



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE  
NEGOCIOS

TESIS

**Herramienta para la gestión del cambio en empresas  
fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno de la  
Provincia de Misiones**

Autor: Cristina Noemí Villagra

Directora de Tesis: Camila Aquino

POSADAS (AR), DICIEMBRE DE 2023

CRISTINA NOEMI VILLAGRA

HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN EMPRESAS  
FABRICANTES DE BOLSAS DE POLIETILENO Y POLIPROPILENO DE LA  
PROVINCIA DE MISIONES

Tesis de maestría Presentada a la  
Universidad Nacional de Misiones – UNaM como requisito para la obtención del Título de  
Magíster en Administración Estratégica de Negocios

POSADAS (AR), DICIEMBRE DE 2023

HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN EMPRESAS  
FABRICANTES DE BOLSAS DE POLIETILENO Y POLIPROPILENO DE LA  
PROVINCIA DE MISIONES

CRISTINA NOEMI VILLAGRA

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los  
doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. ....Institución.....

Prof. Dr. ....Institución.....

Prof. Dr. ....Institución.....

POSADAS (AR), DICIEMBRE DE 2023

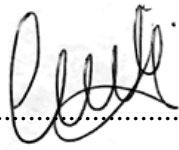
## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto de constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: Cristina Noemí Villagra

Firma: .....

Fecha: 22/11/2023

## **RESUMEN**

Esta investigación se enfoca en la necesidad de mejorar la capacidad de adaptación y transformación de empresas en un entorno empresarial globalizado y en constante evolución. Las organizaciones se enfrentan a desafíos que requieren cambios estratégicos para garantizar su sostenibilidad, ya sean impulsados interna o externamente, planificados o en respuesta a emergencias.

El objetivo central de esta investigación es diseñar una herramienta de gestión del cambio específicamente para empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno en la Provincia de Misiones. Se busca facilitar una transición exitosa y una adaptación efectiva a cambios tanto internos como en el entorno empresarial. Para alcanzar este objetivo, se lleva a cabo una revisión bibliográfica y se recopilan datos a través de entrevistas y un modelo de relevamiento.

La población de estudio consiste en tres empresas en la Provincia de Misiones que se dedican a esta fabricación de bolsas. Los hallazgos de la investigación incluyen la identificación del cambio, su influencia, beneficios y razones subyacentes. Además, se abordan las pretensiones específicas del cambio, considerando el disfrute y la energía en el proceso, así como la identidad y la gestión integral de la organización. Se analizan los miedos, riesgos y obstáculos, utilizando mecanismos de identificación, medición, comunicación y retroalimentación constante.

Este estudio contribuirá a mejorar la capacidad de las empresas de este sector para afrontar los desafíos del cambio, fomentando una mayor innovación y adaptación, implicando actitudes de apertura y flexibilidad, aceptando y proponiendo cambios en lugar de resistirse a ellos.

## **PALABRAS CLAVES**

Gestión del cambio, Desarrollo organizacional, Estrategia Empresarial, Herramientas de Gestión organizacional.

## **DEDICATORIA**

A Alma y Aura, que me ratificaron que siempre hay más allá del infinito del amor.

A mi compañero que sin su apoyo nada sería igual.

A mi familia y amigos mi fuente de energía constante.

A los estudiantes que me acompañaron y acompañan y tanto me enseñan en mi rol docente.

A quienes dedican su tiempo al conocimiento, quienes contribuyeron en mi permanente búsqueda de entenderme y entender al medio que nos rodea.

## **AGRADECIMIENTOS**

A quienes dedico este trabajo.

A las empresas y expertos que han compartido conmigo su tiempo y conocimiento.

A la Universidad Nacional de Misiones, porque desde los primeros tiempos de la vida universitaria, me ha colmado de satisfacciones.

A mi directora de tesis a quien admiro como profesional y persona.

## **INDICE**

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1   CONTEXTO TEÓRICO .....	12
1. CONTEXTO TEÓRICO .....	12
1.1. ANTECEDENTES .....	12
1.2. CONTEXTO CONCEPTUAL .....	27
1.2.1 Definición del cambio y negocios .....	27
1.2.2 Tipos de cambio .....	30
1.2.3 Variables que inciden en la gestión del cambio .....	34
1.2.4 El papel de las personas y el cambio .....	52
1.2.5 La era digital y su impacto en el cambio .....	56
1.2.6 La industria del polipropileno, el plástico y la responsabilidad .....	61
1.2.7 El cambio y su implementación en las empresas familiares .....	74
CAPÍTULO N° 2   DISEÑO Y APLICACIÓN DEL MÉTODO .....	79
2. DISEÑO METODOLÓGICO .....	79
3. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO	
85	
3.1 CAMBIO .....	85
3.2 PRETENSIONES, DISFRUTE Y ENERGÍA .....	89
3.3 IDENTIDAD, GESTIÓN INTEGRAL .....	92
3.4 MIEDOS, RIESGOS, OBSTÁCULOS .....	96
3.5 RETROALIMENTACIÓN .....	98
4. DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA PARA LA	
GESTIÓN DEL CAMBIO .....	101
4.1 PROPUESTA .....	101
4.2 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN A LAS EMPRESAS DE LA	
POBLACIÓN .....	108
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	118
5. BIBLIOGRAFIA .....	121
6. ANEXO .....	129



## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1 Gestión del Cambio según distintos autores con adaptaciones. Fuente: (Brisson-Banks, 2009).....	18
Cuadro N° 2 El proceso de ocho etapas para crear un cambio importante. (Kotter, 2012).....	23
Cuadro N° 3 <i>Reingeniería – Rediseño – Mejora Continua</i> . Fuente (Hitpass, 2017). 32	
Cuadro N°4 Ventajas Competitivas de la Empresa de Familia: La unidad y el compromiso. (Vivas Moreno, 2006) .....	76
Cuadro N° 5 Valores familiares vs. Valores del negocio (Cummings & Worley, 2008) .....	78
Cuadro N° 6 Cuadro de Puntajes por categoría Elaboración Propia.....	103
Cuadro N° 7 Cuadro Analítico de Puntajes por categoría y subcategorías. Elaboración Propia.....	108
Cuadro N° 8 Cuadro de Puntajes por categoría aplicado a la empresa 1. Elaboración Propia.....	110
Cuadro N° 9 Cuadro Analítico de Puntajes por categoría para empresa 1. Elaboración Propia.....	115
Cuadro N° 10 Cuadro de Puntajes por categoría comparativo. Elaboración Propia. .....	115

## LISTAS DE FIGURAS

Figura N° 1Evolución Histórica de los esfuerzos Fuente: (Guízar Montúfar, 2013).	13
Figura N° 2Cambio Organizacional. Fuente: Definiciones de Comportamiento Organizacional. (Robbin & Judge, 2009).....	28
Figura N° 3Mover un equilibrio organizacional. Fuente: Lewin Kurt (1951) en (Koontz, Weihrich, & Mark, 2008) .....	35
Figura N° 4La Organización y su entorno. Fuente: En base a (Álvarez, 2011, pág. 240) y (Chiavenato, 2009, pág. 25).....	50
Figura N° 5Fórmula de Análisis de Competitividad (Biasca, 2005, pág. 25).....	51
Figura N° 6Cotización NASDAQ MELI Mercado Libre Inc. Fuente: NASDAQ ....	58
Figura N° 7Número de Dispositivos conectados para 2022 Fuente: (National Cable & Telecommunications Association, 2017) .....	59
Figura N° 8Hacia dónde se dirige la Web. Fuente: (Spivack , 2007) .....	59
Figura N° 9Polietileno Tereftalato o PET Fuente: (Repsol Blog de Innovación Tecnológica, 2015).....	64
Figura N° 10Polietileno de alta densidad Fuente: (Repsol Blog de Innovación Tecnológica, 2015) y (Covernton, Montes Niño, & Ortega, 2015) .....	64
Figura N° 11Vinílicos o Cloruro de Polivinilo Fuente: (Repsol Blog de Innovación Tecnológica, 2015).....	65
Figura N° 12Polietileno de baja densidad Fuente: (Repsol Blog de Innovación Tecnológica, 2015) y (Covernton, Montes Niño, & Ortega, 2015) .....	65
Figura N° 13Polipropileno. Fuente: (Repsol Blog de Innovación Tecnológica, 2015) y (Covernton, Montes Niño, & Ortega, 2015).....	66
Figura N° 14Poliestireno (Repsol Blog de Innovación Tecnológica, 2015).....	66
Figura N° 15Policarbonato Fuente: (Repsol Blog de Innovación Tecnológica, 2015) .....	67
Figura N° 16Demanda de plásticos por segmento de polímero y mercado Fuente: (PlasticsEurope Association of Plastics, 2016) .....	69
Figura N° 17Fuente: Elaboración propia. Modelo “Cinco”. Cambio   Pretensiones, disfrute,energía   Identidad Gestión integral  Miedos, riesgos, obstáculos   Retroalimentación.....	102
Figura N° 18Gestión del Cambio Modelo Cinco Empresa 1.....	116
Figura N° 19 Gestión del Cambio Modelo Cinco Empresa 2.....	117
Figura N° 20 Gestión del Cambio Modelo Cinco Empresa 3.....	117

Figura N° 21 Comparativo gestión del cambio empresas Fab. De bolsas de P.y Polip,

..... 118

## **INTRODUCCIÓN**

En los últimos tiempos, se ha intentado dar entidad al cambio, para facilitar su gestión. El cambio, es estudiado en la ciencia de la administración y otras disciplinas, fundamentalmente por el creciente mundo globalizado y versátil en el que se desenvuelven las organizaciones.

La evolución de la tecnología al servicio de las necesidades humanas, aunque no solo ella, ha hecho que el cambio sea aún más vertiginoso, lo que ayuda a convencernos de que es oportuno detenernos a estudiar cómo gestionarlo.

También ciertos otros avances que ha tenido la humanidad, en cuanto al cómo el hombre se piensa a sí mismo, o como éste interpreta al mundo, la responsabilidad social, el desarrollo sustentable, la valorización del tiempo libre, las motivaciones, entre otros, también ha contribuido a que ese cambio sea acelerado.

En este apartado introductorio, se presenta la temática de la investigación, se justifica su relevancia e importancia, se define el objetivo general y se plantean los objetivos específicos. También se incluyen la estructura y organización de la tesis y se presentan las limitaciones y alcances de la investigación.

### **Fundamentación**

En cuanto a la administración de las organizaciones uno de los factores estudiados es la gestión del cambio.

Se ha demostrado que el cambio genera un comportamiento de aversión en las personas, o al menos un sentido de alerta, y generalmente crean incomodidad para quienes lo experimentan, lo que influye en las organizaciones para el logro de sus objetivos, aunque no en todas en igual medida, dependerá quizás de la edad de sus integrantes o grupos etarios, del perfil de las personas involucradas en ella, o de otras razones.

Una diferenciación importante para la definición de gestión del cambio es interpretar que se entiende por gestión y que se entiende por cambio.

La gestión, representa la acción de actividades coordinadas que desarrollan las funciones de administración, planear, organizar, dirigir y controlar.

El cambio organizacional, es el conjunto de transformaciones presentadas interna o externamente desde el punto de vista de una organización.

Lo llamamos organizacional porque lo estudiamos en el marco de las organizaciones, que son entidades que representan a un conjunto de personas que, en un trabajo coordinado, persiguen objetivos comunes y están organizadas formalmente, influidas por un entorno.

Gestión del Cambio Organizacional se define según (Ruiz Ordoñez, Guzmán Obando, & De la Rosa i Esteva, 2007, pág. 39) como: “Las actividades coordinadas para desarrollar la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”.

En estos tiempos, hay que repensar a la organización, con el cambio cada vez más rápido de los mercados, los objetivos son cada vez temporalmente más breves.

Unas pocas compañías han probado ser, ellas mismas, adeptas a inventar nuevos mercados y cambiar según los patrones de elección de los clientes en mercados establecidos.

La tarea crítica de la administración es crear una organización capaz de inspirar productos de funcionalidad irresistible o, aún mejor, crear productos que los clientes necesitan pero que todavía no han sido imaginados (Prahalad & Hamel, 1990), quienes a su vez también afirman que, a largo plazo, la competitividad se deriva de la habilidad para construir a menor costo y con mayor rapidez que los competidores, las competencias esenciales que producen artículos no previstos.

Estos puntos pueden ser criticados desde el consumismo, esto es, pensar que se vuelva irresistible el producto que quizás realmente la persona no lo necesita. Y el hecho de competir habría que analizar si es desde el punto de vista de ser competente o de ser mejor que el otro y no cooperar, por ejemplo.

Las fuentes verdaderas de la ventaja se encuentran en la habilidad de la administración para consolidarse en competencias a largo y ancho de la organización, que den poder a los negocios Individuales para adaptarse rápidamente a las cambiantes oportunidades. Una organización inteligente, diría Peter Senge.

A su vez, cambio Organizacional, entendido por (Brooks, E. 1980) citada por (Ruiz Ordoñez, Guzmán Obando, & De la Rosa i Esteva, 2007, pág. 39) es “el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”.

También se afirma que los responsables de dirigir estas actividades de gestión de cambio en las organizaciones son los agentes de cambio, que pueden ser gerentes o no, los empleados de la empresa o asesores externos.

Para los cambios mayores, según (Robbin & Judge, 2009) la gerencia suele contratar los servicios de expertos que brinden consejo y ayuda. Como no forman parte interna del negocio pueden ofrecer un punto de vista objetivo, que a veces no está al alcance de los miembros internos, que pueden sesgar su accionar a ciertas costumbres que lo incorporan como habitual, formando parte de las estructuras establecidas que se intentan mantener.

Sin embargo, quienes no tienen ese sesgo porque son externos, tienen la desventaja de que habitualmente poseen una comprensión insuficiente de la historia, la cultura, los procedimientos, las operaciones organizacionales, entre otros.

En cambio, el equipo interno, cuando actúa como agente de cambio, pueden ser más reflexivos y quizá cautelosos, porque forman parte de la cultura organizacional y a su vez, tienen que vivir las consecuencias de sus actos, conocen a la organización desde dentro, y son quienes implementarán el cambio en su etapa de ejecución.

Por todo ello será beneficioso que para planificar los cambios podamos contar con un equipo de trabajo que sea interno y también externo.

Es entonces que, para colaborar en la gestión organizacional es preciso, identificar al cambio, o a los cambios, como un concepto, estudiarlo, analizarlo y luego actuar en consecuencia, para implementarlos o adaptarse a ellos, según los objetivos organizacionales, que también pueden, o muchas veces, deben cambiar.

A su vez, la importancia de su estudio también radica en que las empresas son entidades de alto impacto económico a nivel general y en particular para este trabajo en la Provincia de Misiones. Sumado a que, en el contexto de la industria de bolsas de polietileno y polipropileno en la Provincia de Misiones, hay varios puntos adicionales que son relevantes para abordar en la gestión del cambio:

**Sostenibilidad Ambiental:** Dado el creciente enfoque en la sostenibilidad, es importante considerar cómo la industria puede cambiar para reducir su impacto ambiental. Esto incluye la transición a materiales biodegradables o la implementación de prácticas de reciclaje más efectivas.

**Innovación Tecnológica:** La industria podría explorar cómo la tecnología, como la automatización o la inteligencia artificial, podría mejorar la eficiencia y la calidad de producción de bolsas de polietileno y polipropileno.

**Diversificación de Productos:** Explorar la diversificación de productos más allá de las bolsas convencionales, como la producción de productos ecológicos o soluciones de embalaje personalizado.

**Formación y Desarrollo de Recursos Humanos:** Garantizar que los empleados adquieran las habilidades necesarias para trabajar con nuevas tecnologías o para abordar los desafíos de sostenibilidad. Esto podría incluir programas de capacitación y desarrollo.

**Riesgos de Mercado y Competencia:** Evaluar constantemente los riesgos de mercado y la competencia, incluida la entrada de nuevos competidores o cambios en las preferencias de los consumidores.

**Regulaciones y Normativas:** Mantenerse actualizado sobre las regulaciones y normativas cambiantes que afectan a la industria de bolsas de plástico y asegurarse de que la empresa cumple con todas las leyes relevantes.

**Responsabilidad Social Empresarial:** Explorar oportunidades para mejorar la responsabilidad social empresarial, como la participación en programas de reciclaje comunitario o la adopción de prácticas laborales justas.

Resiliencia ante Crisis: Desarrollar planes de contingencia y resiliencia para abordar crisis inesperadas, como problemas de cadena de suministro, desastres naturales o situaciones de emergencia.

Investigación y Desarrollo: Destinar recursos a la investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías para mantener la competitividad en el mercado.

Internacionalización: Evaluar oportunidades para expandir el alcance de la industria a mercados internacionales y considerar cómo adaptar productos y procesos para cumplir con estándares internacionales.

Todas estas acciones involucran cambios y es preciso poder abordarlos mediante una herramienta que colabore a que ese cambio se logre.

El cambio siempre es sistémico, porque puedo decidir cambiar, pero, siempre está incidido por otros cambios, que me invitan o me obligan a cambiar, las consecuencias de no cambiar, muchas veces deriva en importantes problemas para los negocios, y para todas las partes interesadas.

## **Problema**

En los negocios se desconocen las ventajas de gestionar el cambio, también se puede saber que es importante pero no saber cómo hacerlo, ello demuestra un problema básico sobre el conocimiento, y luego esto incide en la manera en que se desenvuelven administradores, empresarios, directivos o gerentes. Si la empresa no presenta un análisis, estudio y gestión y consideración del cambio, difícilmente pueda hacer frente al mundo dinámico en el que actualmente vive.

Se percibe la necesidad de investigar la gestión del cambio en las empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno, específicamente porque el uso del plástico está teniendo consecuencias ambientales adversas, con normativas constantes al respecto, ya que se intenta reducir su consumo.



El contexto actual de estas empresas se da por estos cambios, en las necesidades constantes de los clientes y a su vez en las industrias de estos y todo el contexto organizacional.

Del mismo modo que, si lo reconoce, actúa sin planificación haciendo frente a los cambios, a través de actos aislados o no coordinados mediante análisis parciales de las situaciones.

La pregunta de investigación es: ¿Cómo se puede diseñar y aplicar una herramienta de gestión del cambio en empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno de la Provincia de Misiones que permita una transición exitosa y una adaptación adecuada a los cambios internos y del entorno?

### **Hipótesis**

El diseño y aplicación de una herramienta de gestión del cambio en empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno permitirá una transición exitosa y una adaptación adecuada a los cambios internos y del entorno.

Ello contribuiría a un relevamiento más objetivo de la situación de la gestión del cambio y la medida de la existencia de esa gestión y las posibilidades de incorporar prácticas que favorezcan a esa gestión.

### **Objetivo General**

Diseñar una herramienta de gestión del cambio en empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno de la Provincia de Misiones que permita una transición exitosa y una adaptación adecuada a los cambios internos y del entorno.

## **Objetivos Específicos**

- Revisar y analizar las teorías, modelos y enfoques de gestión del cambio existentes, identificando sus fortalezas y debilidades en relación con las necesidades y características específicas de las empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno.

- Realizar un análisis detallado del entorno y contexto en el que se desenvuelven las empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno, identificando los factores críticos de cambio que pueden afectar su desempeño y competitividad.

- Desarrollar una herramienta para la gestión del cambio que contempla aspectos críticos como la participación de los empleados, la comunicación efectiva, la gestión del conocimiento y la resistencia al cambio.

- Aplicar la herramienta desarrollada para evaluar su impacto en términos de opinión para implementar mejoras.

## **Metodología**

En el intento por identificar la mayor cantidad y variedad de posturas posibles para el desarrollo de la gestión del cambio en las organizaciones, se decide analizar un conjunto de fuentes que analicen el tema y las categorías y subcategorías para el análisis e implementación de la gestión del cambio.

Una manera de resolver el problema que persigue la investigación cualitativa es diseñar métodos tan abiertos que hagan justicia a la complejidad del objeto en estudio, plantea (Flick, 2004) que, en estos casos, el objeto en estudio es el factor determinante para escoger un método y no al revés. “Los objetos no se reducen a variables individuales, sino que se estudian en su complejidad y totalidad en su contexto cotidiano. Por lo tanto, los campos de estudios no son situaciones artificiales en el laboratorio, sino las prácticas e interacciones de los sujetos en la vida cotidiana” (Flick, 2004, pág. 19).

Se realizan comparaciones respecto a las posturas, para el análisis de lo estudiado hasta ahora por otros investigadores o estudiosos de la administración y otras disciplinas. En función de ello, luego se realizan entrevistas en profundidad a expertos en la materia, para según su experiencia académica y/o profesional planteen que categorías y otras

apreciaciones poseen sobre la gestión del cambio para contrastar la base teórica de la base práctica en las empresas.

También para ello se incorporaron entrevistas, planteando preguntas acerca de las prácticas que explícitamente plantean que están dirigidas a favorecer la gestión del cambio. ¿Cuáles son esas prácticas? ¿En qué medida se parecían a las prácticas identificadas por la bibliografía específica? ¿En qué medida coinciden con los criterios planteados por la teoría y la bibliografía para definir que una práctica efectivamente favorece la gestión del cambio?

Para contestar estos interrogantes realizamos entrevistas en profundidad en tres organizaciones, empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno de la Provincia de Misiones.

De la transcripción de las respuestas de los entrevistados extrajimos prácticas concretas para desarrollar la gestión del cambio descriptas por los entrevistados.

Al analizar las prácticas desde la perspectiva del modelo que elaboramos en base a la teoría, se encuentra que muchas de ellas efectivamente responden a características que la teoría considera relevantes para el desarrollo de la gestión del cambio. Pero también se encuentran prácticas que responden a características no contempladas por la teoría para la gestión del cambio.

Se presenta un muestreo teórico el cual es un proceso de recolección de datos para generar teoría que implica seleccionar codificar y analizar la información y, al mismo tiempo, decidir qué información buscar y dónde encontrarla para desarrollar una teoría (Glaser, & Strauss, 1999)

Se definen sintéticamente los procedimientos seguidos para garantizar el cumplimiento de ciertos criterios de calidad de la investigación según propone Nora Mendizábal en Estrategias de investigación cualitativa. (Mendizabal, 2006)

En cuanto a la credibilidad de la investigación, contamos con la documentación concreta que contiene la información presentada y, con respecto a la información de las entrevistas de las cuales surgió la base de las experiencias, se transcribieron con precisión y en forma completa todos los testimonios obtenidos, transcritos contextualizan las citas realizadas. Anexamos las transcripciones completas de las entrevistas.

Para asegurarnos de una obtención de datos detallada y completa, las entrevistas son realizadas personalmente por la autora de la tesis. Por otra parte, seguimos una estrategia de triangulación al integrar en nuestro análisis, tres bases de información, la construcción, la experiencia y la interpretación (Flick, 2004).

Los datos obtenidos de la bibliografía pueden auditarse a partir de las citas que se incluyen en todos los casos que sean necesarios. Por último, la información de nuestras entrevistas fue obtenida por medio de procedimientos estándares. Se mantendrá la confidencialidad de los entrevistados utilizando, para denominarlos, nombres genéricos del rubro en que se desenvuelven y ocupación o cargo. Y para las empresas por numeración, empresa 1, empresa 2, empresa 3.

Esta información quedará registrada en los documentos que respaldan la tesis. Para cumplir con el criterio de seguridad o auditabilidad.

La investigación es de tipo exploratoria, descriptiva y cualitativa. Se crea un modelo denominado CINCO, que presenta cinco categorías para tener en cuenta para la gestión del cambio. A su vez, se aplican las tareas pensadas a las empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno, de la Provincia a de Misiones, respondiendo en un rango de 0 a 5 si realizaron las actividades descriptas. Tomando en cuenta la siguiente puntuación: 0

No contempla el ítem (Nulo).| No Desarrolla 1Contempla– Malo. 2  
Contempla– Regular. 3      Contempla– Bueno. 4Contempla - Muy Bueno. 5  
Contempla– Excelente.

Se realiza el relevamiento mediante el modelo propuesto a directivos o referentes de las empresas, se tabula la información relevada mediante el modelo. Se Procesa la información y expresa mediante gráficos para luego exponer las conclusiones, las herramientas utilizadas para ello será Microsoft Excel.

Concluimos que el número de elementos de la muestra son de tres las que representan a la población de empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno de la Provincia de Misiones, número que representa un cien por ciento de esta.

## **Aporte**

Durante el desarrollo de esta investigación se presentan generalidades del cambio y se conceptualiza la gestión del cambio como variable en la administración de los negocios.

Según lo relevado en función a la base teórica y entrevistas, se agrupan las subcategorías en cinco categorías generales. En función a ello se presenta un modelo nuevo denominado: “Cinco”, que posee cinco vértices de un pentágono, para así, ofrecer una herramienta de gestión que permita diagnosticar la gestión del cambio en las empresas y sus prácticas, para proyectar así el puntapié inicial para las mejoras necesarias para el desarrollo de esa gestión.

El aporte que busca la investigación es proponer un Modelo, que es una herramienta de gestión que permita diagnosticar la gestión del cambio en las empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno.

La propuesta del modelo como herramienta de gestión que permita diagnosticar la gestión del cambio según surge para dar respuesta al Problema de Investigación, la hipótesis y el Objetivo General.

Para la aplicación de la herramienta aporte de este trabajo se utiliza la misma en las empresas pertenecientes a la población. Conocer si estas empresas de la Provincia de Misiones gestionan el cambio e intentar a raíz de ello establecer un modelo que permita determinar de manera más objetiva si gestionan el cambio y en qué medida, permite detectar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la gestión del cambio para la mejora, a su vez también es posible que la herramienta les sirva para que si desean realizar un cambio tengan en cuenta ciertas consideraciones que colaboren en esa gestión.

Para este estudio, se caracteriza a las empresas dedicadas a la fabricación de bolsas de polietileno y polipropileno, para su incorporación como elemento muestral.

Se evalúa, la gestión del cambio, a través de pilares tales como: Definir el Cambio, las pretensiones que se tienen del cambio, el disfrute y la energía. La identidad organizacional y la gestión integral, los miedos riesgos y obstáculos para el cambio, y la retroalimentación, en empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno de la Provincia de Misiones.

Planteados en ítems de la herramienta propuesta por esta investigación, llamada “CINCO”, por ser cinco los ítems o categorías para tener en cuenta:

1. Nombre del Cambio | ¿Qué? ¿Para qué? ¿Porqué? ¿Cuándo? ¿Cómo?
2. Pretensiones | Disfrute | Energía
3. Identidad | Gestión Integral
4. Nombre de los miedos | Riesgos | Obstáculos
5. Retroalimentación

## **CAPÍTULO 1 | CONTEXTO TEÓRICO**

### **1. CONTEXTO TEÓRICO**

En este capítulo se revisan y analizan las teorías, modelos y enfoques de gestión del cambio existentes, así como la literatura relevante sobre empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno. Se abordan temas como la gestión del cambio, la gestión estratégica, la innovación, la competitividad y otros conceptos clave relacionados con la temática.

#### **1.1. ANTECEDENTES**

Si se intenta, ir hacia atrás, y ver cuando el hombre comenzó a gestionar el cambio, o bien, se vio obligado a gestionar el cambio, podemos remontarnos a la mitología griega a través de Homero y Hesíodo, quienes según (D'Alessandro, 2017) siendo poetas, escritores y filósofos, realizaron sus aportes a la temática.

