
  - Plan de liderazgo
  - Plan de formación
  - Plan de comunicación

- **Fase de acción:** se emplean los planes para ejecutar el cambio.
- **Fase de adaptabilidad:** mantener una visión de cambio.

Para obtener resultados óptimos es necesario obedecer el orden de las fases paso a paso.

**Figura N°9:** Cuadro resumen del programa de gestión del cambio para Diaconía FRIF -IFD



FUENTE: Elaboración Propia

## DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El presente modelo de gestión del cambio sigue una figura de cinco fases, mismos que deben seguir un orden para obtener una correcta aplicación. Para ayudar a la comprensión de las fases del modelo, será presentado y detallando lo que se realizará y cada uno de ellos.

Figura N°10: Programa de gestión del cambio detallado para Diaconía FRIF -IFD

# FASES Y PASOS FUNDAMENTALES PARA EL PROGRAMA DE GESTIÓN



FUENTE: Elaboración Propia

## 1. FASE DE PREPARACIÓN

### IDENTIFICAR Y ANALIZAR LAS NECESIDADES DE CAMBIO

Los encargados de cada área de la institución deben llevar una constante evaluación y análisis en temas de competencia, innovación, economía, ambiente político. De acuerdo a este análisis se permitirá proyectar los posibles cambios que se desean implementar.

En esta fase se debe concretar los pasos que se muestran en el cuadro a seguir.

**TABLA No 6:** Identificando al responsable de gestión de cambio y preparación

<b>FASE DE PREPARACIÓN</b>	Nombrar al responsable de la gestión del cambio
	Analizar interna y externamente la institución
	Identificar los cambios urgentes y/o necesarios
	Desarrollar un plan de debates con la gente

FUENTE: Elaboración Propia

a) Nombrar al responsable de la gestión del cambio.

El responsable para liderar el cambio, debe tener una perspectiva del contexto actual de institución, también debe ser un conocedor tanto horizontal como verticalmente del área de trabajo.

b) Analizar interna y externamente la institución.

Por medio de la matriz FODA, que permite identificar las fortalezas y debilidades del ambiente interno, oportunidades y amenazas en el ambiente externo del entorno.

c) Identificar los cambios urgentes y/o necesarios.

El encargado de la gestión del cambio debe investigar cuales son los cambios que necesita hacer, priorizar cuales son los más urgentes para

su implementación de inmediato.

- d) Desarrollar un plan de debates con la gente.

Se desarrollarán semanalmente encuentros de devocionales, donde se podrá conversar con el personal involucrado, donde podrán coadyuvar sobre la identificación de las necesidades de cambio.

**Responsable:** encargado de la gestión del cambio

**Herramientas:** Reuniones y entrevistas.

## 2. FASE DE OBSERVACIÓN

### ESTUDIO DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS Y LA INSTITUCIÓN.

En esta fase se debe ejecutar un análisis a las personas y a la institución, de igual manera el impacto del cambio que conlleva el alcance de la gestión del cambio. Identificar las personas que se resisten al cambio y persuadirlos para que formen parte de los objetivos propuestos.

Se requiere seguir una secuencia de pasos para su logro.

**TABLA No 7:** Observado distintos aspectos y hallazgos del programa.

FASE DE OBSERVACIÓN	Definir a los verdaderos líderes de la institución
	Identificar quienes se resisten al cambio
	Establecer el eje emprendedor

FUENTE: Elaboración Propia

- a) Definir a los verdaderos líderes.

Cada área de la institución se encuentra conformada por equipos de

trabajo, que se encuentran guiados por líderes a los que se los tomará en cuenta en el proceso del programa de cambio.

b) Identificar quienes se resisten al cambio.

Encontrar las razones que puedan incurrir a que las personas se resisten al cambio, deben ser identificados con anticipación a través de entrevistas. La resistencia va incrementando debido a que van transcurriendo las fases.

c) Establecer el eje emprendedor.

La participación de gente motivada, distinta, deseosa de crear nuevas cosas es fundamental para el eje emprendedor. Nombrar un gerente ambidiestro no recae directamente en el alto ejecutivo de la institución, también podrá ser aquella persona que tenga conocimiento de las áreas. Gerente emprendedor será aquella persona que expresa las necesidades del equipo de personas de un área determinada.

**Responsable:** eje emprendedor (gerente ambidiestro y gerente emprendedor) responsable de cambio.

**Herramientas:** Reuniones y entrevistas.

### 3. FASE DE PARTIDA

#### PREPARACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

En esta fase se diseñará el programa de la gestión del cambio, teniendo en cuenta el previo análisis de la primera fase, donde se define qué planes y estrategias se abordarán para el cambio.

**TABLA No 8:** Diseño de planes y visión de cambio organizacional.

<b>FASE DE PARTIDA</b>	Determinar la visión para el cambio
	Elaborar un plan de liderazgo
	Elaborar un plan de comunicación
	Elaborar un plan de formación

FUENTE: Elaboración Propia

a) Determinar la visión para el cambio.

Concientizar a todos los involucrados sobre lo importante del cambio en la institución, el enfoque debe ser centralizado y asimilado, debe ser llevado por los líderes, para alcanzar la meta propuesta.

b) Elaborar un plan de liderazgo.

La red de liderazgo ya fue identificada en la segunda fase del modelo, estos líderes deberán ser los transmisores del cambio su equipo de trabajo.

Revisar la información disponible que les brinden los colaboradores para evitar tropiezos en la aplicación del modelo de cambio.

Elaborarán conjuntamente con los colaboradores y miembros del equipo una agenda de trabajo.

Responder honestamente a las inquietudes que puedan presentar las personas durante el proceso de implementación.

Acompañar con un alto nivel de energía y orientación a los resultados a los miembros del equipo en los nuevos procedimientos instituidos.

c) Elaborar un plan de comunicación.