Según estos autores, afirma (Duque, 2018) rige el equilibrio cósmico con una sabiduría propia del mundo.

Esto explicado a nuestros días, puede entenderse que existe un equilibrio que va más allá de la voluntad de solo algunas partes del sistema, sino que existe una fuerza mayor que rige a este sistema y del que las organizaciones son parte. Actualmente, en su libro desde su primera edición hasta ahora, Quinta Disciplina, (Senge, 2017) plantea la visión sistémica de la organización y gestionar en función de los cambios y el aprendizaje.

Esto, constituye, según (D'Alessandro, 2017) los argumentos básicos que usara Platón en su propia doctrina del alma, expuesta extensamente y relacionada con la justicia social y la política, temas urgentes en ese momento para el estado de confusión en que se encontraba Grecia tras las guerras con persas y lacedemonios, y sobre todo ante la irrupción de los sofistas.

¿Todo esto no constituye una gestión del cambio? Y seguramente sí.

Se puede ver a través del tiempo, que muchas veces seguimos usando al conocimiento, fraccionadamente, en donde intentamos separar a la economía de la política, a la geografía de la historia y a la administración de la vida cotidiana.

Es así, que, en este sentido fraccionado, se reconoce a la gestión del cambio, en administración de organizaciones, a partir del año 1920,

Los antecedentes respecto a la gestión del cambio pueden ser analizados en función de la línea propuesta por (Guízar Montúfar, 2013) en la figura N° 1.

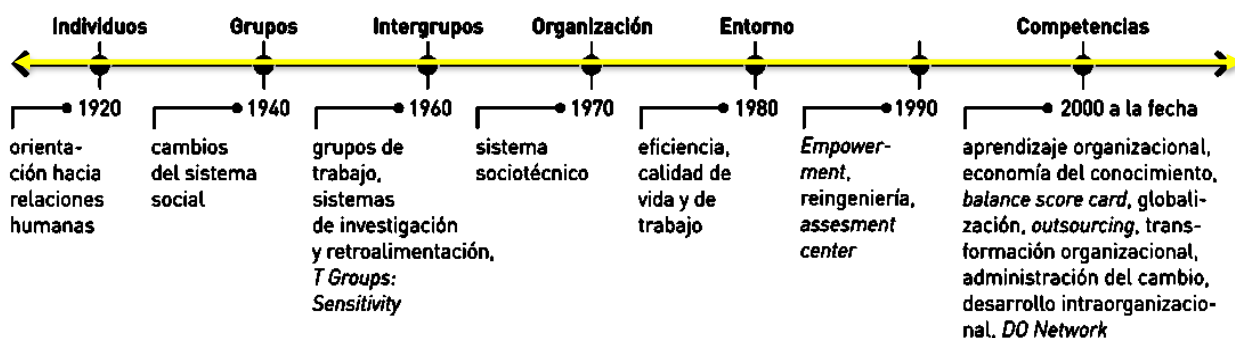


Figura N° 1 Evolución Histórica de los esfuerzos Fuente: (Guízar Montúfar, 2013)

La gestión del cambio acompaña a los acontecimientos de la historia de la humanidad y por ende de la administración. En los años próximos a 1920, se vivía la revolución industrial, en donde se planteaban conflictos entre los intereses de los dueños de las organizaciones y los empleados, por ello la llamada escuela de las relaciones humanas hizo su paso a la hora de establecer pautas más acordes a la conjunción de esos intereses, luego de finalizada la primera guerra mundial.

En el año 1920, se plantea la instauración del voto femenino en los Estados Unidos, se inicia el movimiento no violento de Gandhi en defensa de los derechos humanos en la India y particularmente, en la industria de la que sería hoy la del Polipropileno, Hermann Staudinger inicia en el estudio de la estructura molecular de los polímeros, los cuales, con estudios posteriores, se analizan según su composición química, los que pueden ser ‘polímeros orgánicos’<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Los polímeros orgánicos poseen en la cadena principal átomos de carbono, o bien polímeros orgánicos vinílicos en donde la cadena principal de sus moléculas está formada exclusivamente por átomos de carbono. Dentro de ellos se pueden distinguir: Poliiolefinas, formados mediante la polimerización de olefinas. Ejemplos: polietileno y polipropileno. Bases para que, en la actualidad, según el (Centro de Colaboración Educativa de la Industria - Universidad de York Reino Unido. 2017) el Poli (eteno) (Polietileno) se fabrica cada año más de



(Guízar Montúfar, 2013) además, destaca acertadamente el año 1940, por los cambios del sistema social ante la segunda guerra mundial, los EE. UU. y la URSS se convierten en las dos superpotencias mundiales, formando los bloques capitalista y comunista respectivamente y se inicia la Guerra Fría. Los cambios sociales, fueron en este período muy importantes para el desarrollo de la sociedad y la gestión en sí de las organizaciones.

En este tiempo se dan protestas diversas contra la guerra, la experimentación social, la libertad e igualdad de género, movimiento por los derechos civiles, movimientos para protección de la naturaleza. Estos cambios provocan que las empresas deban acomodar sus modelos de negocios a la realidad mundial imperante.

A su vez, en un marco más desarrollado socialmente, se deja de hablar de individuos para hablar de grupos.

Así, en el año 1950 comienza el desarrollo de la administración del personal (Chiavenato, 2015) en donde se gestionaban los conflictos con el desarrollo de la legislación laboral.

En el año 1960, en cambio el análisis se plantea entre Inter grupos, relaciones entre la revolución cubana denunciando al imperialismo norteamericano.

En el año 1970 según (Chiavenato, 2015) surge la expresión recursos humanos, que, si bien resaltaba a la actividad de gestionar a las personas, sigue tomando a las mismas como agentes pasivos que deben responder a determinadas consignas. También se puede hablar de tomar a la organización como un conjunto socio técnico, dándole la complejidad de la gestión que significa trabajar con personas.

Recién en el año 1980, se focaliza en el análisis analítico del entorno, con la invención de la tecnología a pasos agigantados y la revolución de la creatividad e innovación, la conjunción del trabajo con la eficiencia y la calidad de vida que plantea (Guízar Montúfar, 2013).

---

80 millones de toneladas de poli (eteno), a menudo conocidas como polietileno, convirtiéndolo en el plástico más importante del mundo. Esto representa más del 60% del eteno fabricado cada año.

Es así, que se analiza la complejidad, ya que ninguna variable es independiente, (Toffler, 1980) plantea que la búsqueda de la causa de la revolución industrial está condenada al fracaso, ya que no existe una causa única o dominante.

“La tecnología, por sí sola, no es la fuerza impulsora de la Historia. Ni lo son por sí mismos los valores o las ideas. Ni lo es la lucha de clases. Ni es la Historia simplemente un conjunto de cambios ecológicos, tendencias demográficas o inventos de comunicaciones. La economía sola no puede explicar éste ni ningún otro acontecimiento histórico. No existe ninguna ‘variable independiente’ de la que dependan otras variables. Existen sólo variables interrelacionadas, ilimitadas en su complejidad”. (Toffler, 1980, pág. 76)

Expresaba al hablar de la brecha en su libro, ‘La Segunda Ola’, que fue abierta entre productor y consumidor y la red de intercambio capitalista o socialista, que ahora llamamos mercado según el autor.

En el año 1990, se analiza a la organización como una estructura flexible, descentralizada, con énfasis en el empow-ment, redes de equipos y trabajos multidisciplinarios, que también destaca (Chiavenato, 2009). Aquí se comienza a poner mayor énfasis en el cambio y la innovación, que si bien en el periodo de los años 1950-1990 se intensificó en ellos, ya a partir de los años 90, el ambiente organizacional es aún más cambiante, imprevisible y turbulento.

Aquí Peter Senge plantea la Quinta Disciplina, libro que habla del trabajo y pensamiento sistémico, modelos mentales, dominio personal, aprendizaje en equipo, entre otros (Senge, 2017).

Del año 2000 a nuestros tiempos, se profundizó lo que ya comenzó en el período anterior, personas como seres humanos proactivos, dotados de habilidades y competencias, que deben motivarse, que poseen propósitos, se desarrolla la gestión del talento humano y la gestión del cambio entre otros avances de la tecnología y la administración, las nuevas generaciones que ingresan al mercado laboral y la valorización del tiempo libre, entre otros.

Los antecedentes aportan a la comprensión de la evolución, ya que el tiempo permite comprender ciertos comportamientos y forma parte del aprendizaje empresarial y organizacional a través de la evolución.

En función a estos cambios que tomaron trascendencia mundial, distintos estudiosos han realizado aportes a la gestión del cambio, por ejemplo, que el cambio no puede ser explicado desde una sola variable, sino desde la complejidad de numerosas de ellas.

El proceso de cambio según (Lewis, 2006) requiere descongelar el statu, cambiar al nuevo estado y recongelar, hacerlo permanente al cambio.

El statu quo puede ser considerado un estado de equilibrio. Apartarse de este estado requiere un descongelamiento, el cual se logra en una de tres etapas, Primero, Aumentar las fuerzas impulsoras, que alejan el comportamiento del statu quo. Segundo, Disminuir las fuerzas restrictivas, que obstaculizan el movimiento en el estado de equilibrio y Tercero, combinar los dos métodos.

Una vez que se ha logrado el descongelamiento, es posible implantar el cambio; sin embargo, su mera introducción no garantiza que se afianzará, de modo que hay que recongelar la nueva situación para que se mantenga.

A menos que se atienda a este último paso, hay muchas posibilidades de que el cambio tenga una vida corta y que los empleados retornen al estado anterior de equilibrio. Así, el objeto del recongelamiento es estabilizar la nueva situación de modo que se compensen las fuerzas impulsoras y las restrictivas.

Cuando se observa que existe una fractura en el estado de equilibrio de la organización, que se ha trastocado el statu quo, es que hace falta un cambio para establecer un nuevo equilibrio.

Este modelo en nuestros días podría ser útil, pero la velocidad de los cambios no permite que algo se congele sin que casi al mismo instante deba transformarse. Sería más factible hablar de un proceso continuo de aprendizaje de la organización para tomar al cambio como un proceso constante.

Además que existen, por ejemplo fuerzas restrictivas, que se saben que van a seguir ahí y que no pueden ser neutralizadas, por lo que otra debe ser la estrategia.

Modelo de Investigación Acción: En este modelo, la colaboración de los miembros de la organización y el consultor son de gran importancia, La investigación-acción es una forma de indagación introspectiva, colectiva, emprendida por participantes que tienen el objeto de mejorar sus prácticas, así como la comprensión de esas prácticas y de las situaciones en que éstas tienen lugar, planteando como investigadores a sus propios protagonistas sociales. (Carr & Kemmis, 1988)

Aunque este concepto, según (Armstrong, 2006) Investigación de acción ya fue desarrollado por Lewin (1947) que adopta la forma de recopilar sistemáticamente datos de personas, sobre problemas de procesos, y los alimenta de nuevo, con el fin de identificar los problemas y sus causas probables, para que las personas involucradas puedan tomar medidas cooperativas, para hacer frente al problema. Los elementos esenciales de la investigación de acción son la recopilación de datos, el diagnóstico, la retroalimentación, la planificación de acciones, la acción y la evaluación.

Todo ello se estudió en el ámbito del desarrollo organizacional de la mano de las ciencias del comportamiento, (Armstrong, 2006) plantea que a finales de los años 1980 y 1990 querían recetas más específicas que repercutieran en los procesos que creían importantes para mejorar el rendimiento, como la gestión de la calidad total, la reingeniería de procesos de negocio y la gestión del rendimiento.

La necesidad de gestionar el cambio en los procesos, sistemas o cultura, todavía se reconoce. Siempre se basaba en los resultados, en lugar de centrarse en la actividad, el mismo autor comenta que también se reconoció, que las organizaciones a menudo se vieron obligadas a transformarse frente a enormes desafíos y presiones externas, y que los enfoques tradicionales del desarrollo organizacional no tendrían un impacto suficiente o rápido.

Actualmente con la presencia cada vez mayor de la inteligencia artificial, estos temas cobran relevancia, ya que fuertes cambios seguirán sucediendo.

A continuación, se presenta un cuadro, con autores relevantes más específicos de la gestión del cambio, que, si bien no analizan equivalentes categorías, se presentan en forma de columnas para facilitar su comparación.

<b>Lewin</b>	<b>Beckhard</b>	<b>Thurley</b>	<b>Bridges</b>	<b>Kotter</b>
<b>Descongelar</b>	Análisis de la condición presente	Directiva, Negociado de Corazones y mentes	Fase final	Establecer el sentido de urgencia
	Establecimiento de metas para el futuro			Formar una coalición conductora poderosa
<b>Cambiar</b>		Analítico	Zona neutral	Tener un grupo poderoso para dirigir el esfuerzo de cambio
	Plan de acción			Desarrollar una visión clara y estrategias
				Comunicar la visión
				Eliminar obstáculos y empoderar a otros para actuar en la visión
				Planear la creación de éxitos de corto plazo
<b>Recongelar</b>	Implementación del plan	Basado en acciones	Nuevos comienzos	Consolidar mejoras y producir nuevos cambios
				Anclar el cambio en la cultura

Cuadro N° 1 Gestión del Cambio según distintos autores con adaptaciones. Fuente: (Brisson-Banks, 2009)

Ya (Armstrong, 2006) plantea los modelos más conocidos de gestión del cambio, que son los desarrollados por Lewin (1951) y Beckhard (1969). Pero Thurley (1979), Quinn (1980), Nadler y Tushman (1980), Bandura (1986) y Beer *et al* (1990), 1980, han hecho otras contribuciones importantes a la comprensión de los mecanismos de cambio.

Tomando al cuadro N° 1, luego de Lewin, mencionado anteriormente en cuanto al descongelamiento, cambio y recongelamiento, (Brisson-Banks, 2009) mencionan a Beckhard, que plantea al proceso de cambio, con un diagnóstico según indica el mismo cuadro, analizando la condición presente, en función de ello, estableciendo metas para el futuro, realizando un plan de acción, finalizando con la implementación del plan, parecido al planteamiento de un Plan estratégico.

Thurley, en cambio, plantea en primera medida, la directiva del negociado de corazones y mentes, en un análisis de la situación, y plantea un plan similar a Beckhard, enfatizando en las acciones.

Richard Beckhard, Wendy Pritchard, plantean el Diagnóstico de cambio, el primer paso en el proceso de montaje del cambio fundamental es un diagnóstico adecuado. Esto implica un análisis de la realidad actual, incluyendo las demandas del medio ambiente y la capacidad de la organización para responder a estas demandas, y el desarrollo de una visión clara del estado cambiante después de que se ha llevado a cabo el esfuerzo de cambio.

El enfoque de diagnóstico es mejor que un enfoque de acción, es decir, la visión se utiliza como una guía para determinar lo que debe cambiar, en lugar de presentar los síntomas actuales que son desencadenantes de la acción. (Beckhard & Pritchard, 1992)

También es importante considerar que el diseño de una Estrategia integrada de Gestión, ya que un cambio de esta magnitud no puede describirse como un solo cambio, en realidad es una constelación de cambios que son discretos e interdependientes y que deben gestionarse simultáneamente. El éxito en la gestión del cambio fundamental, e incluye mover la organización a un modo en el que el aprendizaje y la mejora de la calidad son igualmente valorados.

Bridges, habla de la fase final, zona neutral y nuevos comienzos, esta forma de estudiarlo es acentuando el cambio con respecto aquello que cambia, tomando las situaciones que poseen un ciclo de vida que de alguna manera culmina, se transita un tiempo neutral y se plantean nuevos comienzos.

Es así como estudiamos, un modelo de investigación acción, el cual es cíclico, por lo que la colaboración de los miembros de la organización y el consultor son de gran importancia, hace énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de llevar a la acción, planeación e implantación.

Este proceso de cambio planeado debe ser participativo y exige de los integrantes de la organización, una verdadera conciencia, que tome carácter interno el compromiso de todos por atenderlo, con toda la reflexión y flexibilidad necesarias; y que las acciones a desarrollar sean creativas, innovadoras y con un carácter proactivo; con una adecuada planificación, todo esto con acciones que ayuden y permitan fundamentalmente, un trabajo sobre las fuerzas que obstaculizan el cambio.

(Kotter, 2007) trata la sensación de urgencia, guiando a la coalición, la asociación teniendo un grupo poderoso para dirigir el esfuerzo de cambio, trabajar como un equipo. Parte del proceso que diseña el autor es plantear una visión, comunicarla y empoderar a otros para que actúen sobre la visión, planificar para triunfos a corto plazo y plantear la mejora en los cambios institucionalizando los nuevos enfoques.

“Sin motivación, la gente no va a ayudar, y el esfuerzo no conducirá a ninguna parte” (...) “El cambio, por definición, requiere crear un sistema nuevo, el que a su vez siempre exige liderazgo”. (Kotter, 2007, pág. 84)

También hay autores que hablan de un proceso de cambio donde plantean etapas tales como: Análisis del Cambio, Diagnóstico del Cambio, Planificación del Cambio, Implantación del Cambio, Plan de Comunicación del Cambio Planeado, Evaluación y Control del Cambio. Según las fases del cambio en el modelo para la gestión del cambio organizacional en las PYME (Ruiz Mercader, Ruiz Santos, Martínez León, & Peláez Ibarra, 2009)

Hemos analizado, varios estudiosos del cambio, podemos en función a este aporte teórico de (Kotter, 2012), contrastar con lo relevado y realizar un agregado de puntos a considerar.



ETAPA	N°	CATEGORIAS	SUBCATEGORÍAS
FORMULACIÓN	1	ESTABLECER SENTIDO URGENCIA	EL DE Examinar el mercado y realidades actuales, situación competitiva. Identificar y discutir las crisis, crisis potenciales o grandes oportunidades Escuchar comentarios Analizar problemas recurrentes
	2	FORMAR COALICIÓN CONDUCTORA PODEROSA	UNA Ensamblar un grupo con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio. Motivar al grupo a trabajar juntos y como equipo.
	3	DESARROLLAR UNA VISIÓN CLARA Y ESTRATEGIAS	UNA Crear una visión que ayude directamente los esfuerzos de cambio. Imaginable. Comunicable en 5 minutos. Deseable y compatible con la misión y consistente con los valores existentes, experiencias pasadas y necesidades de las personas. Desarrollar estrategias para alcanzar esta visión.
IMPLEMENTACIÓN	4	COMUNICAR VISIÓN	LA Usar todo vehículo posible para comunicar esta nueva visión y las estrategias. Enseñar nuevos comportamientos con el ejemplo de la coalición conductora.
	5	ELIMINAR OBSTÁCULOS EMPODERAR OTROS ACTUAR EN LA VISIÓN	Y A PARA LA Deshacerse de los obstáculos para el cambio. Cambiar sistemas o estructuras que dificulten seriamente la visión. Encarar los riesgos tomando ideas no tradicionales, actividades y acciones.
	6		Planear mejoras de desarrollo visibles.

<b>CONSOLIDACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN</b>		PLANEAR LA CREACIÓN DE ÉXITOS DE CORTO PLAZO	LA DE	Crear dichas mejoras. Reconocer y proteger a los empleados involucrados en las mejoras.
	7	CONSOLIDAR MEJORAS Y PRODUCIR NUEVOS CAMBIOS	Y	Usar el aumento de la credibilidad para cambiar sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión. Contratar, ascender y formar empleados que puedan implementar esta visión. Revigorizar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.
	8	ANCLAR EL CAMBIO EN LA CULTURA	EL LA	Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y los éxitos organizacionales. Desarrollar los alcances para asegurar el desarrollo de liderazgo y su sucesión.

Cuadro N° 2 El proceso de ocho etapas para crear un cambio importante. (Kotter, 2012)

Así como Biasca, menciona que el desarrollo es hacer énfasis en el cambio, podemos analizar los antecedentes de la gestión del cambio más actuales a través del desarrollo organizacional.

En su libro, (Warner Burke & Noumair, 2015) hablan de que el modelo metodológico para el desarrollo organizacional, en inglés Organization Development, OD, es la investigación de acción; los datos sobre la naturaleza de ciertos problemas se recopilan sistemáticamente y luego se toman medidas en función de lo que indican los datos analizados. Las técnicas específicas utilizadas en este modelo metodológico (algunas de las cuales son exclusivas de OD) fueron las siguientes:

(1) Diagnóstico. Entrevista a individuos y grupos, observe la situación, luego analice y organice los datos recopilados. (2) Comentarios. Informe a aquellos de quienes fueron los

datos obtenidos en el sentido colectivo de la organización de la organización problemas. (3) Discusión. Analice qué significan los datos y luego planifique los pasos para tomarse como una consecuencia. (4) Acción. Toma esos pasos.

Por otra parte, en el Desarrollo organizacional, según definen (Burke & Hornstein, 1972, pág. 18) se puede analizar en (Warner Burke & Noumair, 2015, pág. 9) que para que el cambio en una organización sea un desarrollo organizacional, debe (1) responder a una necesidad real y percibida de cambio por parte del cliente, (2) involucrar al cliente en la planificación e implementación del cambio, y (3) conducir a cambios en la organización de cultura.

Esto puntualiza que el cambio debe venir desde el modelo del negocio, haciendo énfasis en el cliente, igualmente parece plantear una idea de que este proceso sería liderado por 'expertos', y no un modelo participativo como la investigación acción que propone que todos los colaboradores (protagonistas) participen en esta investigación. También podemos agregar que, si bien el cliente es muy importante, influyen numerosas otras variables externas para tener en cuenta para gestionar el cambio.

A su vez, también se basa la gestión del cambio en trabajar las competencias centrales de la organización, según (Prahalad & Hamel, 1990) La corporación diversificada es como un árbol frondoso, el tronco y las ramas más grandes son los productos centrales, las ramas más pequeñas son las unidades comerciales: las hojas, las flores y los frutos son los productos terminales, el sistema de raíces que provee alimento, sustento y estabilidad es la competencia esencial. Usted puede pasar por alto la solidez de los competidores mirando sólo los productos terminales, de la misma manera que usted puede pasar por alto la fortaleza de un árbol si sólo mira sus hojas.

Podemos trabajar en las competencias centrales, las cuales deben ser difíciles de imitar por los competidores. Y será difícil si es una armonización compleja de tecnologías Individuales y habilidades de producción. Un rival podría adquirir algunas de las tecnologías que comprenden la competencia central, pero encontrará que es más difícil duplicar el patrón más o menos comprensivo de la coordinación y aprendizaje internos. (Prahalad & Hamel, 1990)

---

Según los autores, las competencias esenciales son el aprendizaje colectivo en la organización, especialmente, cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnologías y a diferencia de los activos físicos, las competencias no se deterioran cuando se aplican o se comparten, sino que ellas cuando se comparten, crecen.

Pero aun las competencias necesitan ser alimentadas y protegidas; el conocimiento se desvanece si no se usa. Las competencias son el pegante que une los negocios existentes. También son el motor de desarrollo de nuevos negocios. Los patrones de diversificación y acceso al mercado pueden ser guiados por las competencias, no sólo por la atracción de los mercados.

Entonces es necesario decidir cómo llegar desde la necesidad del cambio a la implantación y el control. La administración del cambio durante este estado de transición es una fase crítica en el proceso de cambio. Es aquí donde surgen los problemas de introducción del cambio y deben gestionarse.

Estos problemas pueden incluir resistencia al cambio, baja estabilidad, altos niveles de estrés, energía mal dirigida, conflicto y pérdida de impulso. De ahí la necesidad de hacer todo lo posible para anticipar reacciones y probables impedimentos a la introducción del cambio. (Armstrong, 2006)

Respecto a la resistencia al cambio puntualiza:

Específicamente, las principales razones para resistir el cambio son las siguientes:

- El impacto de lo nuevo: las personas desconfían de cualquier cosa que perciban que alterará sus rutinas establecidas, métodos de trabajo o condiciones de empleo. No quieren perder la seguridad de lo que les es familiar. Puede que no crean en las declaraciones de la gerencia que el cambio es para su beneficio, así como la de la organización; a veces con una buena razón. Pueden sentir que la administración tiene motivos ulteriores y, a veces, cuanto más fuerte sea la protesta de las gerencias, menos se creerán.
- Temores económicos: pérdida de dinero, amenazas a la seguridad laboral.

- Inconveniencia: el cambio hará la vida más difícil.
- Incertidumbre: el cambio puede ser preocupante debido a la incertidumbre sobre su probable impacto.
- Temores simbólicos – un pequeño cambio que puede afectar a algún símbolopreciado, como una oficina separada o un espacio de estacionamiento reservado, puede simbolizar los grandes, especialmente cuando los empleados no están seguros de cuán extenso será el programa de cambio.
- Amenaza a las relaciones interpersonales – cualquier cosa que interrumpa las relaciones sociales consuetudinarias y los estándares del grupo se resistirá.
- Amenaza al estado o habilidad: el cambio se percibe como una complicación del estado de los individuos o con sus habilidades.
- Temores de competencia – preocupación por la capacidad de hacer frente a nuevas demandas o para adquirir nuevas habilidades. (Armstrong, 2006, pág. 346)

Al hacer este análisis, el individuo que introduce el cambio, agente del cambio, debe reconocer que es probable que las nuevas ideas sean sospechosas y debe prever ampliamente la discusión de las reacciones a las propuestas para garantizar una comprensión completa de las mismas. Las comunicaciones sobre el cambio propuesto deben prepararse y redactarse cuidadosamente para evitar temores innecesarios, hacer parte del cambio a todas las personas. Todo dependerá también de los perfiles de los miembros del equipo. Las nuevas generaciones son tendientes a buscar nuevos retos, los cambios pueden ser hasta motivantes. Es algo más complejo que solo comunicar bien el cambio, sino que, a su vez, pensarlo con las personas, crearlo con todos los involucrados, o al menos con la gran mayoría.

Por otra parte, en este apartado, no podemos dejar de mencionar para el análisis del cambio, la Teoría U. Lab. Planteada por (Scharmer, 2018), que trata de aprender del pasado y del futuro.

Se trata de un conjunto de técnicas aportadas por el autor que apuesta al co-crear, hacer visible lo invisible, trata de una conexión conjunta de personas.

La U plantea siete pasos para realizar el proceso, manteniendo mente, corazón y voluntad abierta.

Se puede visualizar la Figura Teoría U Lab. En el Anexo 3.1 (Scharmer, 2018). La Teoría U, es tomada como un método para liderar el cambio profundo; en organizaciones, grupos y el “Yo” de las personas. Platea cambiar la conciencia, conectar con el mejor futuro posible y obtener la capacidad para realizarlo.

Como me tomo los cambios puede estar muy relacionado más al yo, que al nosotros. O ambos en igual intensidad.

## **1.2. CONTEXTO CONCEPTUAL**

Según (Schaffer, 2017), la gestión del cambio está teniendo su momento, existen numerosos artículos, libros y charlas sobre el tema y muchos de estos indican que la gestión del cambio es una subespecialidad de la administración, algo que es distinto de ‘administrarse’ a sí mismo, para el autor resulta curioso dado que toda la gestión es la gestión del cambio.

### **1.2.1 Definición del cambio y negocios**

La gestión del cambio hace ya bastante tiempo se está estudiando como un concepto administrativo en sí mismo en la administración de empresas.

Se puede comenzar definiendo a la gestión como el conjunto de actividades desarrolladas por la organización que en forma intencional están dirigidas a desarrollar las funciones de la administración. Y a su vez el cambio es aquello que no permanece constante y puede generarse dentro y fuera de la organización. Por consecuencia, la gestión del cambio se define como:

Gestión del cambio: el conjunto de actividades coordinadas e intencionales, orientadas al logro de los objetivos organizacionales, dirigidas a desarrollar las funciones de la administración para generar y hacer frente a los cambios.

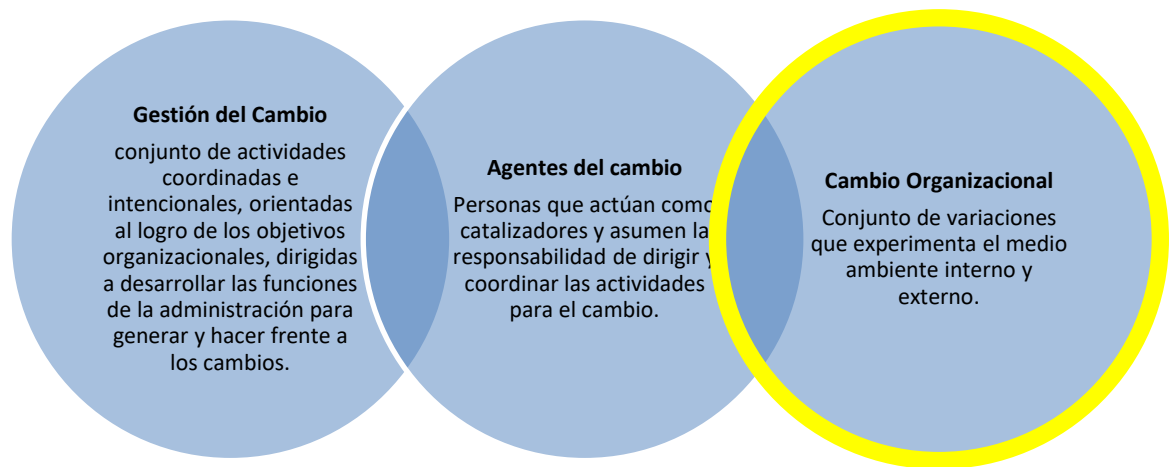


Figura N° 2 Cambio Organizacional. Fuente: Definiciones de Comportamiento Organizacional. (Robbin & Judge, 2009)

El término gestión implica “un conjunto de acciones que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto” y por ende para ellos la “gestión del cambio consiste en implantar nuevos modelos de trabajo, que aseguren el rumbo a la organización y permita aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma”. (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011, pág. 128)

El Cambio Organizacional se define según (Ruiz Ordoñez, Guzmán Obando, & De la Rosa i Esteva, 2007, pág. 39) como “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”. Otra definición dada por (Brooks, E. 1980) citado por (Ruiz Ordoñez, Guzmán Obando, & De la Rosa i Esteva, 2007, pág. 39). , entiende por Cambio Organizacional al “conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”.

En consecuencia, podemos afirmar que la gestión del cambio organizacional es el conjunto de actividades desarrolladas por la organización que en forma intencional están dirigidas a desarrollar las funciones de la administración para hacer frente al conjunto de variaciones de orden interno y externo.

Además, se conoce que la gestión del cambio es la adaptación al contexto y el esfuerzo para mejorar. Distinto es hablar de transformación donde podremos decir que es el énfasis en el cambio. Según (Biasca, 2005) el cambio puede surgir como consecuencia de fuerzas generadas desde el interior de la organización o desde el entorno de ella.

Se ha demostrado que el cambio experimenta incomodidad en las personas y así también ocurre en las empresas como en cualquier otra organización.

El presente trabajo intenta realizar aportes para la gestión del cambio planeado, como el proceso intencional, sistemático que la organización se proponga llevar adelante. Esa adaptación al cambio se ve desde el punto de vista de mejorar la capacidad de la organización para adaptarse al cambio planeado y mejorar el involucramiento de los colaboradores para que actúen motivados y sean y se sientan parte del cambio planeado.

Para comenzar a hablar de negocios según (Moenaert , Robben , & Gouw , 2012) lo más importante es analizar la propuesta de valor del cliente; el modelo de negocio; y la industria y los entornos macro en los que la empresa compite o en el ámbito en el cual genera valor compartido. (Moenaert , Robben , & Gouw , 2012) siguiendo a Abell (1980), manifiestan estar de acuerdo en que, definir al negocio, es el verdadero punto de partida de la planificación estratégica, ya que argumentan para Abell, un negocio es definido en términos de tres dimensiones diferentes: los grupos de clientes que una unidad de negocio atiende; si sus funciones y su ofrecimiento cumplen las necesidades para estos grupos del cliente; y las tecnologías que se implementan para realizar estas funciones. Abell argumenta:

Que el producto debe considerarse simplemente como una manifestación física de la aplicación de una tecnología determinada a la satisfacción de una función particular de un grupo de clientes en particular. (Moenaert , Robben , & Gouw , 2012) La elección de las tecnologías, funciones y clientes a servir, no de productos para ofrecer, el producto es el resultado de tales elecciones, no una decisión independiente de ello. Podemos agregar aquí que el producto puede ser visto no sólo como una manifestación física, hay mucho de intangible en los productos y servicios que son valorados por el cliente o comprador que hacen elegir a un producto en vez de otro.

El Marco de Referencia de Abell puede replantearse en tres preguntas directas: quién hace el objetivo de la compañía; ¿Qué ofrece la empresa? ¿Y cómo logra esto la compañía? Estas preguntas, a su vez, se traducen fácilmente en vocabulario de marketing contemporáneo.



Según Quien (Grupo de cliente y compradores, usuarios y consumidores) ¿A qué segmentos de clientes se dirige actualmente la empresa? ¿Qué diferentes grupos de clientes distingue la empresa? Que (Necesidades del cliente) ¿Qué propuesta de valor para el cliente ofrece actualmente la empresa? ¿Cuáles son los beneficios que obtiene un segmento de cliente utilizando la oferta de la empresa? Cómo (Tecnologías) ¿Cuál es la configuración de recursos que respalda la propuesta de valor al cliente? ¿Qué competencias y activos necesita la empresa para crear y entregar esta propuesta de valor al cliente?

Es así como, el negocio existe cuando se encuentran la oferta y la demanda, demanda de necesidades a ser satisfechas y la propuesta de valor ofrecida.

Por otra parte, para analizar el negocio también se plantea el Lienzo o CANVAS, que plantea diferentes variables además de las ya mencionadas para realizar un diagnóstico del negocio, que más allá de responder a las preguntas, ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo?, puntualiza en analizar la propuesta de valor, que sería el Qué, Quien, con los segmentos de clientes y la relación con ellos junto a los canales, cómo en función a las actividades claves, los recursos claves, los socios claves, tomando siempre en cuenta lo financiero y económico en función a la estructura de costos y los ingresos.

El lienzo CANVAS, es una herramienta de gestión muy práctica a la hora de analizar el negocio, permite realizar un diagnóstico de este para las propuestas de mejora. Los cambios en el negocio pueden darse en todas estas partes que plantea el mismo.

Se puede visualizar el Modelo CANVAS en el Anexo 3.1 Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

También (Ricart , 2009) define a un modelo de negocio como un conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones. Por ello en el tema de análisis se prefiere hablar de la gestión del cambio en los negocios, ya que se involucra a todo este conjunto de elecciones.

### **1.2.2 Tipos de cambio**

Clasificar a los cambios, resulta oportuno, debido a que cada uno tiene o un momento o un inicio o comportamiento distinto, y ello puede influir en su tratamiento.

Según (Armstrong, 2006) Existen dos principales tipos de cambio: estratégico y operativo.

**Cambio estratégico:** El cambio estratégico se refiere a la transformación organizativa y se ocupa de cuestiones amplias, a largo plazo y en toda la organización. Se trata de pasar a un estado futuro, que se ha definido generalmente en términos de visión estratégica y alcance. El mismo tiene lugar en el contexto del entorno competitivo, económico y social externo, y de los recursos internos, las capacidades, la cultura, la estructura y los sistemas de la organización. Su implementación exitosa requiere un análisis y comprensión exhaustivos de estos factores en las etapas de formulación y planificación.

**Cambio operacional:** El cambio operacional se refiere a nuevos sistemas, procedimientos, estructuras o tecnología que tendrán un efecto inmediato en los arreglos de trabajo dentro de una parte de la organización. Pero su impacto en las personas puede ser más significativo que un cambio estratégico más amplio según el autor.

Esta clasificación es útil, nos preguntamos nada más que si un cambio estratégico no trae aparejados cambios operativos. Si cambian las necesidades del cliente, cambia el diseño del producto, puede cambiar la producción, puede cambiar la comercialización.

Según (Aguilar López, y otros, 2003), se pueden observar tres tipos de cambios: El cambio reactivo, el cambio proactivo y el cambio institucionalizado. Según, esta clasificación, depende de la acción del sujeto organización, que reacciona luego de nacido el cambio, o genera el cambio o lo planea, respectivamente.

Según (Álvarez, 2011), los tipos de cambio pueden clasificarse en: la conducta, en la organización, en el entorno, según desde donde se genere el cambio.

Según (Biasca, 2005) en cambio en (Chiavenato, 2009) habla de los cambios provocados por fuerzas exógenas o endógenas y que en las organizaciones existen cuatro clases de cambios, los estructurales, en la tecnología en cuanto a cómo la empresa realiza las tareas y produce, también cambios en los productos o servicios y los cambios culturales.

Estas múltiples perspectivas ayudan a comprender la complejidad de la gestión del cambio y a prepararse para abordar los desafíos que cada tipo de cambio puede presentar en una organización.

<b>Característica</b>	<b>Reingeniería</b>	<b>Rediseño</b>	<b>Mejora</b>
Enfoque	Revolución	Reestructuración	Evolución
Punto Inicial	Proceso nuevo	Proceso existente	Proceso existente
Objetivo de cambio	Eficiencia (radical) satisfacción cliente.	Rediseño de una parte del proceso	Actualización, eficiencia, satisfacción del cliente

<b>Tipo de cambio</b>	<b>Radical</b>	<b>Estructural</b>	<b>Incremental</b>
Periodicidad del cambio	Descontinuado	Intervalos intermedios	Continuo
Organización del cambio	Proyecto	Proyecto de grupo de trabajo	Tarea continua
Impulsor del cambio	Directorio	Dueño de proceso	Cualquier actor
Impacto del cambio	Amplio, transversal.	Subproceso, estructural	Dentro de un subproceso
Forma de cambio	Cultural	Cultural	Cognitivo
	Transversal	Procesal	Procedimiento
	Estructural	Estructural	Operacional
Riesgo	Alto	Medio	Bajo

Cuadro N° 3 *Reingeniería – Rediseño – Mejora Continua. Fuente* (Hitpass, 2017)

La evaluación del análisis nos da pautas en evaluando Reingeniería – Rediseño – Mejora Continua en Hitpaas. Las mejoras pueden referirse principalmente al cambio de asignación de responsabilidades, según se necesite un cambio Radical, Estructural o Incremental apunta a que es preciso llegar a la mejora continua.

Estos cambios están interrelacionados a la estructura, la gerencia general no debería estar en ejecutivos de mandos medios, sólo deberían estar involucradas en el flujo operacional, entonces los ejecutivos de mandos medios sólo deberían intervenir en casos excepcionales, ya que el cliente tiene sólo contacto directo con su ejecutivo de cuentas.

Los usuarios de las diferentes áreas colaboran, para casos normales, sin intervención de sus ejecutivos y ellos se encargan de registrar completamente sus actividades asegurando los registros para aportar al sistema de información de la organización. (Hitpass, 2017)

Otra clasificación de los tipos de cambio puede darse según los agentes de cambio como mencionan Prahalad y Hamel en (Solórzano García & Navío Marco, 2016) en cuanto a desregulación, cambios estructurales, fusiones y adquisiciones, exceso de capacidad productiva, factores medioambientales, menor proteccionismo económico, cambios en las expectativas de los consumidores, discontinuidades tecnológicas, nuevas áreas emergentes de comercio, competencia global.

También (Solórzano García & Navío Marco, 2016) plantea un tipo de cambio evolutivo, que es progresivo, incremental y se orienta hacia un aspecto concreto que falta modificar en el funcionamiento de la compañía, pero sin afectar a su estrategia.

Y un cambio revolucionario, un cambio ágil, drástico y que puede afectar a toda la organización, como por ejemplo una reestructuración.

A su vez plantean según la clasificación de Anderson y Ackerman según su alcance y profundidad:

**Cambio de desarrollo:** En habilidades, métodos y condiciones que no se ajustan a la expectativas actuales.

**Cambio de transición:** Se utiliza para evolucionar lentamente a la organización. Las formas habituales de hacer las cosas se reemplazan, por ejemplo un reorganización, la introducción de nuevos servicios, procesos, sistemas, tecnologías. Tras varios estados de transición se logra un nuevo estado.

**Cambio transformacional:** Es el más profundo, por ejemplo los generados por internet o la tecnología. Correo Postal, correo electrónico, mercado físico interrelacionado con el digital.

También (Solórzano García & Navío Marco, 2016) Mencionan a Kanter, Stein y Jick, que hablan de tres tipos de cambio:

**Cambio de identidad,** cuando cambia la organización como una entidad en sus relaciones con el entorno.

**Cambios de coordinación:** Cuando los mismos son de partes y actividades internas antes problemas de tamaño o edad de la organización. Suelen plantear la reconfiguración o revitalización de la organización.

**Cambios de control:** Referidos a la dirección o dimensión política o aparición de intereses contrapuestos.

(Kanter, Stein, & Jick, 1992) al mencionar el primer requisito para dominar las macro fuerzas es la conciencia de las dinámicas de cambio, para tomar decisiones operativas específicas y continuas, los líderes también pueden preparar a la organización para las consecuencias del cambio emergente:

Al anticipar la trayectoria del cambio, pueden realizar inversiones tempranas en preparación, por ejemplo: Cambios medioambientales: Buscando nuevos actores en la industria, viendo, sustitutos de los productos o servicios que brindan. Previendo cambios en

el crecimiento Organizacional: Construir la infraestructura para cambios de tamaño mientras aún es pequeña la empresa. Prever cambios en la Fuerza Política: Revisando el propósito organizacional para reafirmar el consenso bajo el cual gobierna la coalición dominante. Prever la sucesión del liderazgo en caso de ausencia temporal o permanente de algún actor clave dentro de la organización.

Por su parte, (Biasca, 2005) plantea que de acuerdo con el diagnóstico competitivo habría dos situaciones extremas: Cambio continuo: Cambio progresivo en la empresa competitiva. Es un cambio de magnitud pequeña, voluntario, usualmente parcial, lento, de mejoramiento incremental. Es continuo, no termina nunca. Es una sintonización, una adaptación. A su vez, el cambio discontinuo es un cambio en la empresa en crisis. Estos cambios suelen ser forzados, de gran magnitud, totales, abruptos, drásticos, severos. Como el cambio es fundamental, es más apropiado usar la palabra transformación a la de cambio. La empresa precisa ser re-creada, reflatada, salvada. Mejora o desaparece.

### **1.2.3 Variables que inciden en la gestión del cambio**

Las variables que inciden en la gestión del cambio pueden resumirse en factores internos y externos a la organización. Los factores internos incluyen, por ejemplo, la cultura organizacional, la estructura, los procesos y el equipo de trabajo. Mientras tanto, los factores externos incluyen el entorno económico, político, social, tecnológico, legal y otros, en el que se desenvuelve la organización. Además, la actitud de los líderes y los colaboradores, así como la comunicación efectiva, también son variables importantes que inciden en la gestión del cambio. Es necesario tener en cuenta estas variables para poder implementar una gestión del cambio efectiva en una organización.

#### **1.2.3.1 Según si generan fuerzas restrictivas o propulsoras**

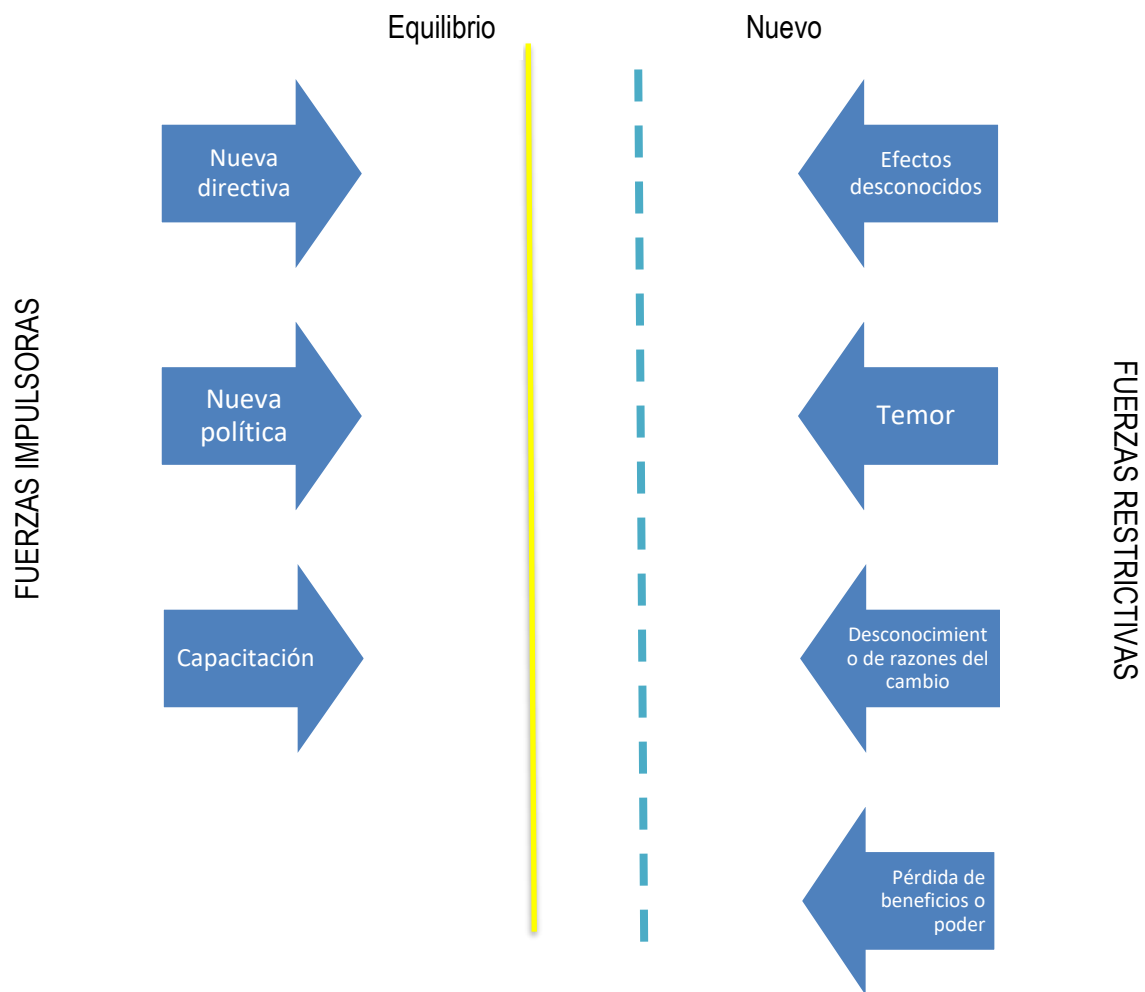


Figura N° 3 Mover un equilibrio organizacional. Fuente: Lewin Kurt (1951) en (Koontz, Weihrich, & Mark, 2008)

A su vez, el clima, la cultura y el riesgo psicosocial son zonas de impacto emocional en la organización, que se relacionan con la estabilidad general, el comportamiento emocional, la capacidad personal y la capacidad organizacional.

Según manifiestan (García Rubiano, Rubio, & Bravo, 2007) diferentes autores han definido el riesgo psicosocial como la interacción entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización, además de las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera y dentro del trabajo; lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud y rendimiento y la

satisfacción del mismo, por ello analizar el riesgo psicosocial en la gestión del cambio resulta apropiado para la gestión.

Por lo expuesto, entendemos que, en relación con la gestión del cambio, las personas forman un papel protagónico, por ello, en la medida que no contemplemos que el entorno organizacional, el ambiente organizacional e incluso la situación personal de los colaboradores incide considerablemente, es probable que no mejoremos la performance del cambio. A su vez, las estrategias de enseñanza y aprendizaje deben formar parte del proceso de cambio.

Según la figura N° 6, (Alles, 2007), plantea trabajar con modelos de representación, en donde se trazan objetivos traducidos en identificar comportamientos deseados, tomando a las personas y su comportamiento como eje.

Elegir el modelo y el método de presentación, según los comportamientos deseados, sería una segunda instancia, ya que, en base a ello, se podrá mejorar la comunicación del comportamiento esperado. Quizás pueda ser al revés, evaluar el ancla de carrera de la persona según (Schein, 1990) y luego ver si son acordes con el puesto asignado a esa persona.

Cuál es el comportamiento deseado de la persona por parte de la organización, que espera la persona de la empresa, cuáles son sus pretensiones, que los moviliza.

Analizar las capacidades técnicas del personal y competencias, verificar las capacidades técnicas del personal y estructurar un contexto favorable para el aprendizaje, con todo lo que ello conlleva: espacios de reflexión, espacios para el diálogo e incluso, la prueba y el error, dejando la puerta abierta para los aportes.

Y, por último, confirmar comportamiento deseado, aquel que haya sido planificado, o bien agregaríamos por qué no, el retroalimentar las metas con las propuestas recabadas, con ideas superadoras que puedan surgir del proceso.

Para el análisis de este apartado, puede resultar útil, la pirámide de Maslow, que nos permitirá analizar el nivel de necesidades satisfechas e insatisfechas, por parte de las personas que integran el equipo.

### **1.2.3.2 Según si son internas o externas**

#### **Fuerzas internas**

Podemos utilizar como herramienta la Cadena de Valor de Porter, que, si bien considera el exterior, permite analizar el proceso interno.

La Cadena de Valor es un modelo diseñado por Michael Porter, la cual desagrega a la empresa en nueve actividades estratégicas más relevantes para comprender el comportamiento de costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Ver Anezo 3.1.

Una empresa genera valor si este excede a los costos implicados en crear el producto o generar el servicio. El valor debe usarse para analizar la posición competitiva.

El margen es la diferencia entre el valor total que puede generar la cadena y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El concepto de margen es una idea más cualitativa que cuantitativa.

Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa, por medio de ellas la empresa crea un producto valioso para sus compradores, son los tabiques discretos de la ventaja competitiva.

Pueden dividirse en dos amplios tipos: actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador y su asistencia posterior a la venta.

Logística de entrada: En cuanto a la logística de entrada existe una pequeña programación en cuanto a la tarea rutinaria referida a los pedidos de insumos y servicios. Para la industria bajo análisis, la planificación de la producción es de gran importancia. Se maneja primordialmente por costos por órdenes.

Sus principales insumos están dados por:

Polietileno y polipropileno, adhesivos y otros insumos asociados, además de los necesarios para el mantenimiento de las máquinas.

#### **Operaciones**

Desarrollan el diseño, etiquetación y fabricación de envases flexibles, lo que representa un vínculo importante en el Packaging del cliente y su estrategia de marketing, también está ligado según el producto al transporte del mismo, y a la protección y conservación del mismo. Se pueden ver los distintos productos en el Anexo 3.2.



## **Bolsas y Bobinas**

Bolsas de residuos y consorcios, Bolsas impresas personalizadas, Bolsas de polipropileno, Bolsas riñón tubo sin fuelles, Bolsas riñón con fuelles, Bolsas riñón con refuerzo en manija, Bolsas con manijas plásticas, Bolsas con manijas tipo cartera, Bolsas camisetas, Bolsas tipo sobre con adhesivo, Bolsas tipo exhibidoras, Bolsas tubo para el almacenamiento de productos, Bolsas de plástico, Bolsas para recolección de residuos y consorcios urbanos, Bolsas en rollos de arranque, Film polietileno y polipropileno, Film de polietileno para el agro, la industria y la construcción., Films y Strech, Films de polipropileno, Film termo contraíble, Strech film, entre otros.

Estas además fabrican Las bolsas oxi-biodegradables, las cuales incluyen en su proceso de elaboración, un aditivo que es adicionado como un ingrediente especial, el cual sin modificar las características básicas y deseables del producto final, fragiliza las ligaduras entre los átomos y las moléculas, y convierte al producto en sensible a la luz solar, humedad, temperatura y estrés del film (estiramientos y roturas), convirtiéndolo en digerible por microorganismos, e iniciando así el proceso de degradación natural.

El resultado de esta natural degradación será agua, dióxido de carbono y biomasa, elementos inofensivos al medio ambiente. Como este aditivo es fabricado a partir de una fracción del petróleo (que no se consume en los vehículos) y que normalmente es quemada y totalmente perdida, contribuyendo al calentamiento global y a la polución, la creación y utilización de este aditivo opera un impacto ambiental doblemente positivo.

La vida útil de los productos biodegradables es programada durante su fabricación y en general incluye un margen flexible, puede empezar a degradar en períodos cortos (60 a 90 días) o largos (de hasta 5 o 6 años) dependiendo de los requisitos del producto.

A partir de esta tecnología, pueden ser fabricados casi todos los polietilenos flexibles y semi-rígidos, y films de polipropileno soplados y fundidos, tanto de camada única o múltiple. Según nota realizada a la empresa Plastimi (El Territorio, 2008).

Plastimi S.R.L.

Ver Anexo N° 3.2

Es una empresa familiar y misionera asentada en Posadas, y dedicada a la fabricación y comercialización de Films y bolsas de polietileno y polipropileno.

Su Misión según su Sitio Web es “Brindar soluciones de packaging flexible a nuestros clientes”. (Plastimi S.R.L., 2020) Su Visión “Ser reconocidos por el valor agregado de innovación y tecnología que ofrecemos en cada uno de nuestros productos”. (Plastimi S.R.L., 2020)

Inició sus actividades en el año 1972 y aún hoy, más de tres décadas después, mantiene el mismo espíritu familiar de origen.

Según la empresa, la base de su crecimiento es la permanente innovación, tecnificación y un efectivo sistema comercial, basado en cuatro factores fundamentales: servicio, calidad, precio y entrega. En su planta se realiza la extracción, impresión y confección de las bolsas y films. La diversidad de productos que fabrica motivó la incorporación de una impresora de 8 colores que amplía un abanico de posibilidades a la hora de satisfacer las necesidades de un mercado exigente.

Poseen su Planta Industrial, por Av. Uruguay de Posadas y en el Parque Industrial de la Ciudad. Fabrican bolsas, etiquetas y empaques de acuerdo a las necesidades de sus clientes. Bolsas: Camisetas / Troqueladas riñón / Polipropileno / Biodegradables. Productos especiales: Bolsas con manija / Bolsas con impresiones con fotocromía, polipropileno metalizado / Bolsas con perforaciones. Bolsas de residuos. Productos industriales: Bolsones y empaques termocontraíbles / Etiquetas.

Puntos de Venta. Ofrecen productos descartables al por mayor y menor, que no producen, sólo comercializan. Como ser Envases de Telgopor Bandejas de empaque de frutas, verduras y carnes. Envases de plástico. Cajas para productos comestibles, envases para tortas. Envases de aluminio. Bandeja para alimentos calientes en diferentes tamaños. Envases de cartón reciclado. Cajas para empaquetar lomos, pizzas, panchos, conos de papas fritas. Vajilla. Vasos de café, te, gaseosa, platos, cubiertos y ceniceros.