Viabilizar que la comunicación forme parte activa de la institución, debido a que es una herramienta esencial para la gestión del cambio.

Posibilitar que la información de cambio llegue a quienes conformen el equipo, es importante identificar qué es lo que se quiere transmitir para lograr que las personas que reciben el mensaje logren entender la importancia del cambio.

Una mala comunicación frustrara la comprensión del proceso del modelo,

d) Elaborar un plan de formación.

El objetivo de la formación es dar a conocer los nuevos lineamientos para la implementación del cambio, esta debe estar ligada a la formación de nuevas actitudes y diferentes herramientas que serán de apoyo para el trabajo diario, con el desarrollo de nuevas capacidades.

Llevar a cabo reuniones, talleres, donde las personas compartan sus conocimientos, ideas y experiencias. Contar con un cronograma y lugar donde se llevan a cabo los cursos.

El plan de formación debe contener toda la información necesaria sobre el modelo de gestión del cambio.

**Responsable:** encargado de la gestión del cambio.

**Herramientas:** reuniones, talleres.

#### 4. FASE DE ACCIÓN

##### SE EMPLEA LOS PLANES PARA EJECUTAR EL CAMBIO

Establecer la gestión del cambio a las personas interesadas. La implementación no siempre alcanza el éxito. Una vez aplicada, los involucrados, podrán adaptarlo a la realidad actual de la institución. Para eso es necesario mantener un monitoreo constante en las actividades de las unidades donde fue aplicado el cambio.

**TABLA No 9:** La siguiente Fase debe ir en orden correlativo de los pasos.

<b>FASE DE ACCIÓN</b>	Implementar en la organización
	Mantener a las personas comprometidas y dispuesta a realizar el cambio

**FUENTE:** Elaboración Propia

a) Implementar en la organización.

La implementación de la gestión del cambio en una determinada área debe ser ejecutada bajo los planes previstos. El liderazgo, la comunicación y la formación son aspectos de total relevancia para alcanzar la mejora y la innovación.

Mantener a los líderes de cambio capacitados según cronograma, para resolver y aclarar dudas.

Realizar reuniones de seguimiento, para obtener información y evaluar el cumplimiento del proyecto.

b) Mantener a las personas comprometidas y dispuestas al realizar el cambio.

La comunicación debe ser constante, para mantener informados a los involucrados sobre cualquier cambio que se pueda generar. Esto llevará a que la gente se sienta parte del cambio, y continuará con el proceso.

**Responsables:** líderes de la gestión del cambio en coordinación con el encargado del cambio.

**Herramientas:** reuniones informativas.

## 5. FASE DE ADAPTABILIDAD

### MANTENER UNA VISIÓN DE CAMBIO

Entrenar a los miembros de la institución para responder de manera ágil ante las transformaciones que se dan en el entorno laboral actual. Esto repercutirá en la institución, por tanto, es necesario mantener una situación de cambio constante.

**TABLA No 10:** Fase de adaptabilidad a nuevos y futuros cambios dentro de la institución.

<b>FASE DE ADAPTABILIDAD</b>	Analizar lo positivo y negativo de cada meta alcanzada
	Mantener una visión constante de cambio para personal nuevo y antiguo

FUENTE: Elaboración Propia

a) Analizar lo positivo y negativo de cada meta alcanzada

Después de la implementación de la gestión de cambio en un departamento específico de la institución, será necesario analizar con las falencias que se hallaron que se debe mejorar y que paso de las fases deben seguir su correlativa línea de dirección.

Identificar los aspectos negativos, nos permite realizar mejoras en el proceso de las fases, asimismo permitirá que para una futura aplicación del modelo logre alcanzar los objetivos planteados.

b) Mantener una visión constante de cambio para el personal nuevo y antiguo

Crear una visión de cambio consiste en transmitir ilusión por avanzar en el proceso de cambio. (Kotter, 2004)

Compartir las experiencias alcanzadas con la aplicación de un modelo de gestión del cambio, sobre el impacto que consiguió en la organización, mantendrá con una mente abierta a los nuevos y antiguos empleados, que el cambio es una respuesta a la mejora continua.

## 5.6 RESULTADOS OBTENIDOS DEL PROGRAMA

Para efectos de la validación del programa, se realizó con profesionales que en base a sus conocimientos y experiencia nos brindaran la ayuda necesaria sobre el grado de aceptación. Esta evaluación se realizó por medio de entrevistas, reuniones y encuestas.

### PROCEDIMIENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL PROGRAMA

Como procedimiento para la elección de profesionales que coadyuven con validación del programa se observó lo siguiente:

1. Selección de personal: Para la validación del modelo propuesto se evaluarán a diferentes miembros del área operativa de la institución, con los que se contará para la realización de entrevistas y reuniones.
2. Comunicación de la propuesta: Mediante la comunicación de la propuesta se busca contextualizar sobre el propósito y objetivos del modelo propuesto.
3. Círculos de calidad: por medio de esta herramienta se llevarán a cabo las reuniones semanales denominada devocionales, donde los miembros del equipo de trabajo intercambiaran experiencias y conocimientos, se obtendrá apoyo recíproco, todo ello para socializar el modelo propuesto.
4. Resultados obtenidos de los círculos de calidad: en base a las opiniones vertidas del equipo de trabajo se plasmará las respuestas obtenidas sobre la aplicación del programa de gestión del cambio.

En la siguiente tabla se muestra el personal que participará y con la experiencia y conocimientos nos brindaran la información requerida.