Trabajan con dos puntos de ventas en la Ciudad de Posadas y distribuidores, con vehículos propios y atención personalizada, a distintos puntos del país: Misiones, Mendoza, La Pampa, Río Negro, Salta, Corrientes, Formosa, Chaco, Santa Fe, Entre Ríos, Buenos Aires, Córdoba y Santiago del Estero. (Plastimi S.R.L., 2020)

Actualmente amplió su fábrica en el Parque Industrial de la Ciudad de Posadas.

Bolsa Plast SRL

Ver Anexo N° 3.3

Trabaja desde el año 1967, en L. N. Alem. Donde posee su fábrica. Posee sucursales en L. N. Alem, Resistencia, Saenz Peña, Corrientes, dos en la ciudad de Posadas, San Vicente, Eldorado y representante en Bs. As.

Planta productiva:

Su planta industrial se encuentra en el departamento de Leandro N.Alem ubicada en el Centro Sur de la Provincia de Misiones, en el kilómetro 845 de la ruta Nacional 14.

Está emplazada en un terreno propio de 18 hectáreas, y cuenta con una superficie total cubierta de 13.226 m<sup>2</sup>.

Posee sucursales o bocas de expendio propias en Leandro N.Alem, San Vicente, El Dorado, Posadas, Corrientes, Resistencia y Saenz Peña.

Cuentan con un equipo de trabajo de 150 personas, calificado, motivado, y con la experiencia requerida para ofrecer soluciones a todas y cada una de las necesidades de los clientes.

Contamos con Extrusoras, Refiladoras, Impresoras Flexográficas de hasta 6 colores y Confeccionadores automáticas de alta productividad. Esta tecnología permite abastecer las necesidades de sus clientes.

Film stretch, Bolsa camiseta, Bolsa residuo, Bolsas de friselina, Bolsa troquel,  
Bolsa emblocada, Bolsas impresas,

Descartables: Para Comidas, Panificados, Heladería, Papelería, Copetín, Boliches, Dispenser, Envases flexibles, Escarbadientes, Film autoadherente, Guantes descartables, Hilos, Obleas, Palitos, Pasta celulosa, Platos, Portabotellas, Postes y tapas, Precintos. Cotillón y librerías, Sorbetes y bolsas TNT.

Otros como sanitizante para manos, Bandas elásticas, Papel aluminio.

Industrias Plásticas Posadas

Ver Anexo N° 3.4

De Cohen Benjamín Rubén. Y COHPAFLEX S.A.U. con los productos Industrias Plásticas Posadas. Sumado a Formucoch y Vivipack.

Copaflex, es un grupo de empresas con 30 años de trayectoria en la fabricación de packaging, brindando soluciones uniendo capital humano especializado y tecnología de vanguardia con estándares internacionales, se dedicamos a la fabricación de film y bolsas de polietileno impresión y confección de envases flexibles, tanto de plástico como de papel, brinda un servicio de diseño integral, su línea de impresión es considerada la más avanzada de su tipo, utilizan insumos de línea alta, que les permite alcanzar un producto terminado. Laminan con un sistema de adhesivo libre de solventes y con laminadoras de última generación. Consideran en su industria el eslabón más importante es su laboratorio, donde llevan a cabo los controles de calidad de todos los procesos productivos.

En la industria de Flexografía, Industrias Plásticas Posadas y Vivipack consideran su laboratorio como el eslabón más importante. En este laboratorio, se realizan los controles de calidad de todos los procesos productivos.

En cuanto a la extrusión, cuentan con modernas máquinas de soplado de gran capacidad que producen films plásticos de alto rendimiento.

Para la pre-impresión, disponen de un equipo de diseñadores gráficos especializados en packaging y flexografía. Ofrecen una amplia gama de opciones de diseños de envases, desde propuestas pequeñas hasta la renovación completa de diseños existentes.

En lo que respecta a la impresión, su línea se destaca por su avanzada tecnología a nivel mundial. Cuenta con registros automáticos, una puesta a punto ágil y eficiente, cuerpos impresores refrigerados y un sistema de registro altamente eficaz.

Para la laminación, utilizan laminadoras de última generación, que son fundamentales para preservar la frescura y la calidad de los alimentos. Además, emplean un sistema de laminado libre de solventes, que no contamina ni genera olores, lo que lo hace respetuoso con el medio ambiente.

En cuanto a la confección, disponen de un amplio parque de confección que les permite ofrecer una variada gama de productos.

Destacan la incorporación de tres nuevas confeccionadoras TRIUMPH 2b para la elaboración de envases de fondo cuadrado, además de una amplia gama de soluciones según las necesidades de nuestros clientes.

Laboratorio: en su industria el eslabón más importante y en constante desarrollo es nuestro laboratorio. Aquí llevamos a cabo los más rigurosos y estrictos controles de calidad de todos los procesos productivos, toma de muestras tanto de materia prima e insumos recibidos como de los productos en tiempo real mientras permanece en la línea de producción.

Destacan en su página Web, además de la Flexografía, Impresión de bolsas, el su Offset, sobre cartón y su servicio de packaging

Offset, con Formucoch. Envases de cartón. Esta unidad de negocios no se especificará en esta tesis.

Puntualizan en su página Web, porque es importante el packaging, preguntando cuantas veces se eligió un producto u otro por la calidad de su paquete más allá del contenido y se ha visto con cuánta facilidad un buen envase se comparte en las redes sociales.

El packaging se define como la posibilidad de presentar un producto en las mejores condiciones para crear una impresión duradera en los clientes. Los detalles atraen, y son la oportunidad perfecta para darse a conocer, y ampliar el alcance de sus productos.

Las decisiones de compra son tomadas por aquello que envuelve al producto: el packaging. Afirman que sí, juzgamos por la tapa.

El packaging está contando la historia de su producto, los valores, y la misión que tiene en su comercialización, así también respecto a qué contiene, cuál es su alcance, y qué tan beneficioso es para el cliente ideal. Es una herramienta de identificación: El empaque debe identificar claramente el producto y la marca, especialmente para ayudar a los consumidores leales a encontrarlo fácilmente.

Tardamos aproximadamente menos de 20 segundos en distinguir una marca de otra, escaneamos los estantes para conseguir el producto que nos impresione y además comunique efectivamente aquello que buscamos. Por ello, construir marcas que se distingan, llamen la atención y generen deseo de compra es el paso previo y esencial para consolidar ventas.

El envase a su vez protege y aísla, el empaque-protección: El embalaje debe diseñarse de manera que proteja el producto de daños. Esto significa pensar en todos los posibles problemas que su producto podría encontrar en el envío, y distribución del producto, pueda evitar caídas, aplastamiento y daños durante el transporte. Así también de condicionantes del clima: contaminación por microorganismos, humedad y toxinas, altas temperaturas, etc.

En el caso de la imagen previa se puede observar un desarrollo para California Supermercados de una caja de raviolos frescos, dónde no solamente se protege al producto, sino que también permite al cliente poder visualizar la frescura del producto a través de las ventanas logradas con el laminado del empaque.

Es una herramienta de marketing: Packaging-marketing

Para tener éxito, el empaque de su marca debe destacarse y verse diferente a los competidores, invertir en materiales y diseño de buena calidad dan credibilidad al producto. En el caso de yerba mate Rosamonte esto significó desarrollar un empaque de cartón con detalles logrados en la técnica de hotstamping que destacan un brillo ante los ojos del consumidor.

El empaque debe responder a las preguntas de su cliente, comunicar con claridad qué contiene. Implica consolidar un paso previo: a nivel visual ser atractivo; la calidad del packaging refleja la calidad del producto.

La interacción del cliente con su producto no comienza una vez que lo prueba, inicia en el momento en que lo ve. Y lo que ven comunica sobre su empresa.

Cuente historias con buenos empaques, atraiga, y aproveche la oportunidad de llamar la atención, y posicionar su producto. Juzgamos de acuerdo con lo que vemos, y es ahí donde inicia el proceso de interacción con el producto, ahí reside la importancia de lograr un buen acercamiento desde el primer momento.

Este paso previo, es un trabajo de suma relevancia en el posicionamiento del producto. Persuaden de que posicionar a un producto en el mercado local, nacional o internacional, se inicia invirtiendo en la calidad de su packaging.

Desde Cohpaflex desean, acompañarte en la travesía, proteger y dar visibilidad a tus productos. Contamos con el asesoramiento ideal para cubrir las necesidades del cliente.

### **Fuerzas externas**

Son muchos los autores de administración que hablan del entorno, en función a que, desde la Administración Estratégica, no podemos dejar de estudiar al entorno.

La organización como tal, tiene sus particularidades, su cultura, sus valores, su conocimiento, por eso la simbolizamos con la huella dactilar de un ser humano. Por la organización también tiene una identidad.

Esta organización está influida por un entorno, que según (Álvarez, 2011, pág. 240), “es el conjunto de todos los elementos o actores externos a la organización que son pertinentes y relevantes para su actuación y se trata de un conjunto de factores que no están a primera vista bajo el control de la organización y que determinan sus resultados”.

Estos elementos o actores, a su vez, están en permanente cambio, y actúan como fuerzas impulsoras del cambio.

A su vez, (Álvarez, 2011) plantea que el entorno y la organización actúan como un sistema, un conjunto de elementos que se interrelacionan y se influyen mutuamente, por ello un cambio en una variable altera en alguna medida a las demás.

Ejemplo: Si la competencia lanzó al mercado un nuevo producto y este con la nueva tendencia digital tiene una alta adaptación, provocará el interés de mis clientes por lo que quizás ellos disminuyan las transacciones con la organización, a su vez por ello la organización podrá responder con un cambio en el producto que pueda llegar a cambiar su composición, por lo que dejará la empresa de comprar a ciertos proveedores.

### **Variables externas que influyen directamente en el funcionamiento de las organizaciones**

Se pueden analizar las variables, desde el punto de generación de valor compartido (Porter & Kramer, 2011) o desde tradicionalmente el análisis de las fuerzas competitivas (Porter M. , 2008) que plantea que los factores que determinan el nivel de competencia son: la entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, los productos sustitutos y la rivalidad de los competidores actuales.

Los clientes. Una organización produce bienes o servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes. Estos clientes según su periodicidad de compra pueden ser solo compradores o bien, según se trate de bienes o servicios, usuarios o consumidores. Es

importante conocerlos, segmentarlos, entender que buscan cuando buscan a la organización. Saber que compran, para que lo compran, porque lo compran, Conocer sus gustos, su nivel socioeconómico entender cómo llegar a ellos. No casualmente se lo menciona primero, ya el cliente es protagonista en la misión del negocio.

Un pequeño cambio en los gustos de los usuarios o consumidores puede impactar directamente en las ventas de la empresa y así en los resultados.

Los competidores. Son aquellos negocios que se dedican a satisfacer las mismas necesidades que la empresa u organización en análisis. Respecto a la competencia, existen muchas miradas nuevas a la hora de trabajar en el mismo medio con los competidores, porque ya se habla de coopectencia, ver a quienes están en el mismo rubro como una oportunidad de colaboración para hacer crecer la industria en la que trabajan, podríamos llamarlos coopectidores.

(Álvarez, 2011) Plantea que variará el análisis de la competencia, según sea el mercado monopólico, oligopólico o de competencia perfecta ya que la competencia puede ser o no limitada: la elección de la estrategia, como responder a las estrategias para el sector y para la organización y que mercado compartir o ceder a los competidores o coopectidores.

Investigar la competencia actual y la posible. Algunos aspectos para tomar en cuenta según (Biasca, 2005) son: - el ámbito geográfico (en una localidad, en una región de un país, en varios países o global/mundial?) - ¿Qué estrategia está siguiendo? ¿Cuáles son los objetivos en participación de mercado? ¿Cuál es su organización? ¿Qué sistema de administración usa? ¿Qué gerentes tiene? ¿qué recursos posee? Le agregaría ¿Podemos trabajar en conjunto? ¿Podemos mejorar la Industria o el sector económica con la competencia? ¿Cómo podemos empoderarnos? ¿Podemos formar un clúster? ¿Qué otras industrias se relacionan con la nuestra?

Los proveedores. Los productos, las materias primas, los insumos, los servicios, los bienes de capital y la energía provienen del entorno. Los proveedores son los encargados de su provisión. Es necesario conocer sus estrategias, como compiten entre sí, cuáles son las reglas del juego que aplican. Aquí también dependerá, sea el mercado monopólico, oligopólico o de competencia perfecta, ya que esto incidirá en mi poder de negociación con mis proveedores, por los que los cambios aquí también serán significativos. Nos podemos



preguntar ¿En qué condiciones trabajan nuestros proveedores? ¿Necesitan de nuestra ayuda? ¿Qué poder manejan? ¿Qué poder manejamos nosotros respecto a ellos? ¿Podemos planificar juntos? ¿Podemos negociar mejor?

El sector económico, El análisis del mercado debe incluir los siguientes temas: Tamaño actual y potencial del mercado. Crecimiento. Rentabilidad promedio. Barreras de ingreso y egreso. Concentración de la oferta. Escasez o exceso de productos. Velocidad de innovación tecnológica. Economías de escala. Ritmo de innovación de productos. Factores clave de éxito. (Biasca, 2005)

Los sindicatos. Según manifiesta (Álvarez, 2011) es la fuerza laboral institucionalizada, a través de ello se realizan muchas negociaciones colectivas, regulan el mercado laboral, participan en la ubicación laboral de sus afiliados y convienen con el sector patronal las condiciones de trabajo, salarios y todo lo relativo a los aspectos a la relación laboral.

En la práctica, existen muchos casos en que los sindicatos han imposibilitado implementaciones de estrategias debido al interés de trabajadores involucrados. Ejemplo, en el caso de un cambio de ubicación de una sucursal, para evitar uso de transporte, provoca que pueda prescindirse del uso de camiones que pueda impactar en la fuerza laboral del Sindicato de Camioneros. Puede haber, paros, huelgas, involucrase la prensa y hasta de acuerdo con la envergadura de la empresa el gobierno. Sería un grave error desestimar esta variable, es importante tomarla en cuenta para negociar previo a implantar del cambio.

Le empresa u organización debe saber que esta fuerza es importante, y según la industria será más o menos poderosa. Pero aquí existe algo importante. El capital intelectual y las personas que trabajan en la empresa, que son internas, y son a quienes estas entidades representan.

La gestión del trabajo con esas personas dependerá de lo que está a nuestro alcance para que trabajen en armonía. Esa gestión dependerá de la selección, reclutamiento, inserción, inducción, plan de carrera, plan de desarrollo, grado de involucramiento en los proyectos, motivación, liderazgo, entre otros y un buen caudal financiero destinado a la remuneración justa de acuerdo al aporte, con todo lo objetivo y subjetivo que ello implica.

El sistema financiero. Este sistema provee los recursos financieros a las organizaciones, lo que hace posible la operación en cada una de ellas. Está compuesta por los bancos, las entidades financieras y todas las organizaciones vinculadas con el crédito y los seguros. Pueden proveer financiamiento de corto o largo plazo para financiar tanto el capital de trabajo como nuevas inversiones en máquinas, instalaciones, ampliaciones y mercados.

Actualmente con gran uso de la tecnología, Interbanking, Pago Mis Cuentas, tarjetas de crédito y débito e innumerables otros servicios financieros.

### **Variables externas que influyen indirectamente en el funcionamiento de las organizaciones.**

Los factores económicos. Según (Álvarez, 2011) en un estudio realizado hay acuerdo con respecto a las principales variables económicas, sus tendencias y los efectos que tendrán sobre las empresas, las cuales está representadas en: 1. Alto índice de inflación. 2. Escasez y alto costo de la mano de obra. 3. Escasez y alto costo de la energía. 4. Regulación gubernamental creciente. 5. Relaciones obreros-patronales cada vez más difíciles. 6. Escasez de gerentes calificados. 7. Ritmo creciente de introducción de nueva tecnología. 8. Tipos de cambios fluctuantes. 9. Escasez y alto costo de las materias primas. 10. Escasez y alto costo del capital para inversiones. 11. Nuevos competidores. 12. Presiones cada vez mayores de grupos defensores de la ecología.

Una definición de economía “La economía es la ciencia que se ocupa del estudio sistemático de las actitudes humanas orientadas a administrar los recursos, que son escasos, con el objetivo de producir bienes y servicios y distribuirlos de forma tal que se satisfagan las necesidades de los individuos, las que son ilimitadas”. (Triunfo, y otros, 2003, pág. 13)

Se puede también agregar que la economía es una ciencia social, revalorizando la importancia de las personas en la gestión de los recursos y que esta gestión, satisfaga las necesidades de los individuos y que ello contribuya al bienestar general.

Los problemas aparecen cuando la economía pierde su foco, entonces empezamos a hablar de responsabilidad social o valor compartidos como conceptos novedosos.

Ya (Toffler, 1980) menciona que la Asociación Americana de Contabilidad, había publicado informes de un ‘comité sobre medidas no financieras de eficacia de un comité sobre medidas de eficacia para programas sociales’ por lo que la tendencia se manifiesta creciente en este sentido.

Las variables relevantes para una empresa son según (Álvarez, 2011) la demanda de productos que expresa la demanda agregada o demanda global; la oferta, es decir, la disponibilidad de recursos productivos; la estructura productiva del sector; la formulación de los precios y la política económica. Esta comprende los aspectos que pueden influir en la demanda global y los que pueden influir sobre los factores productivos: nivel de salarios, tasas de interés, regulaciones laborales, precio de la energía y precios de las materias primas. En los factores económicos hay aspectos que son permanentes o estructurales y otros que no, son los llamados coyunturales. El entorno económico se refiere a la situación de la economía general de un país, es decir a los aspectos macroeconómicos.

Factores políticos. Los gobiernos a través de su actividad pueden crear amenazas u oportunidades para las organizaciones. El proceso político supone la adopción de normas para equilibrar las pugnas entre los distintos grupos de interés existentes en la sociedad, las que de un modo u otro afectan a cada organización. El rol de regulador del gobierno no solo es inevitable en una sociedad organizada, es necesario para la defensa del bien común, como la defensa del consumidor, la protección el ambiente y la superación de cualquier tipo de discriminación, según (Álvarez, 2011).

Grupos de referencia de Presión Indirecto. Según la actividad del ente, los grupos de referencia cambiarán, el caso puede darse por ejemplo por incidencia de organizaciones internacionales de protección del medio ambiente, debido a que el uso de plástico pueda afectar directamente al logro de los objetivos.

Factores Legales. La legislación puede afectar significativamente la gestión de la empresa, un cambio en una norma puede incidir desde el punto de vista impositivo, una retención a las exportaciones, un impuesto de la Rentas Provincial, o incluso la prohibición de usar los productos que comercializo.

Ejemplo: En L. Alem, se implementó una nueva normativa que prohíbe a los supermercadistas entregar bolsas de plástico.

Tecnología. La tecnología ha sido un factor clave en el desarrollo de las actividades, desde tiempos remotos, podemos hablar de la revolución agrícola, con el uso de buey en el arado, pasando por la invención de la maquinaria y el uso de Smartphone, para realizar todo tipo de transacciones, desde concertar una cita, a tener una reunión virtual, como a realizar una transferencia bancaria para el pago de un proveedor.

Se dará especial importancia a la tecnología, en esta investigación, como uno de los factores más importantes a la hora de gestionar el cambio.

Culturales. Los factores culturales, aún en el mundo globalizado en el que vivimos, son decisivos en la gestión, las costumbres inciden en el comportamiento de los clientes fundamentalmente, pero también ello vincula a todas las demás variables del entorno.

Sociedad. La sociedad se vincula con lo cultural, en principio, las costumbres, el perfil del cliente en cuanto a sus gustos, sus quehaceres, a sus intenciones, objetivos, condiciones etarias, condición socioeconómica, edad, gustos y preferencias.

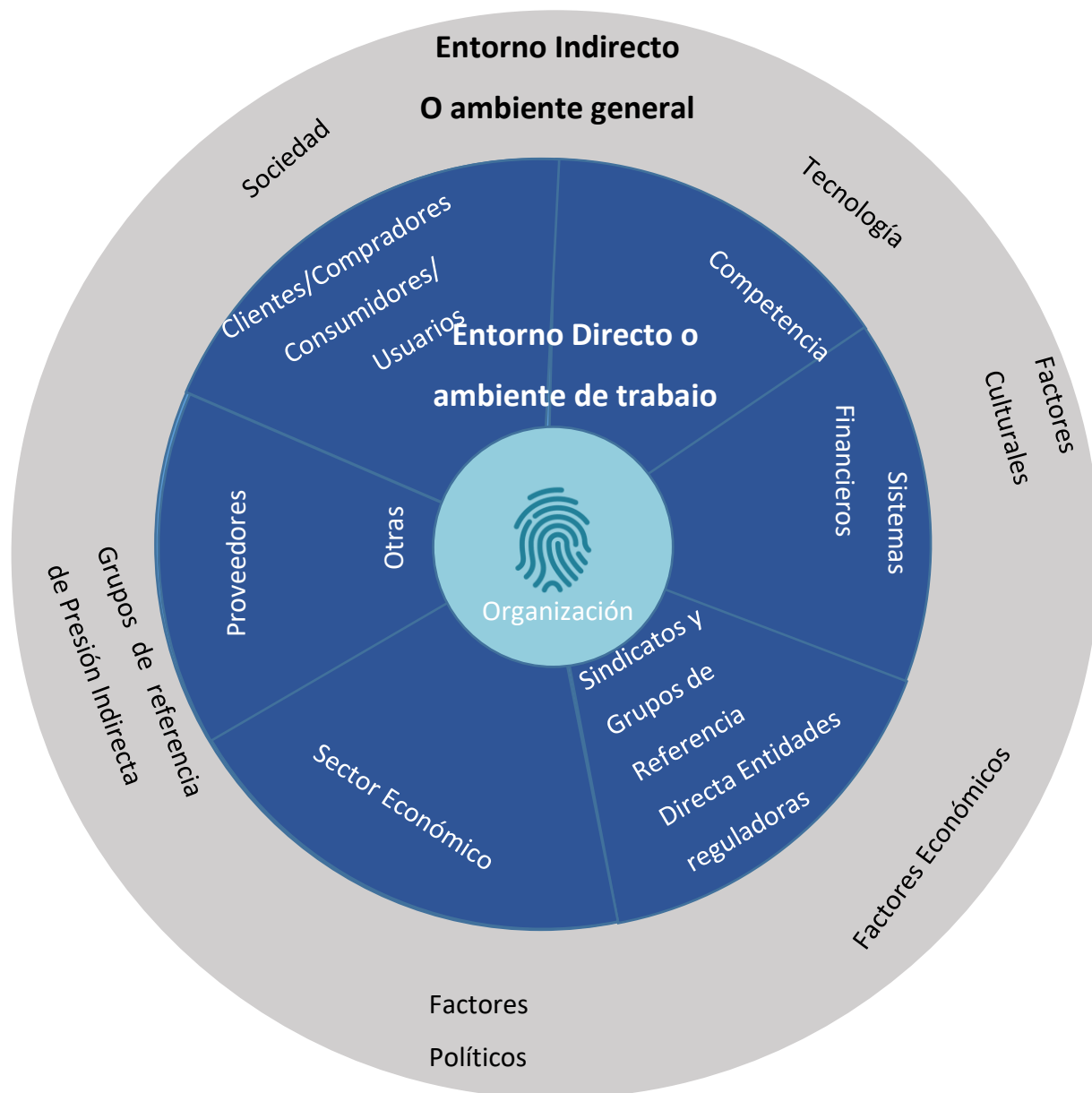


Figura N° 4 La Organización y su entorno. Fuente: En base a (Álvarez, 2011, pág. 240) y (Chiavenato, 2009, pág. 25)

Por otra parte, según muestra la Figura N° 9 (Biasca, 2005) plante una fórmula para analizar la competitividad de la empresa, analizando la situación actual de la organización, según sea: desesperada, urgente, preocupante, a corregir u en el mejor de los casos, óptima. Y según sea la situación, se deberá proceder al salvataje, reconversión, reingeniería, revitalización u adaptación.

$$C = \alpha (R+E+A+T+P+\$)$$

*Las letras tienen el siguiente significado:*

*C: Cambio / Transformación*

*$\alpha$ : Efecto de los aspectos culturales de cada país*

*R: Reestructuración física y organizativa.*

*A: Cambios en la gestión y recursos humanos.*

*T: Utilización de diferente tecnología*

*P: Innovación de Procesos para Mayor Productividad y Calidad Total.*

*\$: Nueva estructura Legal y Financiera.*

Figura N° 5 Fórmula de Análisis de Competitividad (Biasca, 2005, pág. 25)

Según conclusiones de entrevistas del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) (Biasca, 2005) en su libro expone los resultados obtenidos respecto a cuáles son los principales motivadores del cambio en la Argentina:

Acción de la competencia: 31%, Cambio en el mercado o en la industria, cambio en políticas/regulaciones de Gobierno: 28%, Bajo nivel de ganancias/presiones financieras: 13% Presión de clientes (mayores exigencias) 13% Cambio de accionistas o en la alta gerencia: 7% y otros, fusiones/adquisiciones, etc.) 8%.

Al tratar de convertir las propuestas de transformación en proyectos concretos que generen los resultados esperados, deben considerarse al menos cuatro dimensiones, para el autor

Las etapas. Todo cambio sigue las etapas definidas y en cierta secuencia. La forma de modificar el comportamiento individual y organizacional, para producir el cambio. El deterioro competitivo. No se cambia de la misma forma una empresa en crisis, que una

exitosa. El país donde se encuentra la empresa. En las empresas familiares la resistencia al cambio se complica con la interacción entre aspectos familiares y empresariales. Hay etapas y métodos para modificar comportamientos que son similares para las empresas en situación desesperada (no competitivas, deterioro 10) y las que están en situación óptima (competitivas, deterioro 0). Hay otras que son particularmente diferentes. Esto explica, entre otras cosas, las diferentes recomendaciones de distintos autores. (Biasca, 2005)

El cambio es una de las fuentes más importantes de ideas, sobre todo para los emprendedores, es muy probable que ellos vean al cambio como una oportunidad y sean tan creativos y flexibles como para ajustarse a él. Peter Drucker, considera que los emprendedores deben tomar en cuenta siete fuentes de oportunidades al prepararse para iniciar o fomentar el crecimiento de sus empresas. Estas fuentes de oportunidades emprendedoras con base en el cambio según (Longenecker , Moore , Petty, & Palich, 2010) se basan en factores de cambio que se clasifican en: Factores de la industria: Lo inesperado. Lo incongruente. Necesidades de un proceso. Cambio estructural. Factores humanos y económicos: Demografía. Cambios en la percepción. Conocimiento nuevo.

Los cambios en la tecnología, los mercados y alteran la dinámica de la industria.

Los cambios en el tamaño de la población, la estructura de edad, los grupos étnicos y la distribución del ingreso repercuten en la demanda del producto a su vez que las variaciones en la percepción.

A su vez el aprendizaje abre la puerta a nuevas oportunidades de productos con potencial comercial.

#### **1.2.4 El papel de las personas y el cambio**

El ciclo de control incluye el establecimiento de metas estratégicas para los departamentos o para la organización como un todo, el establecimiento de métricas y estándares del desempeño, la comparación de las métricas del desempeño real con los estándares y la corrección o el cambio de las actividades según sea necesario. Los sistemas de control de la calidad involucran la capacitación de los empleados en los métodos de control de calidad, la fijación de metas para la participación de los empleados, el establecimiento de pautas para el benchmarking y la asignación y medición de las metas Six Sigma. Benchmarking es el proceso de medir en forma persistente los productos, servicios y prácticas en comparación con los de los competidores más difíciles o los de otras

organizaciones reconocidas como líderes de la industria. Six Sigma específicamente es un estándar de calidad altamente ambicioso. (Daft, 2010)

Las personas son las que llevarán el cambio adelante, sin ellas es imposible lograr algo. Por ello el foco nunca debe estar lejos de ellas.

Por ello una de las claves de gestionar los cambios, es la creatividad y la innovación son fundamentales a la hora de la implementación de un sistema de esta gestión. (Oppenheimer, 2014) menciona, según su entrevista con Wadhwa en Silicon Valley que la diferencia está en la gente. En Silicon Valley se encuentran mentes creativas de todo el mundo, que llegan atraídas por el ambiente de aceptación de la diversidad étnica y cultural, comenta que el 53% de los residentes de Silicon Valley son extranjeros, ingenieros y científicos chicos, indios, mexicanos y de todas partes del mundo, porque encuentra allí un lugar propicio para desarrollar sus ideas.

Cuál puede ser la clave de gestionar los cambios, y sin dudas la creatividad y la innovación son fundamentales a la hora de la implementación de un sistema de esta gestión. (Oppenheimer, 2014) menciona, según su entrevista con Wadhwa en Silicon Valley que la diferencia está en la gente. En Silicon Valley se encuentran mentes creativas de todo el mundo, que llegan atraídas por el ambiente de aceptación de la diversidad étnica y cultural, comenta que el 53% de los residentes de Silicon Valley son extranjeros, ingenieros y científicos chicos, indios, mexicanos y de todas partes del mundo, porque encuentra allí un lugar propicio para desarrollar sus ideas.

(Ferrer Cárdenes, 2014), plantea la diferenciación entre ‘Jefe’, quien tiene una autoridad formal, escrita, determinada en el organigrama de la empresa, por ello se le obedece por dicha autoridad, el mismo puede ser un buen o mal gestor/líder, pero mantiene su poder formal. Un líder para él es un impulsor del cambio, si no hay cambios no hay liderazgo y no hay movimiento.

‘gestor’, en cambio, plantea (Ferrer Cárdenes, 2014), podría diferenciarse entre dos tipos ‘el gestor de recursos’ y el ‘gestor de personas’.

El gestor de recursos es aquel que consigue resultados sin valorar el estilo ni la forma. Sencillamente consigue los objetivos fijados. Estos objetivos pueden lograrse a través del miedo, las amenazas, los estímulos económicos o de cualquier otra forma. No importa si eres



buen o mal jefe, buena o mala persona. Aquí lo importante es que cumples objetivos, y eso es lo que buscan las empresas.

En cuanto a la participación en los grupos, se puede según (De Farias Mello, 2004) tener una participación funcional o no funcional al grupo.

Para la funcional podemos tener una participación instrumental de la persona, la cual está orientada a la tarea o labor a realizar o una participación agregada, la cual busca un buen ambiente y el grupo unido.

En cambio, la participación disfuncional busca un fin de lograr conveniencias o satisfacer necesidades personales.

La gestión del cambio según (Aguilar López, y otros, 2003) Las personas no quieren oír cosas que les pongan en conflicto con sus más profundas creencias y deseos.

El psicólogo (Festinger, 1962) propuso la teoría de la disonancia cognitiva, que explica cómo las personas intentan mantener su consistencia interna. Sugirió que los individuos tienen una fuerte necesidad interior que les empuja a asegurarse de que sus creencias, actitudes y su conducta son coherentes entre sí. Cuando existe inconsistencia entre éstas, el conflicto conduce a la falta de armonía, algo que la gente se esfuerza por evitar.

Para trabajar en el cambio es importante comunicar las pretensiones, pero además (Ferrer Cárdenes, 2014) plantea comunicar los logros rápidos, comenzar con lo más visible, detectar personas claves, trabajar sobre la confianza, trabajar con indicadores y explicar el porqué del cambio

En el enfoque del Desarrollo organizacional se pretende lograr a través de sus procesos de inducción al cambio y concientización, que las personas asimilen colectivamente sus nuevos destinos.

Desarrollan una nueva concientización social de los participantes, los cuales, al lado de su vivencia particular, de su pasado personal y de su autoconcientización, definen su nuevo rol en relación con su organización (Hitpass, 2017).

Según su libro el BPM, Business Process Management (Hitpass, 2017), habla del buen desempeño y motivación desarrollado con las siguientes características:

- Adaptabilidad, es decir capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera vas flexibles las cambiantes e inconstantes exigencias del entorno. Habla de la recepción nuevas ideas desde el interior como desde fuera de la organización.

- Sentido de identidad, es decir, que los participantes conozcan y comprendan el pasado y el presente de la organización, así como comprendan y compartan los objetivos.

- Una perspectiva del medio ambiente, realista dispuesta a investigar y diagnosticar y comprender el entorno.

- Colaboración entre los participantes, no solo cambiando la estructura sino la cultura de la organización.

El clima también puede estar influenciado por según una nueva investigación por los factores ambientales dentro de su edificio (el grado o el tipo de ventilación, los contaminantes del aire, la iluminación y los niveles de ruido, por ejemplo) pueden desempeñar un papel sorprendentemente importante en lo bien o mal que se siente, e incluso en lo bien que piensa. (DeAngelis, 2017), manifiesta que los constructores en general han prestado poca atención a los aspectos de salud de espacios interiores, en lugar de centrarse en las características de diseño y en cumplir con los estándares ambientales mínimos para mantener los costos bajos.

Los investigadores interesados en temas de salud ambiental están observando detenidamente esta brecha, examinando si los cambios en las variables internas (por ejemplo, los niveles de dióxido de carbono o el color o la cantidad de iluminación, por ejemplo) podrían influir en nuestro rendimiento, comportamiento y salud. Entre los investigadores se encuentran los psicólogos, que están haciendo nuevos avances en su estudio a largo plazo del entorno de la oficina colaborando con profesionales de la salud, ingenieros, especialistas en factores humanos e investigadores de salud pública para ver cómo el ambiente interior puede impactar variables psicológicas tales como cognición y comportamiento.

A su vez, existe reconocimiento de que no solo el tipo de trabajo que hacemos es importante para nuestra salud y productividad, sino que el ambiente físico también que afecta los resultados. (Sloan Devlin, 2018), investigadora ambiental Ann Sloan Devlin, PhD, profesora de Connecticut College. Psicología y redactor jefe de la revista Environment and Behavior.

“La razón es que la tercera ola, al avanzar, trae consigo un sentido completamente distinto del tiempo. Si la segunda ola enlazó la vida con el ritmo de la máquina, la tercera ola rechaza esta sincronización mecánica, altera nuestros ritmos sociales más básicos y, al hacerlo, nos libera de la máquina” (Toffler, 1980, pág. 158).

Anclaje de las personas según Edgar Schein (Schein, 1990).

Una de variables internas más importantes para la gestión del cambio, y donde una de las cuestiones fundamentales son las anclas de carrera que plantea Edgar Schein (Schein, 1990).

Hay ocho temas de anclaje profesional y las personas se identifican principalmente con uno o dos. Las anclas muestran las preferencias de las personas para ciertas áreas de su trabajo, lo que puede ayudar a la planificación de su carrera en la empresa, ya que están más satisfechas en sus carreras cuando pueden satisfacer sus anclas profesionales, por ello es importante asignarles en la organización roles que estén alineados con ellas.

### **1.2.5 La era digital y su impacto en el cambio**

La era digital ha sido realmente presentadora de cambios muy grandes, en pocos años hemos pasado del uso de correo postal al uso del email, del teléfono fijo al teléfono celular, de las PC de escritorio a las Notebooks, Smartphone y esto a las empresas le significó cambios en el uso de la información, cambios en la logística, cambios en la comunicación, en el marketing, en la fabricación y en un sin número de cosas, por ello merece un apartado especial.

Para destacar estos cambios conocidos por todos, haremos un detalle de empresas en donde prima el contenido digital, con modelo de negocios hasta hace poco tiempo impensados, que revolucionaron la industria en el mercado que se han introducido.

**Google** | Según la Web Site de Google (Google Inc., 2017), su historia comienza en 1995, en la Universidad de Stanford. Trabajando desde sus dormitorios, estudiantes construyeron un motor de búsqueda que utilizaba enlaces para determinar la importancia de las páginas individuales en la Web. Hoy Google poseen servicios de Buscador, Google Maps, Gmail, entre muchos otros.

En el año 2006 Google compra YouTube, sitio web dedicado alojar y compartir videos que van desde películas, series, entrevistas, programas de TV y hasta videos personales, hasta revolucionar no solo la industria discográfica sino también le TV. (Diario El Pais, 2006)

**Netflix** | Es una empresa estadounidense fundada en el año 1997, proporciona mediante una tarifa fija mensual streaming multimedia entre películas y series de televisión, presenta un nuevo formato de negocios que se da en contraposición a la industria TV, tradicional, aún no manifiesta (Hastings, 2015) su fundador estar interesado en Noticias o deportes.

La posibilidad de suscribirse a Netflix, revolucionó a la industria cinematográfica porque cambia muchas de las reglas de juego de la industria.

**Amazon y Facebook** | En el Diario El país, (Pozzi, 2017) en la sección Economía, afirma que Amazon llegó a Wall Street cuando era un portal que esencialmente vendía libros y discos compactos por Internet. La valoración bursátil rondaba los 660 millones de dólares, hace dos años superó a Wal-Mart, el gigante estadounidense de los grandes almacenes, en capitalización bursátil. Ahora vale justo el doble que la mayor cadena comercial.

A su vez afirma que Facebook cumple su quinto año como empresa cotizada. La red social cuyo fundador es Mark Zuckerberg, llegó al mercado el 18 de mayo de 2012 con una valoración de 104.000 millones con la que superó en capitalización a la propio Amazon y a corporaciones como McDonald's, Disney y Kraft Foods.

**Mercado Libre e YPF** | Mercado Libre sorprendió cuando reportó ingresos en el segundo trimestre por USD 196 millones, 29% por encima del que obtuvo en igual período del año pasado.

El éxito se debió al auge del comercio online que le permitió vender 43,7 millones de artículos entre abril y junio de este año. Esto representa un salto en las ventas de 45 por ciento. Curiosamente, el crecimiento fue impulsado por Argentina y Brasil, dos países latinoamericanos en plena recesión.

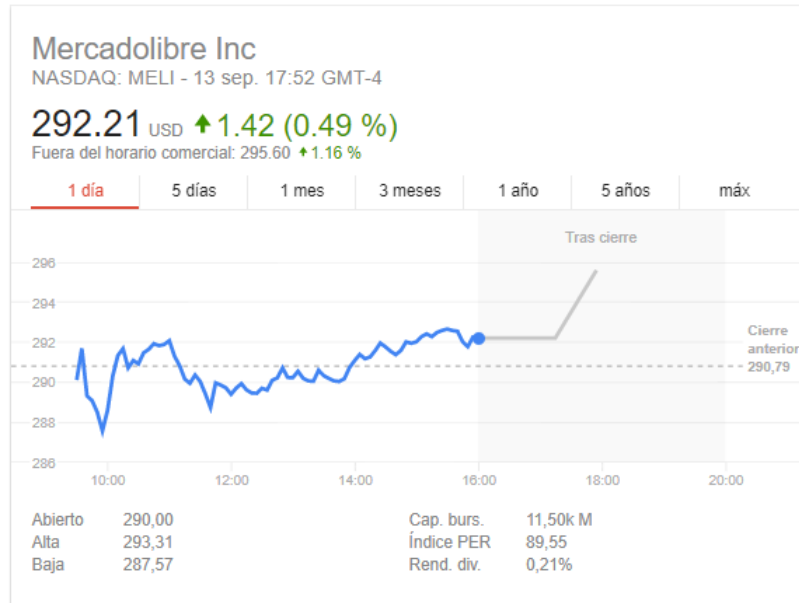


Figura N° 6 Cotización NASDAQ MELI Mercado Libre Inc. Fuente: NASDAQ

**Otras empresas digitales** | Twitter, Android, WhatsApp, eBay, Netshoes entre muchas otras empresas o productos que revolucionan en el mercado, y son fuerzas impulsoras del cambio.

### Conectividad por Internet

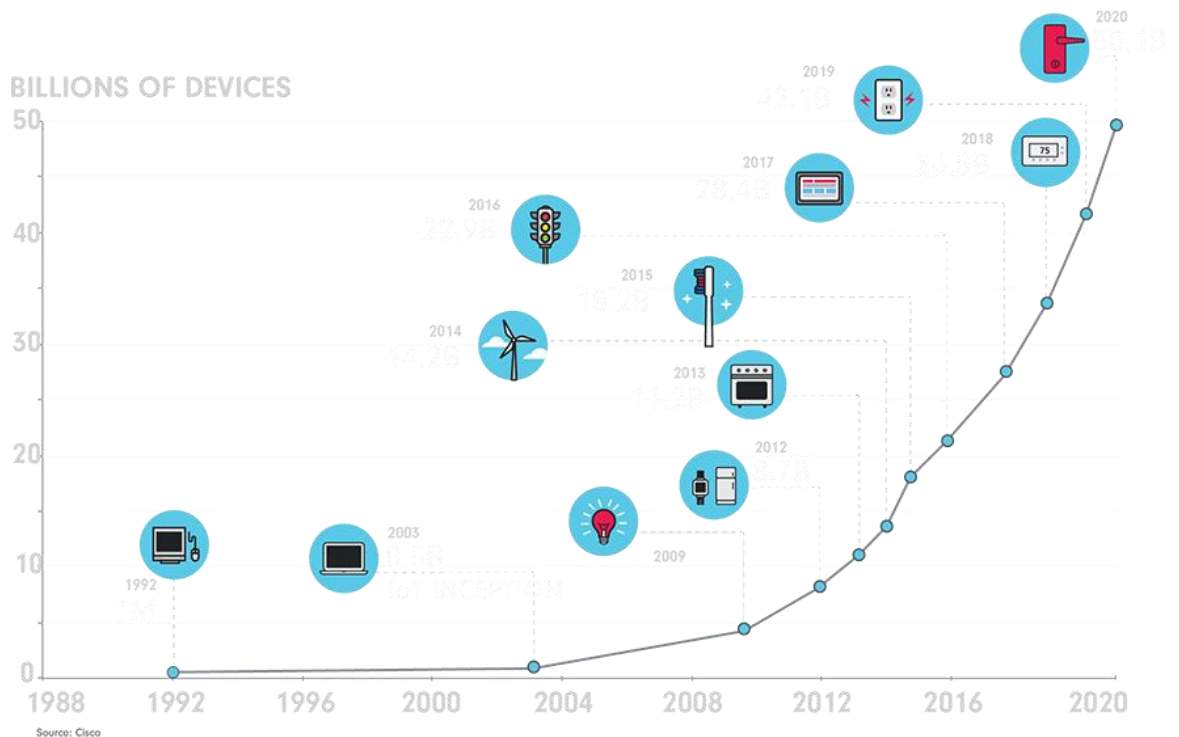


Figura N° 7 Número de Dispositivos conectados para 2022 Fuente: (National Cable & Telecommunications Association, 2017)

Se visualiza que la conectividad va a ampliarse en términos exponenciales.

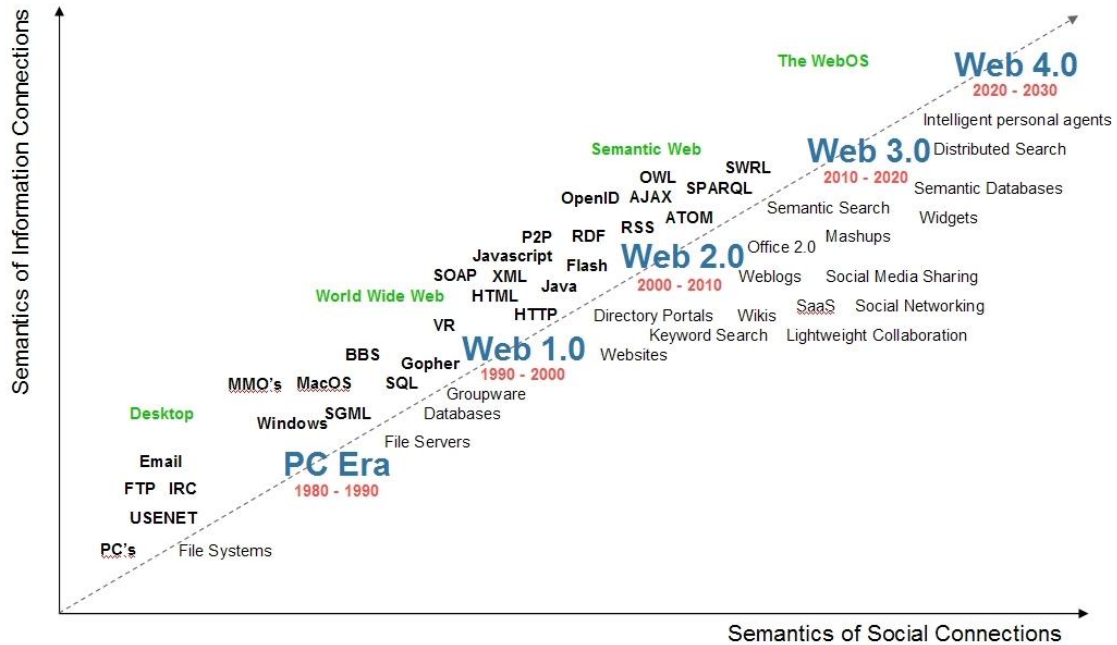


Figura N° 8Hacia dónde se dirige la Web. Fuente: (Spivack , 2007)

Esta diapositiva presentada por (Spivack , 2007) pensamiento en función a Radar Networks sobre hacia dónde se dirige la Web que tanta influencia tiene en las personas y los negocios, muestra una línea de tiempo de la tecnología que va desde la era del escritorio hasta el posible futuro de WebOS, que actualmente es un sistema operativo usado en distintos dispositivos, incluyendo los teléfonos inteligentes, tabletas, TouchPad, televisores y otros dispositivos.

La web 1.0 tenía que ver con la construcción de la infraestructura, la web 2.0 plantea al desarrollo de las redes sociales, y la Web 3.0 la llaman la red de significado, donde los enlaces están asociados con significados que pueden ser interpretados por un software.

Hacia la Web 4.0 que convertirá el lenguaje de texto normal en habla creando una representación semántica mediante el análisis semántico y morfológico, asociado a geolocalización y otros sensores.

Todo ello, sumado a la red estará formada por agentes inteligentes en la nube, que serán capaces de comunicarse entre sí y delegar la respuesta al agente adecuado con nuevos modelos de interacción, o incluso ejecutar acciones concretas que den respuesta a las necesidades de los usuarios, insistiendo en su uso sobre dispositivos móviles, según la plantea (Paradigma Digital SL, 2011).

Esta Web 4.0, forma parte del proyecto bajo Consorcio de Paradigma Tecnológico, como otras organizaciones como Yell Publicidad, Sicaman, Idea Informática y Universidad Politécnica de Madrid. Proyecto cofinanciado Ministerio de Industria, Turismo y Comercio dentro del Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica 2008-2011 y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) – TSI-020100-2010-792.

Este último, como muchos proyectos mundiales, revolucionan el cambio tecnológico y las formas de comunicaciones que traspasan las barreras y donde los gobiernos y las grandes empresas hacen foco.

### **Marcas que en el mundo y el impacto digital**

En el Anexo 3.1, se puede visualizar la figura Las mejores marcas para cada país. Fuente: (Howmuch, 2017), Por ejemplo: Google ha tomado el primer puesto de Apple. Google, basada en motores de búsqueda registró un incremento del 24% en el valor del año 2016, a 109.500 millones de dólares. Pero Google ganó principalmente porque la caída de Apple fue aún más drástica. La compañía del iPhone vio su valor caer un 26%, a \$ 107.1 mil millones. Amazon, la tercera marca más valiosa del mundo, no está muy atrás, con 106.400 millones de dólares.

Este mapa, basado en los datos proporcionados por Brand Finance. Samsung, el conglomerado surcoreano, tiene 66.200 millones de dólares, menos de dos tercios del tamaño de Google (o Apple, o Amazon), lo que refleja el predominio mundial de la economía estadounidense.

Global Intangible Finance Tracker (GIFT™) 2017. Published on 29.06.2017. El Global Intangible Finance Tracker (GIFT™) analiza anualmente cómo fluctúa el valor de los activos intangibles en los mercados bursátiles de todo el mundo, cubriendo 57.000 empresas cotizadas en más de 170 jurisdicciones. El estudio destaca la importancia de los activos intangibles, como la marca, en impulsar el valor del negocio, y allí se ve la importancia de las empresas digitales.

A su vez, en estos tiempos la inteligencia artificial, tiene el potencial de impactar significativamente la gestión del cambio en las organizaciones. La misma, puede utilizarse para analizar grandes cantidades de datos y proporcionar información que puede ser valiosa para la toma de decisiones relacionadas con el cambio organizacional. Además, puede utilizarse para desarrollar y ejecutar modelos de simulación que permitan a la organización visualizar el impacto del cambio en la empresa antes de implementarlo.

Otro aspecto importante, es la capacidad para automatizar tareas y procesos repetitivos, lo que puede liberar a los empleados de tiempo para trabajar en tareas más estratégicas y creativas relacionadas con el cambio. La inteligencia artificial también puede utilizarse para mejorar la comunicación y la colaboración en la organización, mediante la identificación de patrones de comportamiento y preferencias sugiriendo formas más efectivas de comunicación y colaboración.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la implementación de esta en la gestión del cambio también plantea desafíos, como la necesidad de capacitación y la adaptación a nuevos procesos y sistemas.

### **1.2.6 La industria del polipropileno, el plástico y la responsabilidad.**

Según (Repsol Blog de Innovación Tecnológica, 2015), el polipropileno es un polímero semicristalino que, desde el inicio de su producción comercial en el año 1958, es un tipo de poliolefina.

Poliolefina, es todo aquel polímero obtenido de la polimerización de olefinas. Concretamente, el polipropileno es la Poliolefina más consumida a nivel mundial y, según el estudio de GBI Research está previsto que el consumo supere los 62 millones de toneladas



en 2020. La causa de su elevado consumo es su versatilidad en los procesos de transformación, sus costes competitivos y su facilidad de reciclado, esto último igualmente cuestionado. A esto se unen otras propiedades como su rigidez y cromabilidad; y una alta resistencia a la temperatura y al impacto. Es también muy valorado, por su elevada resistencia a la abrasión, a la deformación y al rayado. Incluso por la buena absorción acústica, que hacen del polipropileno un elemento de uso de amplia variedad de aplicaciones.

Gracias a estas propiedades, podemos afirmar que se trata de un material muy versátil. La estructura molecular del polipropileno permite reforzarse para modificar sus propiedades o adaptarse a los requerimientos de una determinada aplicación. De tal forma puede reforzarse mediante cargas unidimensionales como la fibra de vidrio, bidimensionales como el talco o tridimensionales como el carbonato. Pero cada aplicación, requiere de un desarrollo específico.

Al principio se utilizó en la fabricación de fibras textiles, sustituyendo a las fibras naturales y sintéticas. En la actualidad las fibras de polipropileno se utilizan de manera habitual en sacos de rafia, cuerdas, redes, cepillos de dientes, velcros, telas para pañales y otras aplicaciones higiénicas.

Asimismo, el polipropileno es uno de los plásticos más utilizados en la industria del automóvil. Sirve para la fabricación de algunos de los componentes del interior del vehículo, como salpicaderos o revestimientos de puertas; también de otros que se encuentran en la parte exterior, como parachoques; y de elementos bajo capó, como carcasas de faros, embellecedores, filtros de aire o calefactores. Todo ello contribuye a la reducción del peso del vehículo, lo que permite un ahorro energético considerable, manteniendo los mismos niveles de seguridad y las mismas prestaciones.

#### Otras aplicaciones

El polipropileno también se utiliza en la fabricación de carcasas y piezas técnicas de pequeños electrodomésticos como cafeteras, planchas, freidoras o cilindros para lavadoras. También es apto para muebles de jardín, como tumbonas, sillas y mesas que, además, ofrecen una amplia gama de colores.

Comenta (Daganzo, 2011) que el polipropileno, como otros plásticos, tiene su origen en el refinado del petróleo y su posterior craqueo y fraccionamiento. Es en este último proceso donde se obtienen olefinas o alquenos, según la Unión Internacional de Química Pura y Aplicada (IUPAC). Entre ellos el propileno –con el que se fabrica polipropileno– y el etileno, que, mediante procesos de polimerización, origina el polietileno.

Una de las preocupaciones actuales del mundo en general es el cuidado del medio ambiente. (Repsol Blogs de Innovación y Tecnología, 2017) en una nota explica los siete símbolos para el reciclaje del plástico.

Los envases están hechos según los alimentos y bebidas que contienen. El calor o la mala conservación pueden provocar el deterioro de los productos y para evitarlo.

Estos envases están hechos de diferentes tipos de plástico con propiedades específicas para la conservación de los distintos alimentos y bebidas. Al observarlos, puedes comprobar que incluyen un símbolo formado por 3 flechas, que alude a los 3 pasos del proceso de reciclaje (recogida, proceso de reciclaje y compra de productos reciclados), además de una numeración específica del 1 al 7 correspondiente a cada tipo de envase.

Significado de los símbolos

### Reciclaje sostenible según tipo de polímero



Figura N° 9 Polietileno Tereftalato o PET Fuente: (Repsol Blog de Innovación Tecnológica, 2015)

El Polietileno Tereftalato o PET es uno de los plásticos más comunes y fácilmente reciclables, usado sobre todo para envasar alimentos y bebidas. La mayoría de las botellas de agua que se comercializan en España están hechas a partir de PET. Una vez reciclado, se puede utilizar, por ejemplo, en la elaboración de fibras textiles y piezas de automóvil.



Figura N° 10 Polietileno de alta densidad Fuente: (Repsol Blog de Innovación Tecnológica, 2015) y (Covernton, Montes Niño, & Ortega, 2015)

El 2 lleva las letras HDPE o Polietileno de alta densidad (PEAD en sus siglas en español). Su versatilidad y resistencia química lo hacen apto para envases relacionados con la higiene o la limpieza del hogar. Cuando este tipo de plástico se recicla, se puede usar para fabricar, por ejemplo, muebles de jardín.

Las características del PEAD es Alta resistencia térmica y química. Resistencia al impacto. Es sólido, incoloro, translúcido, casi opaco. Es flexible, aún a bajas temperaturas. Procesabilidad, es decir, se puede procesar por los métodos de conformación para los termoplásticos, como inyección y extrusión. Tenaz y más rígido que el polietileno de baja

densidad. Presenta dificultades para imprimir, pintar o pegar sobre él. Es muy ligero. Su densidad se encuentra en el entorno de 0.940 - 0.970 g/cm<sup>3</sup>. No es atacado por los ácidos y resistente al agua a 100 °C. (Covernton, Montes Niño, & Ortega, 2015)



Figura N° 11 Vinílicos o Cloruro de Polivinilo Fuente: (Repsol Blog de Innovación Tecnológica, 2015)

V o PVC, junto con el 3, significan que ese plástico está hecho de Vinílicos o Cloruro de Polivinilo. No se usa para alimentos, sino para la fabricación de productos de alta resistencia como ventanas o materiales para construcción. Una vez reciclado, puede servir para la fabricación de paneles, tarimas, tapetes, etc.