**TABLA No 11:** Lista de participantes para la prueba piloto.

ÁREA DE TRABAJO	CARGO	TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN	PRINCIPALES FUNCIONES
Operaciones y Créditos	Jefe de Agencia	18 años	Es encargado de evaluar, organizar y controlar que todos los funcionarios de la agencia cumplan con sus funciones para brindar un servicio de calidad a los clientes.
Operaciones	Supervisor Operativo Administrativo	2 años	Administrar el material monetario de bóveda, mantener la liquidez de la agencia, supervisar el cumplimiento de las funciones de oficiales de plataformas y cajeros, velar por el buen mantenimiento de la agencia.
Operaciones	Oficial de Plataforma	9 años	Encargado de brindar información oportuna a los clientes y usuarios financieros, realizar los desembolsos de crédito y apertura de depósitos a plazo fijo.
Operaciones	Oficial de Plataforma	4 años	

Operaciones	Cajero	4 años	Administrar el material monetario que se le otorga al inicio del día, realizar cobros de créditos, pago y cobro de servicios financieros, realizar giros nacionales e internacionales y mantener una atención oportuna con calidad y calidez a los clientes y usuario financieros.
Operaciones	Cajero	5 años	
Operaciones	Cajero	2 años	
Operaciones	Cajero	9 años	

FUENTE: Elaboración Propia

## SOCIALIZACIÓN DEL MODELO DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO

**TABLA No 12:** Resultados obtenidos de la primera Fase.

							FICHA N°	1		
ACTIVIDAD:	TALLER DE SOCIALIZACION DE LA FASE DE PREPARACIÓN									
<b>OBJETIVO:</b>	Socializar con los participantes sobre lo que involucra la fase de preparacion, teniendo como aspectos los siguientes pasos para lograr el éxito de este primer paso									
	1. Nombrar al responsable de la gestión del cambio									
	2. Analizar interna y externamente a la institución									
	3. Identificar cuales son los cambios necesarios									
4. Desarrollar un plan de debates con la gente										
ESTRATEGIA A DESARROLLAR	METAS CANTIDAD	COSTO	CRONOGRAMA DE EJECUCION						RESPONSABLE DEL CIRCULO DE CALIDAD	
			S1	S2	S3	S4	S5	S6		
Aplicar la escucha activa a los miembros del círculo de calidad	8 funcionarios		X						Supervisor Operativo Administrativo	
Sensibilizar a los funcionarios sobre o importante de la gestión del cambio										
REQUERIMIENTOS										
INTEGRANTES DEL EQUIPO		FINANCIAMIENTO	FECHAS DE REUNIONES, LUGAR,				RECURSOS A UTILIZAR			
8			Aula de reuniones de Devocionales el martes 26 de octubre de 2021 a horas 16:00				Expositor y cuadros explicativos			
COSTO TOTAL:		80 Bs.-	FECHA DE INICIO:		26/11/2021	FECHA DE TERMINO:		26/11/2021		

FUENTE: Elaboración Propia

En la primera reunión de socialización del programa de gestión de cambio se comunicó a los ocho miembros sobre la idea y el objetivo a alcanzar, en la mesa pudimos impartir nuestra opinión y elegir al responsable del programa, los miembros de la mesa en esta ocasión decidieron nombrar al Supervisor Operativo Administrativo, Patricia Andrea Cachi Condarco autor de esta Memoria; se encargó de comunicar la idea central y escuchar de forma activa en todo el proceso a los miembros del equipo.

Siendo así los miembros durante 20 minutos pudieron brindar opiniones en base a un análisis interno y externo de la institución, los mismos llegaron a los siguientes resultados.

- Los ocho integrantes del equipo concuerdan que para alcanzar grandes objetivos como institución necesitan realizar cambios que impliquen el trabajo de todos los funcionarios de la institución. Estos cambios a aplicar deben ser en distintos aspectos como ser culturales, estructurales, innovación, tecnología, personal, procesos, entre otros.

Teniendo en cuenta la opinión de uno de los miembros del equipo el cual menciona que “hay que tener mucho cuidado al implementar cambios”, en vista de este comentario se le anticipó decir que una de las ideas centrales es no generar cambios bruscos, que por el contrario se busca que todos los miembros se sientan beneficiarios de nuevas oportunidades.

- En base a una dinámica de comunicación se pidió a los miembros del equipo escribir en una hoja de papel que les gustaría cambiar dentro de la organización y que tan entusiasmados están en aplicar el programa de gestión de cambio en escala del 1 al 5, para comodidad de los miembros del equipo y que los resultados de estas dos preguntas fueran sinceros, se entregaron las hojas de papel de forma anónima.

Para este tercer paso se obtuvo los siguientes resultados:

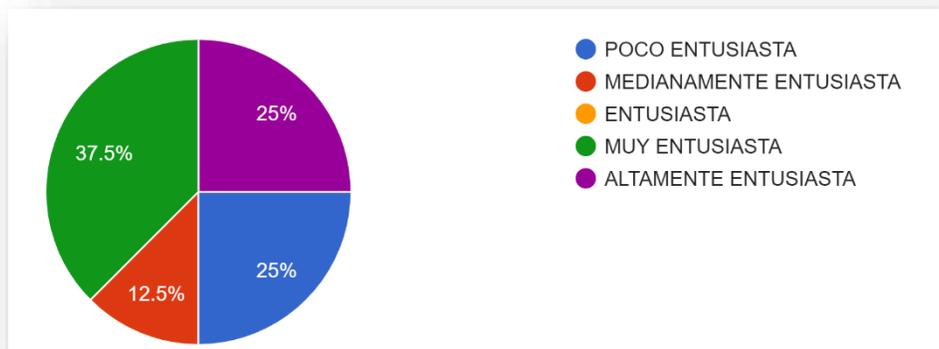
Ideas en las cuales los miembros del equipo desean cambiar:

- Cambios en los procesos de trabajo.
- Reducir el uso de papel excesivo.
- Las convocatorias de personal serán en primera instancia interna y después externa.
- Cambios en la infraestructura, ya que la agencia mantiene temperaturas bajas.