Figura N° 12 Polietileno de baja densidad Fuente: (Repsol Blog de Innovación Tecnológica, 2015) y (Covernton, Montes Niño, & Ortega, 2015)

El Polietileno de baja densidad, viene distinguido por el 4 y las letras LDPE (PEDB en castellano). Un tipo de plástico flexible y transparente que llevan todo tipo de bolsas y que, tras su reciclado, sirve para hacer contenedores y papeleras, sobres o baldosas.

El PEBD se caracteriza por tener buena resistencia térmica y química. Buena resistencia al impacto. Es de color lechoso, puede llegar a ser transparente dependiendo de su espesor. Muy buena procesabilidad, es decir, se puede procesar por los métodos de conformación para los termoplásticos, como inyección y extrusión. Es más flexible que el polietileno de alta densidad. Presenta dificultades para imprimir, pintar o pegar sobre él. Su

densidad se encuentra en el entorno de 0.920 - 0.935 g/cm<sup>3</sup>. (Covernton, Montes Niño, & Ortega, 2015)



Figura N° 13 Polipropileno. Fuente: (Repsol Blog de Innovación Tecnológica, 2015) y (Covernton, Montes Niño, & Ortega, 2015)

El 5, PP, se corresponden con el Polipropileno, utilizado en envases médicos, yogures, pajitas, tapas, botes de ketchup o incluso en las bandejas de los embutidos. Después del reciclaje es utilizado en señales luminosas, escobas, cepillos o cubos.

El polipropileno (PP) es el polímero termoplástico, parcialmente cristalino, que se obtiene de la polimerización del propileno (o propeno). Pertenece al grupo de las poliolefinas y es utilizado en una amplia variedad de aplicaciones que incluyen empaques para alimentos, tejidos, equipo de laboratorio, componentes automotrices y películas transparentes. Tiene gran resistencia contra diversos solventes químicos, así como contra álcalis y ácidos (Covernton, Montes Niño, & Ortega, 2015)



Figura N° 14 Poliestireno (Repsol Blog de Innovación Tecnológica, 2015)

Por otro lado, el Poliestireno se emplea en platos y vasos de usar y tirar, hueveras o bandejas desechables para alimentos. Su número es el 6 y lleva las letras PS. Su bajo punto de fusión hace posible que pueda derretirse en contacto con el calor. Tras su reciclaje, se pueden obtener diversos productos como material para edificación, aislantes, etc.



Figura N° 15 Policarbonato Fuente: (Repsol Blog de Innovación Tecnológica, 2015)

Finalmente está el 7, que se corresponde con gran variedad de plásticos más difíciles de reciclar, como el policarbonato, y que sirven para elaborar DVD's, gafas de sol, MP3 o PC's. Según (PlasticsEurope Association of Plastics, 2016) en la distribución de la producción mundial de materiales plásticos China es el mayor productor de materiales plásticos (solo termoplásticos y poliuretanos<sup>2</sup>), seguido de Europa y el NAFTA.

Se puede visualizar en el anexo 3.1 Producción mundial de materiales plásticos en 2015: 269 millones de toneladas. Fuente: (PlasticsEurope Association of Plastics, 2016)

### **El destino del plástico**

El reciclaje es una opción necesaria para los residuos de plásticos. Sin embargo, cuando el reciclaje (Recycling) no es la opción más sostenible, la recuperación de energía (Energy Recovery) es una alternativa y ambas opciones se complementan entre sí: Se puede visualizar imagen ilustrativa en Anexo 3.1. Plásticos: recurso clave para la economía circular Fuente: (PlasticsEurope Association of Plastics, 2016).

---

<sup>2</sup> Los poliuretanos se clasifican en dos grupos según (Springer, 1992), definidos por su estructura química, diferenciados por su comportamiento frente a la temperatura. Existen dos tipos: Poliuretanos termoestables o poliuretanos termoplásticos (según si degradan antes de fluir o si fluyen antes de degradarse, respectivamente). Los poliuretanos termoestables más habituales son espumas, muy utilizadas como aislantes térmicos y como espumas resilientes. Entre los poliuretanos termoplásticos más habituales destacan los empleados en elastómeros, adhesivos selladores de alto rendimiento, suelas de calzado, pinturas, fibras textiles, sellantes, embalajes, juntas, preservativos, componentes de automóvil, en la industria de la construcción, del mueble y múltiples aplicaciones más.

Reciclaje (Recycling): El reciclaje implica recolectar, procesar y reutilizar materiales plásticos para producir nuevos productos. Es una opción muy sostenible, ya que reduce la necesidad de fabricar plástico nuevo a partir de recursos naturales y disminuye la acumulación de residuos en vertederos de basura. El reciclaje es una estrategia fundamental para reducir la contaminación y el agotamiento de recursos.

Recuperación de Energía (Energy Recovery): Cuando el reciclaje no es la opción más sostenible debido a la baja calidad de los materiales o la falta de mercados para los productos reciclados, la recuperación de energía puede ser una alternativa. La recuperación de energía implica incinerar los residuos plásticos de manera controlada para generar energía térmica, que puede utilizarse para generar electricidad o calor. Aunque no es tan beneficioso desde una perspectiva de reciclaje, puede ser una forma de aprovechar la energía contenida en los plásticos y reducir la cantidad de residuos que se envían a los rellenos sanitarios y otros lugares menos apropiados para el medio ambiente.

La idea detrás de esta declaración es que ambas opciones, reciclaje y recuperación de energía, son importantes en la gestión de residuos de plástico. El reciclaje es preferible siempre que sea factible y sostenible, ya que promueve la reutilización de materiales y reduce la necesidad de recursos naturales. Sin embargo, cuando el reciclaje no es viable, la recuperación de energía puede ser una forma de aprovechar los residuos de manera más sostenible que simplemente enviarlos a vertederos. Estas dos opciones pueden complementarse entre sí y desempeñar un papel importante en la reducción del impacto ambiental de los residuos de plástico. Cabe destacar que siempre se trate de bolsas biodegradables.

La demanda de materiales plásticos, sectores principales del mercado. Se puede visualizar en el informe de (PlasticsEurope Association of Plastics, 2016) que la demanda se distribuye en Agricultura con 3.3%, Eléctrico y electrónico 5,8%, Automotriz 8,9%, Edificio y construcción 19,7%, Empaquetado 39,9% y Otros en un 22,4%.

Según la demanda de plásticos por segmento de polímero y mercado. Demanda de plásticos en Europa (EU-28 + NO / CH) en el siguiente gráfico por tipo de polímero en el año 2015, son:

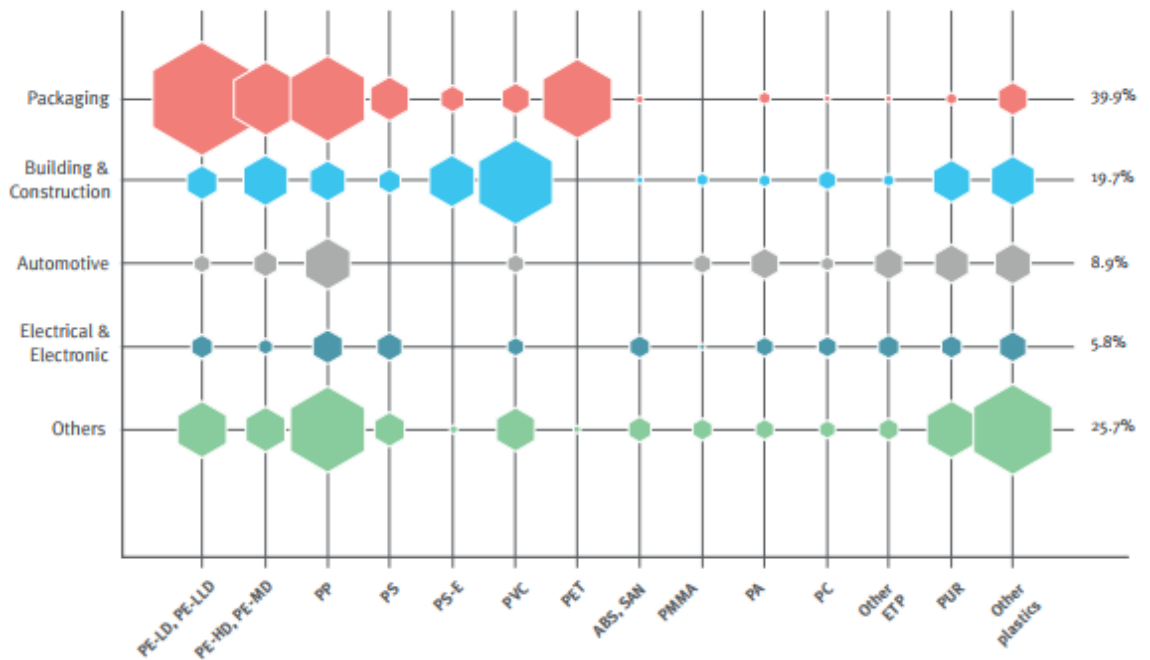


Figura N° 16 Demanda de plásticos por segmento de polímero y mercado Fuente: (PlasticsEurope Association of Plastics, 2016)

Vemos en particular el packaging utilizan en tipo de polímero PE-LD, PE-LLD, PE-HD, PE-MD y PP<sup>3</sup>.

En la industria del presente trabajo, que está basada en el empaquetado, (packaging), con materia Prima de Polipropileno, en adelante PP.

Resulta importante establecer gestiones específicas del uso de material plástico y sus posibilidades de reducir, reutilizar, reciclar y recuperar.

Reducción: se refiere a la minimización del impacto ambiental de las actividades de la empresa. Se trata de reducir el uso de recursos naturales y energía, y disminuir la cantidad de desechos y emisiones producidas por la empresa.

Reutilización: se refiere a la práctica de dar nuevos usos a los productos o materiales que ya no se utilizan en su forma original, para evitar la generación de desechos. Por ejemplo, la reutilización de materiales de embalaje.

<sup>3</sup> Ver apartado anterior reciclaje por tipo de polímero.



Reciclaje: se refiere a la práctica de recolectar y procesar materiales usados para crear nuevos productos, reducir así la cantidad de desechos y la necesidad de materias primas nuevas.

Recuperar: Arreglar, reparar los productos que se dañan y no comprar otro nuevo cada vez que tiene un problema, en este aspecto el mantenimiento y el cuidado también son importantes para la prevención del daño.

El destino del Plástico ambientalmente es un tema delicado, hay numerosos proyectos que intentan dar respuesta a estas necesidades. Dos de las empresas en análisis presentan desarrollo de tratamientos de desarrollo de las 4 R.

En (Google México, 2017) lanzó un proyecto a través del cual intenta fomentar una conciencia de reciclado, a través de él, una organización sin fines de lucro denominada EcoInclusión, ubicada en la Ciudad de Alta Gracia, Provincia. de Córdoba, nace en el año 2014 de la mano de un grupo de jóvenes que presentan como propuesta en reciclado de plástico en la construcción de ladrillos ecológicos.

Además, la planta industrial de Reciclar en Sarandí se recicla principalmente PET, que es el plástico utilizado en botellas de gaseosas, polietileno y polipropileno. Con este proceso se están recuperando actualmente alrededor de 2 millones y medio de envases por día que si no ocuparían muchísimo espacio en rellenos sanitarios que están a punto de colapsar. Una actividad con un fuerte impacto ambiental positivo según manifiestan (TV Pública Argentina, 2014), además fabrican pellet de polietileno que se utilizan en varias industrias, a esto lo realizan juntando partes de las etiquetas de las botellas y otros elementos afines.

La Clasificación de los productos de polietileno: PEAD Polietileno alta densidad. PEBD Polietileno baja densidad. PP Polipropileno. De colores, Cristal y blanco.

El polietileno de alta densidad es un polímero de la familia de los polímeros olefínicos (como el polipropileno), o de los polietilenos. Es un polímero termoplástico conformado por unidades repetitivas de etileno. Se designa como HDPE (por sus siglas en inglés, High Density Polyethylene) o PEAD (polietileno de alta densidad) como se mencionó con anterioridad. Este material se utiliza, entre otras cosas, para la elaboración de envases plásticos desechables, el cual está relacionado con la industria en análisis, fábricas de bolsas de Polietileno y Polipropileno. (Covernton, Montes Niño, & Ortega, 2015).

Estos últimos autores afirman que los plásticos son materiales reciclables derivados del petróleo, material no renovable que dadas las perspectivas de su extinción se ha vuelto y

volverá cada vez más costoso. El hecho de que este material no sea biodegradable, hace que su disposición por enterramiento genere un pasivo ambiental muy importante, ya que el plazo necesario para su degradación es muy amplio, a su vez manifiestan que también se ha demostrado que el consumo de energía en el reciclado de plástico es menor al necesario para la fabricación a partir de material virgen, dada esta característica particular del plástico de tener una baja degradabilidad lo cual lleva acompañado una alta resistencia, en los últimos años se ha estudiado la posibilidad de fabricar plásticos biodegradables.

Analizando la industria según las fuerzas competitivas del Porter, según surge de información surgida de entrevistas con referentes claves, y información exploratoria. Ver Anexo 3.1

1. Amenaza de Nuevos Competidores: Las barreras de entrada, principalmente los costos elevados de maquinaria hacen que sea difícil para nuevos competidores ingresar en la industria. Aunque es posible, la probabilidad es baja.

2. Amenaza de Nuevos Sustitutos: A pesar del crecimiento de la industria del plástico, la perspectiva ambiental sigue siendo una preocupación. Aparecen alternativas, como bolsas reutilizables, que podrían sustituir a las bolsas desechables. Sin embargo, ciertos segmentos, como las bolsas para productos avícolas o productos a granel, presentan una mayor resistencia a la sustitución debido a sus propiedades de conservación y resistencia. Si bien el cartón es una opción, su relación con la deforestación agrega complejidad a la ecuación.

3. Rivalidad entre Competidores: A pesar de que existen tres productores en la provincia, todos operan a capacidad máxima y distribuyen a nivel nacional. Comparten clientes y marcas, lo que aumenta la competencia en el mercado.

4. Poder de Negociación de los Clientes: Los clientes tienen un alto poder de negociación, ya que tienen tres opciones directas en la provincia. En función del tipo de producto, pueden optar por alternativas como bolsas de papel u otros materiales, especialmente para productos no relacionados con el envasado.

Para este apartado podemos considerar también los siguientes puntos:

Adaptación o Resistencia en la Industria de Bolsas de Polietileno y Polipropileno en Misiones:

En la industria de bolsas de polietileno y polipropileno en Posadas, los actores se enfrentan a la misma encrucijada: ¿deben cambiar o adaptarse? En este contexto específico, es crucial que consideren si desean emprender cambios en sus operaciones o si las circunstancias les obligan a hacerlo. También es importante reconocer que, como participantes en esta industria, tienen un papel activo en el proceso de cambio.

Por ejemplo: Los fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno en Misiones enfrentan la decisión de adoptar tecnologías de fabricación más sostenibles para reducir su impacto ambiental. La adaptación sería invertir en maquinaria y procesos más ecológicos. La resistencia sería mantener los métodos tradicionales, a pesar de la creciente conciencia ambiental.

**Segmentación y Planificación en la Industria de Bolsas de Polietileno y Polipropileno en Misiones:**

El mercado de bolsas de polietileno y polipropileno en Misiones presenta diversos segmentos, cada uno con necesidades y dinámicas particulares. Ante esta diversidad, la planificación estratégica se convierte en una herramienta esencial para guiar las acciones y definir la dirección que desean seguir en su industria.

Por ejemplo: Diferentes segmentos del mercado de bolsas plásticas en Misiones tienen diversas necesidades. Algunos clientes de la industria buscan bolsas ecológicas reutilizables, mientras que otros requieren bolsas resistentes para la industria alimentaria. La planificación estratégica podría implicar la introducción de nuevas líneas de productos o el desarrollo de soluciones personalizadas para satisfacer estas demandas.

**El Equipo como Parte del Cambio:**

La velocidad de cambio en la industria es cada vez mayor. Esto lleva a considerar la diversidad en los equipos de trabajo, apreciando las diferencias en perfiles, percepciones y singularidades. Esto permite centrarse en la gestión de recursos compartidos y en la consecución de metas comunes, adaptando estas ideas al contexto de la industria en Posadas.

Por ejemplo: La diversidad en el equipo de trabajo de una empresa de bolsas de polietileno y polipropileno en Misiones se refleja en las diferentes habilidades y antecedentes de los empleados. Algunos son expertos en diseño gráfico, mientras que otros son

especialistas en la fabricación de bolsas y confección técnica del producto. Reconocer estas diferencias y asignar roles específicos en función de las fortalezas individuales contribuye a la adaptación exitosa a los cambios del mercado. Aprovechar para pensar con el equipo adaptaciones más sostenibles en armonía con el medio ambiente.

#### El Manejo de la Unicidad:

Es importante entender que, en esta industria, muchas cosas son relativas y no absolutas. Como participantes en la industria de bolsas de polietileno y polipropileno en Misiones, todos contribuyen al proceso de cambio. No se vean aislados de esta transformación, sino como componentes activos de la misma. A su vez, la empresa debe guardar coherencia con lo que piensa, dice y hace.

Por ejemplo: existe regulaciones ambientales que se aplican a nivel local y nacional. Comprender que estas regulaciones son relativas y no absolutas es fundamental para la toma de decisiones, ya que se deben adaptar a diferentes normativas según el lugar de uso de la bolsa, pero a su vez la empresa, no debo acatar la ley porque es coercitiva solamente, sino porque debe guardar coherencia con el espíritu de cuidado del medio ambiente en todas las acciones de la empresa, esté prohibido o esté permitido, pero sea considerado no sustentable.

#### La Gradualidad de los Cambios:

Los cambios en esta industria deben producirse en el momento oportuno. La gradualidad y la flexibilidad son factores esenciales en el proceso de aprendizaje y adaptación de la industria.

Por ejemplo: Permitir que los empleados se adapten a un nuevo equipo y minimizar la interrupción en la producción de manera respetuosa. La Responsabilidad Social involucra a contexto interno.

#### Identificar Prejuicios:

Reconozcan y comprendan los prejuicios que rodean los cambios en esta industria, tanto internos como externos. Esto es esencial para evitar malentendidos y conflictos innecesarios y para avanzar de manera efectiva en la industria de bolsas de polietileno y polipropileno en Misiones.

Por ejemplo: Algunos empleados pueden tener prejuicios sobre la tecnología. Podrían considerar que la automatización amenaza sus empleos. Identificar estos prejuicios y abordarlos mediante la formación y la comunicación abierta es esencial para garantizar una transición fluida hacia sistemas más avanzados.

### **1.2.7 El cambio y su implementación en las empresas familiares**

No solo en la Provincia de Misiones, sino en todo el país, Argentina, la mayoría de las empresas, son familiares, donde existe una superposición de dos instituciones, una familia y una empresa, lo que hace que administrar una empresa familiar, resulte particular y complejo. Confluyen los roles familiares con roles en la empresa, e intereses de la empresa y la familia. Por ello es preciso, primero, identificar lo empresarial y lo familiar, para luego poder trabajar sobre ello. Motiva este apartado que todas las empresas que integran a la población en esta investigación son empresas familiares.

Una de las cuestiones a tener en cuenta en esta temática es lo que plantean (Longenecker , Moore , Petty, & Palich, 2010) que afirman que generalmente el padre o madre, piensan heredar la empresa a un hijo o una hija y en la mayoría de los casos la empresa y la familia han crecido de forma simultánea. Algunos fundadores logran un equilibrio entre sus responsabilidades de negocios y familiares y otros no tanto.

En (Longenecker , Moore , Petty, & Palich, 2010, pág. 130) presentan preguntas tales como ¿El hijo posee el temperamento y las habilidades necesarias para el liderazgo en la empresa? ¿Cómo fundador se puede motivar al hijo a que se interese en la empresa? ¿Qué tipo de educación y experiencia será el que más ayude en la preparación al hijo para el liderazgo? ¿Qué itinerario debo seguir para emplear y promover a mi hijo? ¿Cómo puedo evitar favoritismo al manejar y desarrollar a mi hijo?

También agregan otras preguntas como: ¿Es probable que la rivalidad entre los hermanos sea un problema y cómo se puede evitar? ¿Cómo puedo evitar que la relación de negocios dañe o destruya la relación padre-hijo? se puede sumar a estas preguntas ¿mi nuera incide en las decisiones de mi empresa? ¿Y si un hijo o una hija trabaja más que su hermano, como mido la remuneración o distribución de utilidades si son socios? ¿Desmotiva a mis empleados trabajar con mis hijos? ¿Qué pasa en la relación esposa? ¿Cómo sigue la empresa después de un divorcio vincular?

Por otra parte, en el libro Fundamentos de la dirección estratégica (Jeffrey & Caron, 2009), plantean a los stakeholders o grupos de interés internos, que incluyen a los directivos y demás personas de la organización, incluyendo a los propietarios, y destaca que la mayoría de los estudios destaca que el director general tiene un impacto significativo en las estrategias y en la eficacia de su organización. Tomando este concepto destacamos que en las empresas familiares se trata del abuelo, el padre o la madre, el hermano o hermano mayor, o algún familiar primario.

Las empresas familiares tienen:

1. Compromiso con la organización.
2. Orientación a largo plazo.
3. Cultura que valora la pertenencia a la familia como fuente de orgullo.
4. Reputación.
5. Fuerte liderazgo.
6. Lealtad de los empleados.
7. Organización flexible.
8. Consolidación en el mercado local.
9. Lealtad de clientes y proveedores.
10. Autonomía en la toma de decisiones.
11. Problemas para acumular intangibles. Tecnología. Imagen de marca. Recursos humanos cualificados.
12. Dificultades financieras.
13. Estructuras organizativas poco claras.

14. Resistencia al cambio.

15. Relevo generacional.

16. Estilo de dirección autocrático y paternalista.

Según las fortalezas y debilidades de la empresa familia mencionadas en (Casillas, y otros, 2005)

(Vivas Moreno, 2006) también destacan las ventajas competitivas de la empresa de familia: La unidad y el compromiso.

<b>Unidad (Armonía)</b>	<b>Compromiso (Dedicación)</b>
Intereses comunes	Entrega a un ideal
Autoridad reconocida	sacrificio personal
Confianza mutua	Exigencia de lo mejor para la empresa
Comunicación	Pensamiento a largo plazo.
Compenetración	
Flexibilidad	

Cuadro N°4 Ventajas Competitivas de la Empresa de Familia: La unidad y el compromiso. (Vivas Moreno, 2006)

Las cifras resultantes de la esperanza de vida para la empresa familiar demuestran que es complicado la transición ya en la segunda generación, en cambio la empresa no familiar es el doble de la familiar al menos para el ámbito de los EE.UU., y dada la realidad española (Vivas Moreno, 2006), no cree que mejore esa proporción.

Si se evidencia esta mortalidad de las empresas de familia, es oportuno preguntarse cuáles son las razones de que ello ocurre y como puede evitarse. Una pregunta importante sería si esa mortalidad está dada porque la empresa deje de existir por quiebra o bien, porque se venda, o cambie su denominación o razón social.

No es una cuestión provincial, ni de la Argentina, la empresa familiar según lo plantea (Amat Salas, 2004) es la figura empresarial dominante en la estructura económica e la

mayoría de los países occidentales. Los estudios realizados en Europa, Estados Unidos y América Latina señalan que las empresas familiares llegan a suponer entre el 70 y el 90% del total de empresas de un país.

La información estadística existente sobre a empresa familiar refleja la importancia que tiene este tipo de empresa, (Amat Salas, 2004) comenta que Donnelley escribió en el año 1973 en la revista Harvard Business Review, que dentro de la economía norteamericana el 20% de las 500 mayores empresas norteamericanas eran familiares, entre las que menciona, Motorola, Ford, Marriot, Levi-Strauss, entre otras, y en 90 de ellas había incluso familiares en los puestos directivos.

Una de las principales características de la empresa familiar, es el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia. Según Ross Nager, en (Vivas Moreno, 2006, pág. 19) el sucesor suele ser miembro de la familia en un 90% de los casos. Según un estudio de 3i Europe, en España el 87% de los propietarios que planifican su sucesión esperan que la dirección de la empresa y su propiedad se mantengan bajo la órbita de la familia mientras que sólo el 13% restante contemplan su venta.

“Según un estudio realizado por Ward, las razones para desear a continuidad de la empresa familiar son: - Ofrecer una oportunidad a los hijos, ya sea proporcionar la posibilidad de independencia, control de su futuro y autonomía, así como darles la oportunidad de crecimiento personal y creatividad. - Conservar la herencia, ya sea generar/mantener/consolidar una tradición, una historia, unas raíces o crear algo que permanezca en el tiempo. - Mantener unida a la familia ya sea contribuyendo a que la familia a que trabaje junta, fortalecer los lazos familiares o permitir a los hijos pasar más tiempo juntos. Crear ventajas económicas y riqueza y garantizar la seguridad económica a la familia. - Asegurarse ingresos y proyectos personales tras su retirada”. (Amat Salas, 2004, pág. 18)

<b>Familia</b>	<b>Negocio</b>
Seguridad	Riesgo
Igualdad	Equitabilidad
Orientación interior	Orientación exterior



Status quo / equilibrio	Cambio
Unidad y apoyo	Competitivo
Relación basada	Resultados basados
Basado en la emoción	Basado racionalmente
Nacido en	Contratado en
Secreto	Transparencia

Cuadro N° 5 Valores familiares vs. Valores del negocio (Cummings & Worley, 2008)

Un sistema de valores de empresa se basa en la creencia de que un negocio bien administrado producirá el mayor beneficio para la familia, según se visualiza en el cuadro N° 13, de (Cummings & Worley, 2008), el enfoque familiar está dominado por los valores de seguridad e igualdad. Un fuerte enfoque hacia el interior de la dinámica de la familia, objetivos fuertes de mantener el sistema en equilibrio y un fuerte interés en mantener la unidad y el apoyo y mantener la continuidad de la familia, incluso si el negocio no prospera, produce una preferencia por la estabilidad y la aversión al riesgo. Las relaciones son lo más importante, una gran parte de la emoción está incorporada en las decisiones. Las empresas contratan a la persona que mejor se adapta a las necesidades de la organización, basado en el conocimiento y habilidades; sin embargo, no hay una descripción de trabajo para ser un buen miembro de la familia. El sistema familiar da gran importancia a la familia y al negocio.

Las tres empresas objeto de análisis responden a estas características y está al mando actualmente la segunda generación.

## CAPÍTULO N° 2 | DISEÑO Y APLICACIÓN DEL MÉTODO

### 2. DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe la metodología de investigación utilizada para el desarrollo de la herramienta para la gestión del cambio y su validación. Se presentan los procedimientos, técnicas y herramientas utilizadas para la recolección y análisis de datos, así como la descripción de la población y muestra de la investigación.

Tal lo planteado en la introducción de esta tesis, en el intento por identificar la mayor cantidad y variedad de posturas posibles para el desarrollo de la gestión del cambio en las organizaciones, se decide analizar un amplio conjunto de fuentes que analicen el tema y las categorías y subcategorías para el análisis e implementación de la gestión del cambio.

Una manera de resolver el problema que persigue la investigación cualitativa es diseñar métodos tan abiertos que hagan justicia a la complejidad del objeto en estudio, plantea (Flick, 2004) que, en estos casos, el objeto en estudio es el factor determinante para escoger un método y no al revés. “Los objetos no se reducen a variables individuales, sino que se estudian en su complejidad y totalidad en su contexto cotidiano. Por lo tanto, los campos de estudios no son situaciones artificiales en el laboratorio, sino las prácticas e interacciones de los sujetos en la vida cotidiana” (Flick, 2004, pág. 19).