Las ideas fueron reducidas ya que el equipo estuvo de acuerdo en algunas ideas. En cuanto al entusiasmo que se tiene de implantar un cambio dentro de la institución este fue el resultado.

Respuestas del total de participantes:

**Figura N°11:** Resultados a la pregunta sobre nivel de Entusiasmo expresado en porcentaje.



FUENTE: Elaboración Propia

Se puede observar que un 37,5% de los miembros del equipo se sienten muy entusiasmados por el programa de gestión de cambio e implantar nuevos cambios, un 25% se sienten altamente entusiasmados por ejecutar el programa, contrariamente 25% se sienten poco entusiastas al programa y se resisten al cambio, un 12,5% se encuentran medianamente entusiasmados por el programa.

Por último se planificó que las sesiones se realizaran semanalmente compartiendo la palabra del Dios, y las ideas de mejora en el programa, en las reuniones denominadas “Devocionales”.

## OBSERVACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS.

**TABLA No 13:** Resultados obtenidos de la Segunda Fase.

							FICHA N°	2		
<b>ACTIVIDAD:</b>		<b>TALLER DE SOCIALIZACION DE LA FASE DE OBSERVACIÓN</b>								
<b>OBJETIVO:</b>	Realizar un análisis de las personas involucradas y el impacto que lleva alcanzar la gestión del cambio. Identificar a las personas que se resisten al cambio.									
	1. Definir a los verdaderos líderes de la institución									
	2. identificar quienes se resisten al cambio									
							3. Establecer el eje emprendedor			
<b>ESTRATEGIA A DESARROLLAR</b>	<b>METAS CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>CRONOGRAMA DE EJECUCION</b>						<b>RESPONSABLE DEL CIRCULO DE CALIDAD</b>	
			<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S5</b>	<b>S6</b>		
Dinámicas grupales para identificar al líder.	8 funcionarios			x					Supervisor Operativo Administrativo	
Fomentar la participación de los funcionarios en las ideas vertidas										
<b>REQUERIMIENTOS</b>										
<b>INTEGRANTES DEL EQUIPO</b>		<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>FECHAS DE REUNIONES, LUGAR,</b>				<b>RECURSOS A UTILIZAR</b>			
8			Aula de reuniones de Devocionales el martes 9 de noviembre de 2021 a horas 16:00				Expositor y cuadros explicativos			
<b>COSTO TOTAL:</b>	80 Bs.-	<b>FECHA DE INICIO:</b>	9/11/2021	<b>FECHA DE TERMINO:</b>		9/11/2021				

FUENTE: Elaboración Propia

En la semana dos se llevó a cabo reunión semanal donde se abordó la segunda fase del programa por la gestión del cambio, teniendo como objetivo analizar a las personas involucradas en el cambio para para alcanzar cuán involucrados se encuentran con el cambio. También se podrá identificar qué funcionarios se resisten al cambio.

- La teoría ambidiestra nos habla del eje emprendedor, donde nos indica que debemos contar con un gerente ambidiestro, en el círculo de calidad que se conformó para la socialización en la primera fase, este cargo será ocupado por el supervisor operativo administrativo, debido a que el mismo cuenta con el conocimiento necesario para la socialización. El eje emprendedor también nos indica que se debe contar con un gerente emprendedor, que será aquel líder que destaque de los demás, sin embargo, para encontrar al gerente emprendedor se aplica los 7 pasos de la capacidad del liderazgo de la teoría “U”.

Se realizó una dinámica grupal, donde se formaron 2 equipos, las instrucciones eran sencillas, deberían tomarse de las manos e ir formando las figuras geométricas tales círculo, cuadrado, triángulo, donde el equipo uno fue liderado por una cajera, quien se encargaba de dar consejos y guiar a las personas para lograr el objetivo. En el segundo equipo una oficial de plataforma tomó el liderato escuchando las sugerencias de sus demás compañeros para lograr el éxito en la dinámica.

Como responsable de la gestión del cambio decidí elegir a la cajera con el cargo de gerente emprendedor, debido a que se encuentra dispuesta a aplicar el programa para una mejora en la institución.

- En base a la primera fase respecto a la pregunta realizada a los miembros del equipo, se pudo evidenciar que un total de 3 individuos serían los posibles funcionarios que se resistirán al cambio.
- En la dinámica grupal; Cuando se propuso la realización de dinámicas grupales, ya algunos de ellos mostraron desinterés para realizarlo.

Posteriormente ya al formar los equipos y comenzar con el ejercicio los mismos mostraron desgano, aburrimiento y trataron de desintegrar al equipo.

Se conversó con ellos para darles a conocer que un cambio es una gran oportunidad de mejora personal y así también institucional. Los miembros del equipo también contribuyeron con sus experiencias y deseos de lograr ser mucho mejor que ahora.

- En el epílogo del día, se terminó el devocional semanal estableciendo el eje emprendedor, presentando de manera oficial al gerente ambidiestro que en este caso será el supervisor operativo administrativo y el gerente emprendedor que recae en una de la cajera, quienes se encargaran de aquí en adelante llevar el programa de cambio a los miembros del equipo, respondiendo todas las dudas que se vayan presentando en el camino.