Se realizan comparaciones respecto a las posturas, para el análisis de lo estudiado hasta ahora por otros investigadores o estudiosos de la administración y otras disciplinas. En función de ello, luego se realizan entrevistas en profundidad a expertos en la materia, para según su experiencia académica y/o profesional planteen que categorías y otras apreciaciones poseen sobre la gestión del cambio para contrastar la base teórica de la base práctica en las empresas.

También para ello se incorporaron entrevistas, nos preguntamos acerca de las prácticas que explícitamente plantean que están dirigidas a favorecer la gestión del cambio. ¿Cuáles eran esas prácticas? ¿En qué medida se parecían a las prácticas identificadas por la bibliografía específica? ¿En qué medida coincidían con los criterios planteados por la teoría y la bibliografía para definir que una práctica efectivamente favorece la gestión del cambio?

Para contestar estos interrogantes realizamos entrevistas en profundidad en tres organizaciones, empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno de la Provincia de Misiones.

De la transcripción de las respuestas de los entrevistados extrajimos prácticas concretas para desarrollar la gestión del cambio descritas por los entrevistados.

Al analizar las prácticas desde la perspectiva del modelo que elaboramos en base a la teoría, se encuentra que muchas de ellas efectivamente responden a características que la teoría considera relevantes para el desarrollo de la gestión del cambio. Pero también se encuentran prácticas que responden a características no contempladas por la teoría.

La metodología utilizada no nos permite afirmar que se puedan dar estas categorías en todos los casos pues la selección de estos no se basó en criterios de muestreo estadístico, la identificación de estas prácticas puede ser de utilidad para plantear algún aporte teórico novedoso para que se siga investigando.

Se presenta un muestreo teórico el cual es un proceso de recolección de datos para generar teoría que implica seleccionar codificar y analizar la información y, al mismo tiempo, decidir qué información buscar y dónde encontrarla para desarrollar una teoría (Glaser, & Strauss, 1999)

Se definen sintéticamente los procedimientos seguidos para garantizar el cumplimiento de ciertos criterios de calidad de la investigación según propone Nora Mendizábal en Estrategias de investigación cualitativa. (Mendizabal, 2006)

En cuanto a la credibilidad de la investigación, contamos con la documentación concreta que contiene la información presentada y, con respecto a la información de las entrevistas de las cuales surgió la base de las experiencias, se transcribieron con precisión y en forma completa todos los testimonios obtenidos, transcripciones contextualizan las citas realizadas. Anexamos las transcripciones completas de las entrevistas. Para asegurarnos de una obtención de datos detallada y completa, las entrevistas son realizadas personalmente por la autora de la tesis. Por otra parte, seguimos una estrategia de triangulación al integrar en nuestro análisis, tres bases de información, la construcción, la experiencia y la interpretación (Flick, 2004).

Los datos obtenidos de la bibliografía pueden auditarse a partir de las citas que se incluyen en todos los casos que sean necesarios. Por último, la información de nuestras entrevistas fue obtenida por medio de procedimientos estándares. Se mantendrá la confidencialidad de los entrevistados utilizando, para denominarlos, nombres genéricos del rubro en que se desenvuelven y ocupación o cargo. Y para las empresas por numeración, empresa 1, empresa 2, empresa 3.

Esta información queda registrada en los documentos que respaldan la tesis. Para cumplir con el criterio de seguridad o auditabilidad.

La investigación es de tipo exploratoria, descriptiva y cualitativa. Se crea un modelo denominado CINCO, que presenta cinco categorías para tener en cuenta para la gestión del cambio. A su vez, se aplican las tareas pensadas a las empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno, de la Provincia a de Misiones, respondiendo en un rango de 0 a 5 si realizaron las actividades descriptas. Tomando en cuenta la siguiente puntuación: 0

No contempla el ítem 0 (Nulo).| No Desarrolla 1Contempla– Malo. 2  
Contempla– Regular. 3      Contempla– Bueno. 4Contempla - Muy Bueno. 5  
Contempla– Excelente.

Se realiza el relevamiento mediante el modelo propuesto mediante directivos o referentes de las empresas, se tabula la información relevada. Se Procesa la información y expresa mediante gráficos para luego exponer las conclusiones, las herramientas utilizadas para ello serán Google Form y Microsoft Excel.

Concluimos que el número de elementos de la muestra son de tres las que representan a la población de empresas, fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno de la Provincia de Misiones.

## **2.1      Tipo de Estudio**

El presente estudio puede clasificarse como una investigación de tipo exploratorio – descriptiva. El carácter exploratorio está dado por indagar lo que se conoce del campo en el marco teórico. Mientras que es de carácter descriptivo pues entre los propósitos de esta

investigación está el entregar una descripción del fenómeno en estudio, es decir, entregar un diagnóstico de la gestión del cambio en las empresas del rubro mencionado.

El enfoque utilizado en este estudio es de tipo cualitativo, porque busca generar un modelo y comprensión del fenómeno a partir de los datos, para desarrollar una propuesta a partir de los mismos los cuales serán recogidos y analizados sistemáticamente. Esta técnica permitirá la elaboración del modelo de diagnóstico de las prácticas para la gestión del cambio.

Desde el punto de vista metodológico, la estrategia de investigación que se sustentó, en primer lugar, de carácter exploratorio, entendiéndose por tal un diseño que apunta a la construcción de una teoría fundada, mediante la comparación de casos seleccionados a través de los muestreos intencionales y elaborados con técnicas cualitativas (entrevistas semiestructuradas).

También se han incluido elementos descriptivos que se caracteriza por describir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

La elección del estilo de investigación cualitativa se plantea por considerarlo más apropiado respecto al objeto de la investigación: el funcionamiento organizacional y, en particular, el modo en que las organizaciones en análisis gestionan el cambio.

## **2.2 Instrumento para la recolección de datos.**

Para la recolección de datos se utilizarán entrevistas individuales en profundidad, puesto que esta permite la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes claves.

## **2.3 Muestra.**

La muestra total estará dada por tres empresas radicadas en la Provincia de Misiones, dedicadas a la Fabricación de Bolsas de Polietileno y polipropileno. Que sería igual al

universo. Son tres, en la provincia. La misma se eligió para poder brindar una herramienta para esta industria en función al problema de investigación.

## **2.4 Construcción del contexto conceptual**

En cuanto al modelo teórico de referencia de la investigación, se procedió a recurrir a los estudios académicos existentes sobre la gestión del cambio, que es tomado de base para la realización de entrevistas posteriores y aplicación del modelo para instrumento de relevamiento.

## **2.5 Análisis de los datos**

El análisis de los datos obtenidos de las entrevistas a los participantes se realiza mediante la esquematización de los puntos más relevantes surgidos de las entrevistas.

Se realiza, como trabajo de campo específico, un conjunto de tres entrevistas abiertas a interlocutores de las tres organizaciones elegidas de la población.

A su vez, se recurre a opinión de expertos de cuatro expertos en gestión de diferentes puntos del país: Lo que responde a un tipo de estudio de Investigación exploratoria Entrevista en Profundidad, cuyo instrumento de Recolección de datos: Cuestionario no estructurado, de preguntas abiertas. Población: -Elemento Muestral: Informantes expertos. Duración aproximada de cada entrevista: 30 minutos.

Las entrevistas serán realizadas personalmente por el autor de esta tesis a interlocutores. Se mantendrá la confidencialidad de las organizaciones para denominarlas, se empleará empresa 1 empresa 2, empresa 3. Pero esta información quedará registrada en los documentos que respaldarán la tesis. Experto 1, 2, 3. Las entrevistas completas se pueden consultar en el Anexo de la presente tesis.

Se propone el modelo que luego también se utiliza para analizar los resultados de las empresas de esta investigación.

Se realiza el relevamiento mediante el modelo propuesto a directivos o referentes de las empresas. Se tabular la información relevada mediante el modelo. Se procesa la

información y expresarla mediante gráficos. Y exponer conclusiones de los gráficos presentados.

### **3. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO**

En este capítulo se realiza un análisis detallado en función al entorno descrito en el que se desenvuelven las empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno, identificando los factores críticos de cambio que pueden afectar su desempeño y competitividad.

En función a la metodología antes descrita, se presentan las distintas prácticas presentadas, las que por su aparición podrán darse según las siguientes categorías:

#### **3.1 CAMBIO**

En cuanto a los representantes de las empresas y expertos, según entrevistas manifiestan conocer que se entiende por cambio.

El cambio organizacional es aprovechar las novedades en el entorno empresarial para beneficiar a la empresa. No solo implementar los últimos modelos de gestión empresarial, sino ser capaces de anticipar los cambios y crear una estructura empresarial lo bastante flexible como para responder a ellos. (EMP, 1)

La gestión del cambio organizacional es la manera en que una organización promueve y se adapta a las modificaciones en la cultura y procesos. Puede ser proactivo o reactivo. En el primer caso, las organizaciones fomentan los cambios para ser más eficientes, lograr sus objetivos. Cuando es reactivo, la organización se va adaptando al cambio, aunque trata de que incida lo menos posible. Las burocracias son un claro ejemplo de evitar el cambio organizacional. (EMP, 2)

Gestión del cambio como concepto, se puso de moda un en momento, pero en realidad para la gestión de las organizaciones tomar al concepto del cambio como algo aislado no es recomendable. Las empresas tienen que estar preparadas o prepararlas para un cambio constante. Trabajar con modelos mentales. Trabajar con un modelo mental holístico que me permita cambiar permanentemente para poder llevar la gestión ágil y dinámica. Que busque permanentemente aprovechar y crear oportunidades.



Es recomendable trabajar con fuerzas estratégicas, cuatro fuerzas, que debería manejar el nivel político estratégico el director, gerente general o el líder. La primera sería la fuerza de percepción de oportunidades. Otra es la fuerza de flexibilidad que la organización. Fuerza de globalización Y la fuerza de acción y reacción. (EXP, 1)

Este experto, no hace pensar que es muy importante tomar en cuenta lo apresurado de los cambios, a su vez, que al plantear una herramienta es importante acompañar con otras como VUCA, BANI, Teoría U, entre otras.

La gestión del cambio organizacional, desde el punto de vista estratégico es la capacidad de innovación que tiene una organización, para ajustarse de manera competitiva a los cambios de su entorno, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y empleados, y los intereses de sus dueños y la comunidad.

Otro punto de vista de la gestión del cambio organizacional es operativo o introspectivo, es decir la capacidad de modificar su propio status quo a fin de optimizar sus sistemas de trabajo y recursos para lograr un óptimo desempeño en línea con las estrategias.(EXP, 2)

La Gestión del cambio organizacional tiene que ver con la cultura, con un cambio cultural. Los cambios más significativos son los culturales, lo más difícil es cambiar la forma de hacer las cosas. (EXP, 3) por su parte también aportan que la gestión del cambio, es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. (EXP, 4)

Por su parte para analizar las clasificaciones según la bibliografía analizada y los empresarios y expertos:

Cambios en Marketing: Profundizar el desarrollo del marketing de la empresa en los medios digitales, llámese redes sociales, medios online y sitio web propio. (EMP, 1)

De los cambios en la empresa más significativos son todos aquellos cambios que implican modificar procesos, porque implica modificar conductas, formas de hacer las tareas. Propondrían en clasificación de cambios aquellos que simplifiquen las tareas y los procesos. (EMP, 2)

Un cambio, como por ejemplo “la implementación de una nueva maquinaria” o “Cambio en mi sistema de gestión”, sería un programa o un objetivo general dentro de mi planificación o trayectoria estratégica. Pero no como una gestión del cambio aislado. Tendrá relación con lo técnico, con lo financiero, con lo que pretendo. Y pensar en la gente y los modelos mentales. Saber cómo está el mundo y adaptarse a los cambios. Cambiar permanentemente. (EXP, 1)

Las organizaciones están formadas por personas, por ello es inevitable que cambie, cambiar para mejor o para peor, los cambios van a ir en un sentido o en otro, pero van a estar. Entonces la gestión del cambio organizacional es proponer un modelo deseado, planificar para definir para que se cambió y que se quiere cambiar, debiendo dirigirse hacia un propósito específico.

Mejorar algo en particular profesionalmente como un administrador de gestión. Identificar el cambio y hacerlo administrable. Hacerlo profesionalmente. Identificar las causas y el efecto. Medir los resultados. Gestionar es llevar al cambio hacia donde quieras. (EXP, 5)

**Incorporar al modelo: Dar Nombre al Cambio | Decir: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Porqué? ¿Cuándo? ¿Cómo? Se debería cambiar.**

Establecer el Nombre del Cambio se refiere a la identificación clara y precisa del cambio que se desea implementar en la empresa fabricante de bolsas de polietileno y polipropileno. Es importante que el nombre del cambio sea claro y conciso para que todos los miembros de la organización lo comprendan y puedan comunicarlo fácilmente.

En cuanto a las preguntas ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Por qué?, ¿Cuándo? y ¿Cómo?, son aspectos importantes para considerar al momento de implementar el cambio.

¿Qué?: Consulte la descripción detallada del cambio que se va a implementar. Es importante que se tenga una comprensión clara de lo que implica el cambio y serán sus consecuencias.

¿Para qué?: Se refiere a los objetivos específicos que se buscan alcanzar con el cambio. Es importante establecer metas y objetivos claros que permitan medir el éxito de la implementación del cambio.

¿Por qué?: Se refiere a las razones por las cuales se debe implementar el cambio. Es importante identificar las causas y motivaciones que impulsan el cambio y cómo se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización.

¿Cuándo?: Se refiere a la fecha o plazo en que se espera implementar el cambio. Es importante establecer un cronograma claro y realista para la implementación del cambio.

¿Cómo?: Se refiere a la forma en que se implementará el cambio. Es importante tener un plan de acción detallado que incluya los recursos necesarios, los responsables de cada actividad y las posibles contingencias que puedan surgir durante la implementación.

El apartado de "Establecer el Nombre del Cambio" y las preguntas ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Por qué?, ¿Cuándo? ¿Y Como? son fundamentales para el éxito de la implementación del cambio en la empresa fabricante de bolsas de polietileno y polipropileno. Establecer un plan claro y detallado, y comunicarlo adecuadamente a todos los miembros de la organización, es clave para lograr una transición exitosa y una adaptación adecuada a los cambios internos y del entorno.

Poseer indicadores internos eficaces que aporten la información necesaria para detectar una necesidad de cambio. Ver especialmente clientes, finanzas, procesos internos, formación y crecimiento, para anticipar los cambios en el entorno del negocio

Contar con Medios de comunicación de ideas, para aprovechar la información aportada por el resto de los miembros de la organización para detectar necesidades de cambio.

Poseer indicadores de información externa, información del entorno, aportada por los centros tecnológicos para conocer la situación actual del sector, lo que están haciendo otras empresas, las necesidades del cliente, reunirme con el competidor u otras organizaciones, como fuente externa para detectar necesidades.

Difundir las necesidades de cambio aparentes entre los miembros de la organización para mejorar el diagnóstico.

Realizar reuniones de equipo y dar nombre al cambio y a los miedos al cambio. Miedos colectivos e individuales.

Fomentar la expresión de los distintos puntos de vista. Inclinarse a que no haya solo uno o dos, sino varios.

Desarrollar medios para recopilar la información necesaria para conocer la situación actual a modificar como de aquellos otros factores que vayan a apoyar este cambio – estructural, personal y/o cultural-.

Materializar el diagnóstico en un documento que realmente sea tomado como base del cambio.

### **3.2 PRETENSIONES, DISFRUTE Y ENERGÍA**

El apartado de "Establecer las Pretensiones, Disfrute y Energía" en la herramienta de gestión del cambio se refiere a la importancia de establecer las metas y objetivos del cambio, así como la manera en que se espera que el cambio impacte en los diferentes niveles de la organización, pero fundamentalmente en los individuos implicados y el equipo de trabajo.

**Pretensiones:** En este apartado se deben establecer las metas y objetivos del cambio, compartidos con el equipo de trabajo, es decir, lo que se espera lograr a través de la implementación del cambio de manera general, con relación a lo que los integrantes desean lograr. Esto puede incluir objetivos como por ejemplo mejorar la eficiencia operativa, reducir costos, aumentar la satisfacción del cliente, pero necesariamente sea compartido por el equipo de trabajo.

**Disfrute:** En este apartado se debe identificar los beneficios que se esperan obtener a través del cambio. Esto puede incluir aspectos sobre como impactar con el cambio en la motivación y satisfacción del equipo de trabajo, mejorar en la calidad de vida de los colaboradores y el ambiente donde se gestiona el cambio.

**Energía:** En este apartado se debe establecer la manera en que el cambio impactará en la organización y en los individuos implicados, así como la energía necesaria para llevar a cabo el cambio. Esto puede incluir aspectos como la necesidad de contar con un equipo de

trabajo motivado y comprometido, además de contar con la importancia de contar con recursos necesarios para llevar a cabo el cambio.

Siempre le digo a mis clientes en consultoría, tenemos dos maneras de Intervención: La Urgente: En la que en el edificio del negocio baja un helicóptero de rescate tipo 'Swat' dónde bajan personas e intervienen en la organización, este es un cambio que se hace rápido pero que no es sostenible. Este tipo de cambio se puede dar en el caso de que tengas un gran problema financiero, por ejemplo, o que tengas un problema sustancial de caja en donde no hay mucho tiempo como para resolver los problemas, en este tipo de intervenciones hay que actuar rápido y esa sería la forma en que funciona. (EXP, )

Pero cuando quieres algo sostenible tienes que hacerlo participativo, hay que meterse y estar con la gente y el proceso, hay que hablar con las personas que están en contacto con el cliente, también con los proveedores, entre otros. Ese es el cambio sostenible que lo construyes participativamente y no es rápido. Entonces, cada uno según el contexto se va a poder aplicar o no. Uno es rápido, urgente requiera reglas duras quizás, un poco más de dureza, sanciones y el otro en cambio es gradual, lento, más complejo, de seguimiento prolongado, más participativo y sostenible.

Recuerdo un caso en una empresa de electrodomésticos, productos de música y otros tecnológicos. Había un Guardia de seguridad con un rol importante en la atención al cliente.

Entonces, a mí como gerente en ese entonces no me servía como guardia, no me servía de seguridad porque se ponía a hablar con las personas y descuidaba otras cuestiones de sus funciones. Pero sí denotaba un gran perfil como vendedor.

El trabajo en general de esa empresa realmente era un gran caos y esta persona una figura importante en la atención al cliente de la empresa, ya que, por ejemplo: prestaba su pendrive, probaba los equipos, los enchufaba a la energía eléctrica, resolvía dudas y consultas, asesoraba.

Sin embargo, no era su rol, porque era un guardia de seguridad, en ese momento. Finalmente pasó al sector de ventas, ese fue un cambio rápido.

Dejé de trabajar en esta empresa, y hoy puedo decir que luego de ocho años, volví de visita y tienen los mismos problemas de clima laboral, mala predisposición de atención al

cliente entre otras falencias que se mantienen. Sigue siendo un caos. Por lo que el cambio sostenible nunca ocurrió. Los cambios sostenibles son mucho más difíciles, deben ser graduales y requiere de mucho más trabajo.

Si necesito un cambio urgente lo estudio y lo implemento y es a corto plazo, eso me puede dar oxígeno, el otro, el sostenible es participativo, más complejo y a largo plazo.

Este tipo de situaciones se puede pensar que se puede resolver en una buena entrevista laboral previa a la incorporación, pero creo que no, en realidad en la en las entrevistas laborales muy pocas veces se pueden ver cómo será el futuro desempeño de la persona, sí es bueno trabajar lo mejor posible, pero no siempre se pueden ver en una entrevista laboral detalles de la personalidad. Es importante tener un periodo de inducción y acompañamiento posterior al ingreso.

Creo que el mayor error en estos casos se da porque no se lo contextualiza en el ámbito de trabajo que tendrá esta persona. La región en la que se desempeñará, los tipos de jefes que tendrá, el equipo de trabajo con el que trabajará, el clima laboral que predomina. Si en un puesto donde necesito un perfil controlador por la situación que está atravesando la empresa, no puedo poner un perfil expansivo. Un cuadrado metido en un redondo.

Cuando no se contextualizan las incorporaciones del capital humano se comete uno de los más grandes errores en la gestión. (EXP, 5)

Cuando una organización enfrenta tiempos adversos, enfrenta problemas adaptativos para poder superarlos. Enfrenta el reto de hacer cambios radicales en muchos de los hábitos y prácticas organizacionales. Esto requiere modificaciones profundas en el comportamiento de muchas personas dentro de la organización. Una característica importante de muchos problemas adaptativos es la dificultad del diagnóstico y otra es la dificultad de encontrar soluciones. Aquellos casos en que no se llega a entender qué es lo que está pasando ni por qué son los más difíciles. Son casos en que el primer reto es el de encontrar el diagnóstico. Lo más difícil del liderazgo gerencial en períodos de crisis consiste en crear dentro de la organización una nueva cultura: nuevos valores, nuevas normas, nuevas creencias, y, especialmente, nuevos patrones de comportamiento.

Aplica Liderazgo participativo, donde todos participan y los miembros de la dirección aportan sus puntos de vista e intervienen en las decisiones a tomar. (EMP, 1)

### **Incorporar al modelo: Pretensiones, disfrute y energía:**

Planear en equipo y persona a persona desde una perspectiva flexible y adaptable. Definir de forma clara y en equipo, las pretensiones de resultados a alcanzar a través del cambio que se va a llevar a cabo. Priorizar siempre el respeto mutuo.

Definir responsables de las distintas áreas para el logro de los objetivos fijados en forma verbal y escrita.

Detallar las actuaciones a llevarse a cabo, así como, todas aquellas relativas al factor estructural, de personal y cultural para que apoyen al factor origen del cambio.

Reflejar los resultados de la planificación en un documento que sea una referencia continua para la puesta en marcha.

Reconocer talentos y asociarlos a los puestos y al cambio. Aprovechar las habilidades individuales, evaluando la lealtad y compromiso con la empresa.

Analizar recompensas por los desempeños, festejar y reconocer los logros. Registrar errores sin personalizar para tratarlos.

Fomentar la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, incluir a todos los colaboradores, en el rol que les toque.

Evaluar esfuerzos y roles de las personas en el proceso de gestión del cambio, ver si están dispuestos, entusiasmados, preparados y pueden hacerlo.

### **3.3 IDENTIDAD, GESTIÓN INTEGRAL**

La oportunidad de desarrollar campañas online de bajo costo y alto alcance son sin dudas oportunidades a aprovechar, no vemos amenazas significativas en trabajar con esas herramientas. En estos momentos la incertidumbre el tipo cambiario de la moneda extranjera es una latente amenaza a las transacciones comerciales del mercado. La tecnología son el

futuro del mercado empresarial, son oportunidades tomando los recaudos necesarios para que no se transformen en amenaza.

En la empresa se ha hecho una trazabilidad de los procesos mucho más tangible lo que nos permite tener todas las herramientas para identificar los problemas desde la fuente de este. Todos los procesos de cambio están planificados y por escrito.

Benefician porque la estructura de trabajo de la empresa está definida con anticipación y cada uno de los actores que participan en el proceso tienen bien definido su rol. (EMP, 1)

La estructura y material humano están para satisfacer las necesidades de los clientes en tiempo y forma.

Se analizan en las empresas el desarrollo de productos en plásticos biodegradables y bioplásticos. (EMP, 1) (EMP, 2)

Los planes son escritos. Para a posteriori en caso de no cumplirse lo pactado se tenga una base de referencia y poder analizar porque no se llegó a la meta escrita.

Las decisiones se toman en equipo, siempre en equipo, luego de una reunión con las partes involucradas. En las mencionadas reuniones se ocupan de explicar las ventajas de los cambios a aplicar. La empresa mantiene los lineamientos que hasta el momento la han llevado a ser la líder del mercado. (EMP, 1)

El profesor si no cambia los estudiantes se aburren, porque se trata de un profesor no adaptado a los cambios y tiene que ver con los modelos mentales.

Si estudiante tiene que estudiar estrategia, bueno, que analice por qué Amazon compra los supermercados Whole Foods y aplique la teoría del libro al caso real. Que ocupe entrevistas de la Web, que investigue, el sitio de las corporaciones.

Relacionar la gestión de las empresas con la música, como Astor Piazzolla fue disruptivo, o aplicarlo con el Tango, con el jazz u otro género musical, ser más creativos. O con el deporte que también además de la música es una gran industria.

Además, las nuevas generaciones, están acostumbradas a lo creativo, pero a lo concreto y a lo práctico. Así también el empresario, un artículo muy extenso ya no te lo lee



nadie. Al concepto de gestión del cambio, o el concepto de transformación ya no lo necesitas como en los años ochenta, porque esto es constante. La teoría U, los cambios profundos, una nueva teoría sobre el cambio de Peter Senge, C. Otto Scharmer, VUCA; BANI, u otros.

### **Incorporar al modelo: Identidad, Gestión Integral.**

El apartado de identidad organizacional y gestión integral se refiere a la importancia de tener claridad sobre la identidad de la empresa y cómo esta se relaciona con la gestión del cambio. Para ello, es necesario definir la misión, visión y valores de la organización, así como establecer los objetivos estratégicos y las políticas que guían su gestión.

Además, es importante que se lleve a cabo una gestión integral del cambio, que involucre a todos los actores relevantes de la organización y se considere el impacto en diferentes áreas, como la estructura organizacional, los procesos, la tecnología y el equipo humano. Para lograrlo, es necesario contar con una comunicación efectiva y una adecuada coordinación entre las partes involucradas.

En la herramienta de gestión del cambio, se debe incluir este apartado para identificar y definir la identidad de la organización y su relación con el proceso de cambio, así como un plan de gestión integral que considere los aspectos relevantes en cada área y que se ajuste a las necesidades y características específicas de la empresa fabricante de bolsas de polietileno y polipropileno.

Gestión del cambio como concepto, se puso de moda un en momento, pero en realidad para la gestión de las organizaciones tomar al concepto del cambio como algo aislado no es recomendable. (Hace hincapié a que debe formar parte de una gestión integral). (EXP, 1)

Los cambios deben tener como fin un objetivo estratégico y/o un resultado esperado que justifiquen su planificación, ejecución y control. Los cambios que propondría serían los relacionados con optimizar la estructura, mejorar los procesos clave, desarrollar el capital humano y potenciar el buen uso de la tecnología. (EXP, 2)

Administración Estratégica integral involucra:

Desarrollo del Planeamiento Estratégico adecuados.

Desarrollo del Planeamiento Operativo adecuados.

Desarrollo de la Estructura adecuados.

Desarrollo de Procesos adecuados.

Desarrollo de la Dirección Estratégica adecuados.

Desarrollo de la Dirección operativa adecuados.

Desarrollo del control estratégico adecuados.

Desarrollo del control operativo adecuados.

**Desarrollo del Planeamiento Estratégico Adecuados:** Esta etapa implica la creación y formulación de un plan estratégico para la organización. En este proceso, se definen los objetivos y metas de alto nivel, se identifican las estrategias para alcanzarlos y se establecen las acciones clave a seguir. El desarrollo del planeamiento estratégico adecuado implica asegurarse de que la planificación se realice de manera exhaustiva y que las estrategias estén alineadas con la visión a largo plazo de la organización.