## CREANDO INTENCIÓN DE CAMBIO EN LOS MIEMBROS.

**TABLA No 14:** Resultados obtenidos de la Tercera Fase.

							FICHA N°	3
<b>ACTIVIDAD:</b>		<b>TALLER DE SOCIALIZACION DE LA FASE DE PARTIDA</b>						
<b>OBJETIVO:</b>	Preparar al personal sobre el diseño del programa de gestión del cambio, donde se definen planes y estrategias para el cambio							
	1. Definir la visión para el cambio							
	2. Elaborar un plan de liderazgo							
	3. Elaborar un plan de comunicación							
4. Elaborar un plan de formación								
<b>ESTRATEGIA A DESARROLLAR</b>	<b>METAS CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>CRONOGRAMA DE EJECUCION</b>				<b>RESPONSABLE DEL CIRCULO DE CALIDAD</b>	
			<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S5</b>	<b>S6</b>
Dinámicas sobre liderazgo, comunicación y formación	8 funcionarios				x			
Promover la vision de cambio mediante la comunicación								Supervisor Operativo Administrativo
<b>REQUERIMIENTOS</b>								
<b>INTEGRANTES DEL EQUIPO</b>		<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>FECHAS DE REUNIONES, LUGAR,</b>				<b>RECURSOS A UTILIZAR</b>	
8			Aula de reuniones de Devocionales el martes 16 de noviembre de 2021 a horas 16:00				Expositor y cuadros explicativos	
<b>COSTO TOTAL:</b>		<b>FECHA DE INICIO:</b>	16/11/2021	<b>FECHA DE TERMINO:</b>		16/11/2021		

FUENTE: Elaboración Propia

En base a la teoría de (Kotter, 2004) crear una visión del cambio. Se trata de demostrar cómo va a ser la organización en el futuro. En ese sentido entre todos los miembros se aplicó la dinámica de lluvia de ideas donde los miembros partiendo de la idea inicial hacia la intención de cambio.

Se logró que los participantes se vean involucrados y sean parte fundamental para crear la iniciativa de gestión de cambio. Creando así un clima para el cambio y comprometiendo a los funcionarios de la organización.

- Durante la lluvia de ideas de duración 15 minutos se pudo formar la siguiente visión con la que se identificaron los miembros del equipo:

*“Avanzar a un mundo en constante actualización, evitando las obsolescencias y aprendiendo del entorno”.*

A su vez los miembros guía del grupo, el responsable del programa de gestión de cambio “Supervisor operativo administrativo – Patricia Cachi Condarco.” y el líder “Cajero” se pusieron a elaborar el plan de liderazgo.

Se pudo observar que el plan de liderazgo fue elaborado en base Teoría “U” y la gerencia ambidiestra. Se comunicó a los miembros del equipo los elementos fundamentales del plan:

- Predicar con el ejemplo ser el ejemplo de los demás. En términos del programa de gestión de cambio se aplicaría de la siguiente forma, cambio yo y cambiamos todos de forma honesta.
- Se decidió optar por el estilo de liderazgo democrático y transformacional con base para guiar a los miembros del equipo. Se explicó al equipo que todas las decisiones se tomarían de forma conjunta y buscando un beneficio mutuo, así como la facilidad para todos los participantes.

- Estar siempre dispuesto a escuchar los requerimientos de los miembros.
- Monitorear constantemente todas las actividades futuras.

Mientras los guías eligen el plan de liderazgo a seguir, los demás miembros del equipo decidieron que la comunicación debe ser constante y fluida, a través de mensajes de texto, comunicados oficiales, mensajes recordatorios en la pared, etc.

En síntesis, que todos los miembros deben estar informados de manera constante ante cualquier paso de forma previa, se en todo que los miembros del personal más antiguos hicieron mucho énfasis en ese sentido, además de empezar a presentar resistencia a los posibles cambios.

En coordinación con los miembros guías se reorganizó las actividades para fomentar el entrenamiento del programa de gestión de cambio, elaborar el plan de formación aplicando a los miembros ganas de trabajar en equipo.

Adaptación al cambio fue concientizada por ideas propias del equipo: continuamente se enviaron mensajes motivacionales entre los días de la semana, videos de trabajo en equipo por parte del líder e imágenes que el equipo podía tomar de las reuniones “Devocionales” por el responsable de gestión de cambio.

Los miembros más antiguos de la organización contaban las historias de cómo se trabajó en inicio de la fundación de la empresa, y miembros nuevos coordinaban cómo podríamos efectivizar las nuevas tareas con base a mejoras ya antes propuestas en la presente memoria laboral.

También se pudo observar cómo se generó un debate entre las propuestas nuevas y las antiguos que duró alrededor de 45 minutos al cual se tuvo que

intervenir por el responsable del programa, recordando la visión que crearon en forma conjunta.

Logrando que los miembros no olviden el enfoque que queremos transmitir a toda la institución.

## EMPLEAR PLANES PARA EJECUTAR EL CAMBIO

**TABLA No 15:** Resultados obtenidos de la Cuarta Fase.

							FICHA N°	4	
<b>ACTIVIDAD:</b>	<b>TALLER DE SOCIALIZACION DE LA FASE DE ACCIÓN</b>								
<b>OBJETIVO:</b>	Establecer el modelo del programa del gestión del cambio al área donde se planea aplicar, se debe tener en cuenta que no siempre se alcanzara el éxito, por ello es necesario llevar un monitoreo constante.								
	1. Implementar en la organización								
	2. Mantener a las personas comprometidas y dispuestas a realizar el cambio								
ESTRATEGIA A DESARROLLAR	METAS CANTIDAD	COSTO	CRONOGRAMA DE EJECUCION						RESPONSABLE DEL CIRCULO DE CALIDAD
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	
Con dinámicas promover la fidelización para conseguir el objetivo	8 funcionarios					x			Supervisor Operativo Administrativo
<b>REQUERIMIENTOS</b>									
INTEGRANTES DEL EQUIPO		FINANCIAMIENTO	FECHAS DE REUNIONES, LUGAR,				RECURSOS A UTILIZAR		
8			Aula de reuniones de Devocionales el martes 23 de noviembre de 2021 a horas 16:00				Expositor y cuadros explicativos		
COSTO TOTAL:		80 Bs.-	FECHA DE INICIO:		23/11/2021	FECHA DE TERMINO:		23/11/2021	

**FUENTE:** Elaboración Propia.

La fase 4 de la propuesta de modelo del programa de la gestión del cambio se realizó en la cuarta semana, esta es la fase de acción donde se planea aplicar el programa área de aplicación. Se debe tener en cuenta que no siempre es posible alcanzar el éxito, por lo cual es necesario mantener un monitoreo constante.

- Después de haber realizado los pasos precedentes, llega la hora de la puesta en marcha del programa. Para el entendimiento de la fase se utilizó la dinámica denominada cambio de funciones.

Con esta dinámica logramos experimentar cómo sería llevar el cambio de la teoría a la práctica, lo primero que se realizó fue que cada participante explicó sus funciones principales, luego se realizó un sorteo de cargos, todos los miembros del equipo tenían un cargo diferente para desempeñar, se analizó un caso común que día a día se realiza en la institución y por un periodo aproximado de 30 minutos todos participaron, colaboran unos a otros sobre lo que se tiene que realizar.

Terminado este periodo nos reunimos nuevamente para compartir las experiencias vividas en esta dinámica, evidentemente para algunos miembros del equipo fue más complicado que para otros, pero con la colaboración entre todos se pudo lograr el objetivo. Siempre al comenzar algún cambio suele ser un poco complicado, pero con el entrenamiento se convierte en algo habitual.

- Posteriormente se expuso un cuadro explicativo que solo llevaba por título “EL ARBOLITO”, se preguntó ¿Qué partes tiene el arbolito?, se debe indicar cada una de ella dando inicio desde la parte inferior, cada uno de los participantes indicó las partes de la planta, hasta llegar al fruto, ya diseñado el arbolito en su forma completa se hizo una última pregunta ¿Cómo alcanzar una buena cosecha?, se explicó que para que la cosecha sea próspera, se debe mantener abonada y regarla a diario.

Mantenerse comprometido con un objetivo nos lleva a alcanzar el éxito, en la

dinámica grupal todos estaban comprometidos al realizar el cambio, trabajando en equipo y colaborando siempre que sea necesario.

## MANTENER UNA VISIÓN DE CAMBIO

**TABLA No 16:** Resultados obtenidos de la Quinta Fase.

							FICHA N°	5	
<b>ACTIVIDAD:</b>	<b>TALLER DE SOCIALIZACION DE LA FASE DE PARTIDA</b>								
<b>OBJETIVO:</b>	Entrenara a los miembros de la institución para responder de manera oportuna ante las transformaciones que se dan por el entorno actual en el que nos encontramos. Llevar la visión de cambio constante a nuevos y antiguos funcionarios								
	1. Analizar lo positivos y negativo de cada meta alcanzada								
	2. Mantener una visión constante de cambio								
ESTRATEGIA A DESARROLLAR	METAS CANTIDAD	COSTO	CRONOGRAMA DE EJECUCION						RESPONSABLE DEL CIRCULO DE CALIDAD
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	
Con dinámicas promover la fidelización para conseguir el objetivo	8 funcionarios							X	Supervisor Operativo Administrativo
<b>REQUERIMIENTOS</b>									
INTEGRANTES DEL EQUIPO		FINANCIAMIENTO	FECHAS DE REUNIONES, LUGAR,				RECURSOS A UTILIZAR		
8			Aula de reuniones de Devocionales el martes 30 de noviembre de 2021 a horas 16:00				Expositor y cuadros explicativos		
<b>COSTO TOTAL:</b>	80 Bs.-	<b>FECHA DE INICIO:</b>	<b>30/11/2021</b>	<b>FECHA DE TERMINO:</b>	<b>30/11/2021</b>				

**FUENTE:** Elaboración Propia

En la última fase denominada adaptabilidad se entrenará a los miembros de la institución, para que se encuentren preparados ante las transformaciones que ocurren en el entorno cambiante que nos encontramos.

- Se comenzó el devocional recordando la dinámica que se realizó en la reunión 4 taller de socialización de la fase de acción, donde se realizó el cambio de funciones. Tomando en cuenta todo el proceso, se pidió a

los miembros del círculo de calidad describir lo positivo y negativo de la actividad realizada.

Pasado un tiempo de 20 minutos se comenzó a exponer donde en los aspectos positivos se resaltó el aprendizaje de nuevas funciones, los cuales les será de utilidad para comprender el trabajo diario que realizan los compañeros. En lo negativo fue donde todos coincidieron en la respuesta la cual fue la falta de capacitación para desempeñar el cargo asignado. Lo que es motivo de resaltar para la aplicación del programa, donde a futuro se mejorará más la formación a los miembros, consiguiendo con esto mayor calidad en el programa de cambio.

- Analizando desde otra perspectiva la dinámica de cambio de funciones, se evidencio que una cantidad considerable de los miembros del equipo se mostraron reacios a cambiar, por temor al desconocido, esto produjo desconfianza. Teniendo en cuenta este aspecto para mantener una visión constante de cambio en la institución y que la misma más agradable emplearemos como principales herramientas, el plan de liderazgo, donde los líderes identificados estarán en constante interacción con los miembros de la institución, el plan de motivación partirá de los líderes quienes brindaron retroalimentación sobre el programa, informaran sobre los resultados obtenidos, de esta manera los funcionarios llegaran a sentir que forman parte del cambio. Con el plan de comunicación encontraremos las prácticas más valoradas para alcanzar la visión de cambio constante entre los funcionarios antiguos, y llegará a formar parte de los funcionarios nuevos.

## RETROALIMENTACIÓN

**TABLA No 16:** Retroalimentación

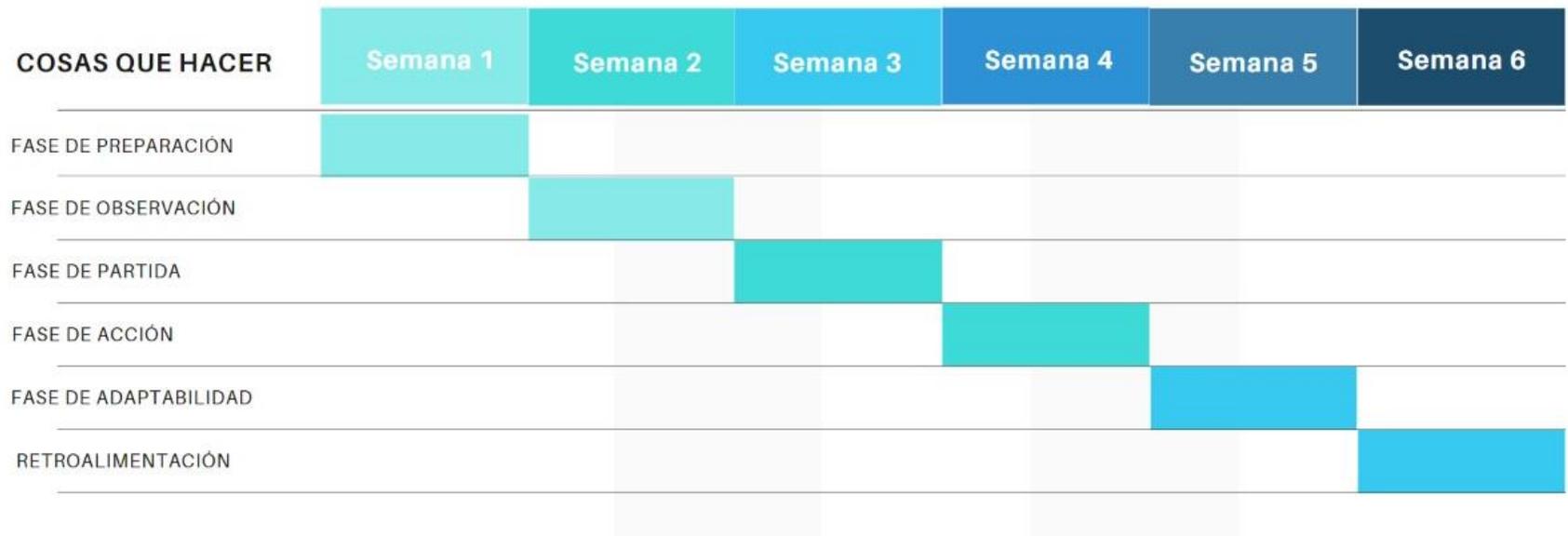
							FICHA N°	6	
<b>ACTIVIDAD:</b>		<b>TALLER DE RETROALIMENTACIÓN SOBRE EL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b>							
<b>OBJETIVO:</b>		Dar un repaso general de cada uno de las fases del modelo de programa propuesto para la gestión del cambio							
ESTRATEGIA A DESARROLLAR	METAS CANTIDAD	COSTO	CRONOGRAMA DE EJECUCION						RESPONSABLE DEL CIRCULO DE CALIDAD
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	
Participación de los miembros del equipo con explicación de las fases	8 funcionarios							X	Supervisor Operativo Administrativo y miembros del equipo
<b>REQUERIMIENTOS</b>									
INTEGRANTES DEL EQUIPO		FINANCIAMIENTO	FECHAS DE REUNIONES, LUGAR,				RECURSOS A UTILIZAR		
8			Aula de reuniones de Devocionales el martes 07 de diciembre de 2021 a horas 16:00				Cuadros explicativos		
COSTO TOTAL:			FECHA DE INICIO:		7/12/2021	FECHA DE TERMINO:		7/12/2021	

**FUENTE:** Elaboración Propia

Con el programa piloto que se empleó con ocho miembros de la organización se logró, percibir que la resistencia al cambio fue controlada y que el programa de gestión de cambio se podría replicar en distintas áreas y agencias. Se debe hacer énfasis en que no todas las áreas son iguales se debe realizar modificaciones al momento de aplicar el programa, sin embargo, algo positivo del programa es que al estar enriquecido con diversas teorías se pueden adecuar fácilmente a cualquier cambio dentro de la institución, obteniendo siempre retroalimentación e información.

Figura N°12: Diagrama De Ejecución Del Programa

## DIAGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO GANTT



FUENTE: Elaboración Propia

## 6. CONCLUSIONES

- a. Al desarrollar el programa de gestión de cambio se analizó las experiencias tanto del personal nuevo y antiguo que facilitó una adecuación al programa de gestión de cambio generando un ambiente de cambio en los miembros del equipo.
- b. Al establecer las fases y pasos del programa de manera adecuada permitió que los miembros del equipo trabajen de forma ordenada y controlen la resistencia a cambio de forma adecuada, a su vez se logró que el pensamiento que tenían los empleados más antiguos de organización ya tuviera más curiosidad por formas modernas en los procedimientos y realización de sus funciones.
- c. Al definir las fichas de trabajo en las reuniones devocionales permitió que los guías del programa mantuvieran el objetivo claro de la sesión, logrando una ejecución de los planes de motivación, liderazgo y comunicación exitosa.
- d. Con la ejecución del programa a la fecha se alcanzó lograr en los miembros una actitud positiva hacia el cambio, siendo uno de los objetivos del programa generar una visión de cambio que perdure para nuevos cambios dentro de la organización.
- e. Se alcanzó proponer un programa de gestión de cambio para DIACONÍA FRIF – IFD a su vez se logró comprobar dicho programa por una prueba piloto de seis semanas, en las cuales los resultados fueron efectivamente positivos, es decir que el programa es viable y se podría aplicar a distintas áreas, y agencias rurales y urbanas a nivel nacional.
- f. El programa está sujeto a la adecuación para distintas áreas de la institución al estar fortalecida por distintas teorías y ejecuciones de prácticas que lasanalizando demuestran. Es válido decir que no todas las personas somos iguales y no todas las áreas o departamentos de la

organización son iguales es por eso que se propone programa básico de gestión de cambio, que puede estar sujeto a mejoras constantes.

## 7. RECOMENDACIONES

- a. Se recomienda antes de ejecutar el programa idealizar de forma cuidadosa el cambio a realizar, tenerlo en cuenta en todas las fases del programa.
- b. Encontrar un verdadero líder es un trabajo cuidadoso puesto que tanto el responsable del programa y el líder serán los principales guías en las siguientes fases.
- c. Se recomienda evitar volver a la situación inicial antes del cambio puesto que el programa intenta fomentar una visión de cambio en las personas.
- d. Se recomienda en todo momento obtener información de retroalimentación en todas las fases para futuros cambios.

## 8. ANEXOS Y APÉNDICES

ANEXO N° 1: Ficha de trabajo para las sesiones devocionales.

						FICHA N°			
<b>ACTIVIDAD:</b>		<b>TALLER DE SOCIALIZACION DE LA FASE DE ACCIÓN</b>							
<b>OBJETIVO:</b>									
ESTRATEGIA A DESARROLLAR	METAS CANTIDAD	COSTO	CRONOGRAMA DE EJECUCION						RESPONSABLE DEL CIRCULO DE CALIDAD
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	
<b>REQUERIMIENTOS</b>									
INTEGRANTES DEL EQUIPO		FINANCIAMIENTO	FECHAS DE REUNIONES, LUGAR,			RECURSOS A UTILIZAR			
COSTO TOTAL:			FECHA DE INICIO:			FECHA DE TERMINO:			

ANEXO N° 2: Pregunta de la dinámica de nivel de entusiasmo de forma anónima

NIVEL DE ENTUSIASMO

1      2      3      4      5

POCO ENTUSIASTA                        MUY ENTUSIASTA

ANEXO N° 3: Diferentes fotos de la institución en ejecución del programa



## BIBLIOGRAFÍA

AYALA, J. B. (2013). EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE CAMBIO ORGANIZACIONAL. MEXICO: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional.

INSTITUCION FINANCIERA DE DESARROLLO DIACONIA FRIF. (2020). FONDO ROTATIVO DE INVERSION FINANCIERA. MEMORIA INSTITUCIONAL.

Koontz, H. (2012). ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL. Mc Graw Hill.

Kotter, J. P. (2004). EL LÍDER DEL CAMBIO. México: McGRAW-HILL.

Lowe, K. y. (1996). El Liderazgo transformacional en las organizaciones.

MacGregor, B. J. (1978). LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. New York: Harper and Row.

Maslow, A. (1991). Motivacion y Personalidad. Madrid España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.

Newstrom, J. (2007). Comportamiento Humano en el Trabajo.

Northouse. (2016). Liderazgo: teoría y práctica.

PESSANHA, A. (2013). GESTION DEL CAMBIO ESTRATEGIAS PARA UN MANEJO DE CAMBIO EFICAZ. BOLIVIA: UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES.

Ribeiro, A. P. (s.f.). GESTIÓN DEL CAMBIO. ESTRATEGIAS PARA UN MANEJO DE CAMBIO EFICAZ. UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS, La Paz – Bolivia.

Robbins, S. (2017). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Pearson.

RODRIGUEZ, A. LA GERENCIA AMBIDIESTRA, (2017). IESA ESCUELA DE NEGOCIOS.

SCHARMER, O. The Essentials of Theory U, (2007), Core Principles and Applications. Cambridge: society for organitational learning.

TARUELLA, L.. "GESTIONAR EL CAMBIO", (1996). Barcelona: Universidad de Barcelona.

ZIMMERMANN, A. "GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL", (2000). ECUADOR: ABYA- YALA.

Resistencia al cambio (Qué es, Razones y Técnicas), 2021, Empresas. (s. f.), de: <https://www.webyempresas.com/resistencia-al-cambio/>.

Causas de la resistencia al cambio en las empresas, EAE. (2020, abril 30). El blog de retos para ser directivo, Desafíos de la Gestión Empresarial, de: <https://retos-directivos.eae.es/causas-de-la-resistencia-al-cambio-en-las-empresas/>

Círculo de calidad. (2021, febrero 7). Economipedia, de: <https://economipedia.com/definiciones/circulo-de-calidad.html>

Comunicación Efectiva: Elementos y Claves Principales: IEPP. (2019, octubre 16). Instituto Europeo de Psicología Positiva. de: <https://www.iepp.es/comunicacion-efectiva/>

RODRÍGUEZ, A. (2017). La Gerencia Ambidiestra, de: <http://www.debatesiesa.com/la-gerencia-ambidiestra/>

Significado de Homeostasis. (s. f.). (2021) Significados. de: <https://www.significados.com/homeostasis/>

GIMON ALONSO. (2001), Marco teórico del cambio organizacional. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/marco-teorico-cambio-organizacional/>

BURNS, JAMES MACGREGOR. Leadership. (1978), New York: Harper & Row.

BASS, B.M, Leadership and performance beyond expectations, (1985), New York: The Free Press.

NORTHHOUSE, PETER G, Leadership Theory and Practice, (2016), 7 ed. London: SAGE.

LOWE, KEVIN & KROECK, K. GALEN & SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj. Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership, (1996), A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. The Leadership Quarterly.

YUKL, G. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, (1999), Leadership Quarterly.

ESPARZA PALACIOS GABRIELA. Cambio organizacional y liderazgo. (2014). Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cambio-organizacional-y-liderazgo/>