**Desarrollo del Planeamiento Operativo Adecuados:** A diferencia del planeamiento estratégico, el planeamiento operativo se enfoca en definir acciones concretas para lograr los objetivos a corto plazo de la organización. Esto incluye la asignación de recursos, la programación de actividades y la elaboración de planes detallados. El desarrollo del planeamiento operativo adecuado implica la planificación cuidadosa de las operaciones diarias y el seguimiento de los indicadores clave de rendimiento para garantizar que se cumplan los objetivos a corto plazo.

**Desarrollo de la Estructura Adecuada:** La estructura organizativa se refiere a cómo se organiza la empresa, incluyendo la distribución de funciones y roles. El desarrollo de una estructura adecuada implica diseñar una organización que sea eficiente y efectiva para lograr

los objetivos estratégicos. Esto puede incluir la creación de departamentos, la asignación de responsabilidades y la definición de líneas de autoridad y comunicación claras.

**Desarrollo de Procesos Adecuados:** Los procesos organizativos son las actividades y tareas que permiten que la organización funcione. El desarrollo de procesos adecuados implica la identificación, documentación y optimización de los procesos clave de la organización. Esto garantiza que las operaciones se lleven a cabo de manera eficiente y que se sigan los estándares de calidad.

**Desarrollo de la Dirección Estratégica Adecuada:** La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones de alto nivel que guían a la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos. El desarrollo de la dirección estratégica adecuada implica asegurarse de que los líderes de la organización tengan una comprensión clara de la estrategia y estén alineados con ella. Esto implica la formación y el desarrollo de habilidades de liderazgo estratégico.

**Desarrollo de la Dirección Operativa Adecuada:** La dirección operativa se enfoca en la gestión diaria de las operaciones de la organización. El desarrollo de la dirección operativa adecuada implica asegurarse de que los gerentes y supervisores estén capacitados para liderar equipos, tomar decisiones operativas y garantizar que se cumplan los objetivos operativos de la organización.

**Desarrollo del Control Estratégico Adecuado:** El control estratégico implica el seguimiento y la evaluación del progreso hacia los objetivos estratégicos. El desarrollo del control estratégico adecuado implica establecer sistemas de medición, seguimiento y revisión de las métricas clave relacionadas con la estrategia. Esto permite a la organización identificar desviaciones y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

**Desarrollo del Control Operativo Adecuado:** El control operativo se enfoca en supervisar y gestionar las operaciones diarias para garantizar que se cumplan los objetivos operativos. El desarrollo del control operativo adecuado implica establecer sistemas de seguimiento y supervisión de las actividades operativas, así como la implementación de prácticas de control de calidad.

### **3.4 MIEDOS, RIESGOS, OBSTÁCULOS**

El apartado de miedos, riesgos y obstáculos en la herramienta de gestión del cambio es fundamental para identificar y analizar los posibles obstáculos que se pueden presentar durante el proceso de cambio y así, poder anticipar y diseñar estrategias para atenuarlos y superarlos.

Es necesario identificar los miedos y temores que pueden tener los miembros del equipo ante el cambio, ya que esto puede generar resistencia y afectar la implementación exitosa del cambio, sobre todo generar incomodidades muchas veces innecesarias. Por lo tanto, se debe diseñar un plan para comunicar los objetivos y beneficios del cambio y brindar capacitación y soporte a los miembros del equipo para garantizar una transición exitosa. Pero sobre todo brindar espacios donde cada uno exprese sus miedos, para conocer que miedos tienen, interpretar por que los tienen y poder trabajarlos para que puedan mitigarse. Cabe destacar que el miedo provoca un sentido de alerta que bien gestionado puede servir al equipo para prevenir y estar preparados.

Por otro lado, es importante identificar los riesgos asociados al cambio, como los posibles impactos negativos en los procesos, en la calidad del producto o servicio, en la entrega de los mismo, u otros. Para ello, se debe realizar un análisis de riesgos y diseñar planes de contingencia para abordar los riesgos identificados.

Por último, es fundamental identificar y analizar los obstáculos que pueden surgir en el proceso de cambio, como la resistencia de los colaboradores o la falta de recursos para implementar el cambio.

### **Incorporar al modelo: Miedos, Riesgos, obstáculos.**

Identificar y Abordar Miedos al Cambio: Reconocer y nombrar tanto los miedos colectivos como los individuales. Trabajar activamente en superarlos es fundamental para avanzar en el proceso de cambio.

Ajustar el Proceso según sea Necesario: Estar dispuesto a modificar y refinar el proceso de cambio cuando sea necesario. La flexibilidad es clave para adaptarse a los desafíos en evolución.

Informar y Reafirmar el Compromiso: Mantener a todos informados sobre el progreso del cambio y reiterar el apoyo continuo de la dirección al proceso de cambio. La comunicación constante es esencial para mantener a todos alineados.

Gestionar las Dificultades: Comunicar abierta y honestamente las dificultades inherentes al cambio y cómo se han superado. Basarse en evaluaciones para ajustar el proceso según sea necesario.

Familiarizar a los Equipos con el Progreso: Asegurarse de que tanto la dirección como los miembros de los equipos involucrados en la gestión del cambio estén al tanto del progreso. Esto fomenta la colaboración y la comprensión.

Corregir Información Errónea: Abordar y corregir cualquier información incorrecta que circule sobre el cambio. La precisión de la información es esencial.

Utilizar Diversos Medios de Comunicación: Utilizar una variedad de medios para difundir los resultados a medida que ocurren. Esto garantiza que la información llegue a todos de manera efectiva.

Recopilar y Evaluar Constantemente: Recopilar y evaluar de manera constante la información generada a lo largo del proceso de cambio. Esto permite identificar nuevos miedos, obstáculos, riesgos o desafíos no previstos a medida que surgen.

### **3.5 RETROALIMENTACIÓN**

En el apartado de retroalimentación de la herramienta de gestión del cambio, se debe establecer un mecanismo para recibir comentarios y opiniones de los diferentes actores involucrados en el proceso de cambio. Esta retroalimentación debe ser continua y permitir identificar posibles problemas y oportunidades de mejora para realizar ajustes en la estrategia de cambio.

Para ello, se pueden implementar diferentes métodos de retroalimentación, como encuestas, entrevistas, grupos de discusión, reuniones, entre otros. Es importante que varias

fuentes de retroalimentación sean anónimas para que las personas se sientan libres de expresar sus opiniones y sugerencias sin temor a represalias o a tener problemas de malos entendidos en el equipo.

La retroalimentación también puede utilizarse para medir el progreso del cambio y evaluar si se están logrando los objetivos establecidos. Con esta información, se pueden tomar decisiones y ajustar la estrategia en caso de ser necesario. Es importante que se brinde una respuesta a la recepción recibida para que los actores se sientan escuchados y valorados. Para el caso de las fuentes anónimas se pueden dar respuestas al equipo en general, siempre evaluando la situación particular y el contexto.

### **Incorporar al modelo: Retroalimentación**

Corregir deficiencias y fortalecer el cambio: identificar las deficiencias y debilidades en el proceso de cambio y tomar medidas para corregirlas. Esto asegura un proceso más sólido y efectivo.

Institucionalizar el cambio: integrar el cambio de manera que se convierta en parte de la cultura organizacional. Esto garantiza su continuidad y éxito a largo plazo.

Reconocer los éxitos y comunicarlos: celebrar los logros y éxitos alcanzados en el proceso de cambio. Comunicar estos logros refuerza la motivación y el compromiso.

Establecer sistemas de información eficaces: implementar sistemas de información que recopilen en tiempo real los resultados del cambio. Esto permite tomar decisiones basadas en datos actuales.

Comunicar en todas las etapas: la comunicación es clave en todas las fases del cambio: antes, durante y después de la implementación. Mantener a todos informados y comprometidos.

Comunicar la necesidad y racionalidad del cambio: explicar la necesidad y lógica del cambio en la retroalimentación. La comunicación efectiva es esencial para que todos comprendan el propósito del cambio.

Ser precisos y destacar los beneficios: ser claro y preciso en la comunicación, destacando los beneficios del cambio. Esto motiva a los involucrados a participar activamente.

Analizar la justicia y equidad en el cambio: evaluar las relaciones de justicia y equidad en el proceso de cambio. Garantizar que se trate a todos de manera justa y equitativa refuerza la aceptación y el compromiso.

## **4. DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO**

En este capítulo se presenta el desarrollo de la herramienta para la gestión del cambio, que permita mejorar la capacidad de adaptación y transformación de estas empresas ante los desafíos y oportunidades del entorno, a través de la identificación, análisis y manejo de los aspectos claves del cambio organizacional.

Además, se presentan los resultados de la aplicación en empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno. Se describen los resultados de la aplicación de la herramienta y se analiza su posible impacto en términos de mejoras en la adaptación y transformación de la empresa ante los cambios internos y del entorno.

### **4.1 PROPUESTA**

En función a los estudios realizados, tanto exploratorios como descriptivos, se plantean un modelo de análisis de la gestión del cambio, que está dado por cinco categorías: Cambio, Pretensiones, disfrute, energía, Identidad Gestión integral, Miedos, riesgos, obstáculos y Retroalimentación.

El análisis de los datos obtenidos de las entrevistas a los participantes se realiza mediante la esquematización de los puntos más relevantes surgidos de las entrevistas.

Se propondrá un modelo que luego también se utiliza para analizar los resultados de las empresas de esta investigación, esto contribuirá a realizar una prueba de este modelo propuesto.

Se administró un modelo, donde plantea cinco categorías pensadas para una gestión del cambio en donde empresarios fabricantes de Bolsas de Polipropileno de la Provincia de Misiones, responderán en un rango de 0 a 5 si realizaron las actividades descriptas. Tomando en cuenta la siguiente puntuación: 0 No contempla el ítem. (Nulo) | No desarrolla  
1 Contempla– Malo. 2 Contempla– Regular. 3 Contempla– Bueno. 4 Contempla - Muy Bueno. 5 Contempla– Excelente.



Se realizó el relevamiento mediante el modelo propuesto a directivos o referentes de las empresas. Se tabuló la información relevada mediante el modelo. Se procesó la información para expresarla mediante gráficos. Y se expuso conclusiones de los gráficos presentados, para someter a prueba el modelo como herramienta aporte de esta investigación.

Para la muestra se toma como parámetro las empresas del rubro de Fabricación de bolsas de polietileno y polipropileno. Las cuales son tres en la Provincia de Misiones, por lo que la muestra coincide con la población.

En función a ellos se divide en cinco categorías.

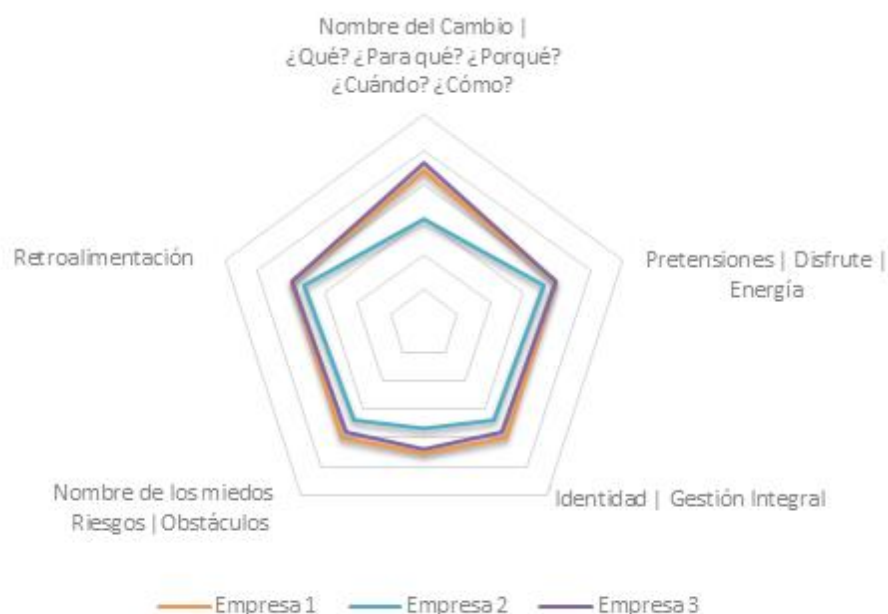


Figura N° 17 Fuente: Elaboración propia. Modelo “Cinco”. Cambio | Pretensiones, disfrute, energía | Identidad Gestión integral | Miedos, riesgos, obstáculos | Retroalimentación.

Las categorías surgen en función al análisis realizado en las etapas de la investigación, a continuación, se enumeran las cinco, con sus subcategorías.

Se administró un modelo que plantea categorías, pensadas para una gestión del cambio en donde empresarios fabricantes de Bolsas de Polipropileno de la Provincia de Misiones,



Abajo se explican los puntos detallados por sub ítem: 2.1,2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9,2.10.

Así por cada ítem y sub ítem, de la tabla.

<b>Categorías para analizar</b>	<b>Empresa 1</b>						<b>Puntaje</b>	<b>M.</b>
	0	1	2	3	4	5		
<b>1. Nombre del Cambio   ¿Qué? ¿Para qué? ¿Porqué? ¿Cuándo? ¿Cómo?</b>								40
<b>1. 1</b> Poseer indicadores internos eficaces que aporten la información necesaria para detectar una necesidad de cambio. Ver especialmente clientes, finanzas, procesos internos, formación y crecimiento, para anticipar los cambios en el entorno del negocio								5
<b>1. 2</b> Contar con Medios de comunicación de ideas, para aprovechar la información aportada por el resto de los miembros de la organización para detectar necesidades de cambio.								5
<b>1. 3</b> Poseer indicadores de información externa, información del entorno, aportada por los centros tecnológicos para conocer la situación actual del sector, lo que están haciendo otras empresas, las necesidades del cliente, reunirme con el competidor u otras organizaciones, como fuente externa para detectar necesidades.								5

1.	4	Difundir las necesidades de cambio aparentes entre los miembros de la organización para mejorar el diagnóstico.		5
1.	5	Realizar reuniones de equipo y dar nombre al cambio y a los miedos al cambio. Miedos colectivos e individuales.		5
1.	6	Fomentar la expresión de los distintos puntos de vista. Inclinar a que no haya solo uno o dos, sino varios.		5
1.	7	Desarrollar medios para recopilar la información necesaria para conocer la situación actual a modificar como de aquellos otros factores que vayan a apoyar este cambio –estructural, personal y/o cultural-.		5
1.	8	Materializar el diagnóstico en un documento que realmente sea tomado como base del cambio.		5
2.		<b>Pretensiones   Disfrute   Energía</b>		40
2.	1	Planear en equipo y persona a persona desde una perspectiva flexible y adaptable. Definir de forma clara y en equipo, las pretensiones de resultados a alcanzar a través del cambio que se va a llevar a cabo. Priorizar siempre el respeto mutuo.	1	5
2.	2	Definir responsables de las distintas áreas para el logro de los objetivos fijados en forma verbal y escrita.		5
2.	3	Detallar las actuaciones a llevarse a cabo, así como, todas aquellas relativas al		5

	factor estructural, de personal y cultural para que apoyen al factor origen del cambio.		
2.	4 Reflejar los resultados de la planificación en un documento que sea una referencia continua para la puesta en marcha.		5
2.	5 Reconocer talentos y asociarlos a los puestos y al cambio. Aprovechar las habilidades individuales, evaluando la lealtad y compromiso con la empresa.		5
2.	6 Analizar recompensas por los desempeños, festejar y reconocer los logros. Registrar errores sin personalizar para tratarlos.		5
2.	7 Fomentar la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, incluir a todos los colaboradores, en el rol que les toque.		5
2.	8 Evaluar esfuerzos y roles de las personas en el proceso de gestión del cambio, ver si están dispuestos, entusiasmados, preparados y pueden hacerlo.		5
3.	<b>Identidad   Gestión Integral</b>		40
3.	1 Desarrollo del Planeamiento Estratégico adecuados.		5
3.	2 Desarrollo del Planeamiento Operativo adecuados.		5
3.	3 Desarrollo de la Estructura adecuados.		5
3.	4 Desarrollo de Procesos adecuados.		5
3.	5 Desarrollo de la Dirección Estratégica adecuados.		5

3.	6	Desarrollo de la Dirección operativa adecuados.	5	
3.	7	Desarrollo del control estratégico adecuados.	5	
3.	8	Desarrollo del control operativo adecuados.	5	
4.		<b>Nombre de los miedos   Riesgos   Obstáculos</b>		40
4.	1	Conocer los miedos al cambio, colectivos e individuales. Nombrarlos y trabajarlos.	5	
4.	2	Modificar o afinar el proceso cuando se necesite.	5	
4.	3	Informar periódicamente los progresos y reiterar el apoyo de la dirección al cambio.	5	
4.	4	Informar las dificultades inherentes al cambio y como se han superado y como el proceso se ha modificado basándose en evaluaciones de este.	5	
4.	5	Familiarizar a la dirección y los miembros de los diferentes equipos que participaron en la gestión del cambio con el progreso del cambio.	5	
4.	6	Cambiar toda información errónea que circule sobre el cambio.	5	
4.	7	Utilizar diversos medios que difundan los resultados conforme van ocurriendo.	5	
4.	8	Recopilar la información que se va generando a lo largo de la gestión el cambio, para conocer nuevos miedos, nuevos obstáculos, nuevos riesgos o no previstos.	5	
5.		<b>Retroalimentación</b>		40

5. 1	Reforzar el cambio. Apuntar debilidades y corregir deficiencias.	5
5. 2	Institucionalizar el cambio	5
5. 3	Recompensar éxitos y hacer publicidad. Comunicar logros.	5
5. 4	Disponer de sistemas de información eficaces que recojan a tiempo real los resultados que la implantación del cambio va produciendo.	5
5. 5	Comunicar antes, durante y posterior a la puesta en marcha	5
5. 6	Comunicar la necesidad y racionalidad del cambio en la retroalimentación. Comunicación recordatoria.	5
5. 7	Ser precisos en la comunicación y puntualizar los beneficios.	5
5. 8	Analizar las relaciones de justicia y equidad en el cambio.	5
		200
		Puntos/ 200

Cuadro N° 7 Cuadro Analítico de Puntajes por categoría y subcategorías.

Elaboración Propia.

## 4.2 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN A LAS EMPRESAS DE LA POBLACIÓN

Para comenzar la presentación de los resultados de la aplicación a las empresas de la población, es importante recordar el contexto de la investigación y los objetivos específicos

de la misma y recordar que la muestra de empresas en este caso es igual a la población que participó en la aplicación de la herramienta de gestión del cambio, son tres en total, de la Provincia de Misiones.

Es importante mencionar que se deben respetar los criterios éticos y de confidencialidad al presentar los resultados de cada empresa, por lo que se las nombra por número, Empresa 1, Empresa 2 y Empresa 3. Se estructura la presentación de los resultados por medio de tablas y gráficos, destacando los aspectos más relevantes y los hallazgos más significativos. También se incluyen ejemplos concretos de la aplicación de la herramienta en cada empresa y los resultados obtenidos.

Seguidamente se muestra la herramienta aplicada en las tres empresas integrantes de la población.

En la misma se determina que la empresa 1 desarrolla de la gestión del cambio en un 56 % respecto de efectividad, existe un 44 % de posibilidad de mejora.

Los aspectos para mejorar están contemplados en cada ítem dentro del modelo.

Por ejemplo:

Ítem: Pretensiones | Disfrute | Energía la empresa posee un total de 20 puntos, de un total de un total de 8 ítems de los cuales tenía la posibilidad de 5 puntos máximos por cada uno. Total, posible  $8 \times 5 = 40$  Puntos.

Abajo se explican los puntos detallados por sub ítem: 2.1,2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9,2.10.

Así por cada ítem y sub ítem, de la tabla.

Tabla Resumen Cinco Cambio Fuente: Elaboración Propia.



Categoría a analizar	1	2	3	4	5	6	Total	M. <sup>4</sup>
1. Nombre del Cambio   ¿Qué? ¿Para qué? ¿Porqué? ¿Cuándo? ¿Cómo?	0	1	6	6	4	5	22	40
2. Pretensiones   Disfrute   Energía	0	1	8	3	8	0	20	40
3. Identidad   Gestión Integral	0	1	2	9	8	0	20	40
4. Nombre de los miedos   Riesgos  Obstáculos	0	0	4	12	0	10	26	40
5. Retroalimentación	0	0	6	9	8	0	23	40
							111	200
							56%	111/ 200

Cuadro N° 8 Cuadro de Puntajes por categoría aplicado a la empresa 1. Elaboración Propia.

Categorías para analizar	Empresa 1							
	0	1	2	3	4	5		
1. Nombre del Cambio   ¿Qué? ¿Para qué? ¿Porqué? ¿Cuándo? ¿Cómo?	0	1	6	6	4	5	22	40
1. 1 Poseer indicadores internos eficaces que aporten la información necesaria para			2				2	5

<sup>4</sup> M= Puntaje Máximo

	detectar una necesidad de cambio. Ver especialmente clientes, finanzas, procesos internos, formación y crecimiento, para anticipar los cambios en el entorno del negocio				
1. 2	Contar con Medios de comunicación de ideas, para aprovechar la información aportada por el resto de los miembros de la organización para detectar necesidades de cambio.	3	2	5	
1. 3	Poseer indicadores de información externa, información del entorno, aportada por los centros tecnológicos para conocer la situación actual del sector, lo que están haciendo otras empresas, las necesidades del cliente, reunirme con el competidor u otras organizaciones, como fuente externa para detectar necesidades.	1	2	5	
1. 4	Difundir las necesidades de cambio aparentes entre los miembros de la organización para mejorar el diagnóstico.		5	2	5
1. 5	Realizar reuniones de equipo y dar nombre al cambio y a los miedos al cambio. Miedos colectivos e individuales.	2	2	5	
1. 6	Fomentar la expresión de los distintos puntos de vista. Inclinar a que no haya solo uno o dos, sino varios.	2	2	5	
1. 7	Desarrollar medios para recopilar la información necesaria para conocer la situación actual a modificar	3	3	5	

	como de aquellos otros factores que vayan a apoyar este cambio –estructural, personal y/o cultural-.									
1.	8	Materializar el diagnóstico en un documento que realmente sea tomado como base del cambio.			4		4	5		
2.		<b>Pretensiones   Disfrute   Energía</b>	0	1	8	3	8	0	20	40
2.	1	Planear en equipo y persona a persona desde una perspectiva flexible y adaptable. Definir de forma clara y en equipo, las pretensiones de resultados a alcanzar a través del cambio que se va a llevar a cabo. Priorizar siempre el respeto mutuo.		1					1	5
2.	2	Definir responsables de las distintas áreas para el logro de los objetivos fijados en forma verbal y escrita.			2				2	5
2.	3	Detallar las actuaciones a llevarse a cabo, así como, todas aquellas relativas al factor estructural, de personal y cultural para que apoyen al factor origen del cambio.			2				2	5
2.	4	Reflejar los resultados de la planificación en un documento que sea una referencia continua para la puesta en marcha.			2				2	5
2.	5	Reconocer talentos y asociarlos a los puestos y al cambio. Aprovechar las habilidades individuales, evaluando la lealtad y compromiso con la empresa.				3			3	5
2.	6	Analizar recompensas por los desempeños, festejar y reconocer los logros. Registrar				4			4	5

	errores sin personalizar para tratarlos.								
2.	7 Fomentar la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, incluir a todos los colaboradores, en el rol que les toque.	2					2	5	
2.	8 Evaluar esfuerzos y roles de las personas en el proceso de gestión del cambio, ver si están dispuestos, entusiasmados, preparados y pueden hacerlo.			4			4	5	
3.	<b>Identidad   Gestión Integral</b>	0	1	2	9	8	0	20	40
3.	1 Desarrollo del Planeamiento Estratégico adecuados.	0					0	5	
3.	2 Desarrollo del Planeamiento Operativo adecuados.				4		4	5	
3.	3 Desarrollo de la Estructura adecuados.				4		4	5	
3.	4 Desarrollo de Procesos adecuados.				3		3	5	
3.	5 Desarrollo de la Dirección Estratégica adecuados.				3		3	5	
3.	6 Desarrollo de la Dirección operativa adecuados.				3		3	5	
3.	7 Desarrollo del control estratégico adecuados.	1					1	5	
3.	8 Desarrollo del control operativo adecuados.		2				2	5	
4.	<b>Nombre de los miedos   Riesgos   Obstáculos</b>	0	0	4	12	0	10	26	40
4.	1 Conocer los miedos al cambio, colectivos e individuales. Nombrarlos y trabajarlos.				3		3	5	
4.	2 Modificar o afinar el proceso cuando se necesite.						5	5	
4.	3 Informar periódicamente los progresos y reiterar el apoyo de la dirección al cambio.		2				2	5	

4.	4	Informar las dificultades inherentes al cambio y como se han superado y como el proceso ha sido modificado basándose en evaluaciones de este.	2				2	5		
4.	5	Familiarizar a la dirección y los miembros de los diferentes equipos que participaron en la gestión del cambio con el progreso del cambio.	3				3	5		
4.	6	Cambiar toda información errónea que circule sobre el cambio.	3				3	5		
4.	7	Utilizar diversos medios que difundan los resultados conforme van ocurriendo.	3				3	5		
4.	8	Recopilar la información que se va generando a lo largo de la gestión el cambio, para conocer nuevos miedos, nuevos obstáculos, nuevos riesgos o no previstos.	5				5	5		
5.		<b>Retroalimentación</b>	0	0	6	9	8	0	23	40
5.	1	Reforzar el cambio. Apuntar debilidades y corregir deficiencias.				3			3	5
5.	2	Institucionalizar el cambio	2						2	5
5.	3	Recompensar éxitos y hacer publicidad. Comunicar logros.				4			4	5
5.	4	Disponer de sistemas de información eficaces que recojan a tiempo real los resultados que la implantación del cambio va produciendo.	2						2	5
5.	5	Comunicar antes, durante y posterior a la puesta en marcha	2						2	5
5.	6	Comunicar la necesidad y racionalidad del cambio en la retroalimentación. Comunicación recordatoria.				3			3	5

5. 7	Ser precisos en la comunicación y puntualizar los beneficios.	3	3	5
5. 8	Analizar las relaciones de justicia y equidad en el cambio.	4	4	5
			111	200
			56%	111/200

Cuadro N° 9 Cuadro Analítico de Puntajes por categoría para empresa 1. Elaboración Propia.

A efectos de simplificar el análisis se presentan las demás empresas con resultados resumidos.

Categorías analizadas		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
1	Nombre del Cambio   ¿Qué? ¿Para qué? ¿Porqué? ¿Cuándo? ¿Cómo?	22	15	23
2	Pretensiones   Disfrute   Energía	20	18	20
3	Identidad   Gestión Integral	20	17	19
4	Nombre de los miedos   Riesgos   Obstáculos	26	20	26
5	Retroalimentación	23	20	20
Puntos totales alcanzados		111	90	108
Total de puntos posibles		200	200	200
Porcentaje de Logro: Puntos totales alcanzados/Total de puntos posibles		56%	45%	54%

Cuadro N° 10 Cuadro de Puntajes por categoría comparativo. Elaboración Propia.

El puntaje perfecto representaría 200 puntos, un total del 100 % de preparación adecuada para la gestión del cambio.

Porcentaje de Logro por parte de cada empresa se mide en función de los Puntos totales alcanzados por ítem, sobre el total de puntos posibles del mismo, así el logro de la empresa 1, es del 56%, para la empresa 2 del 45%, y para la empresa 3 del 54%.

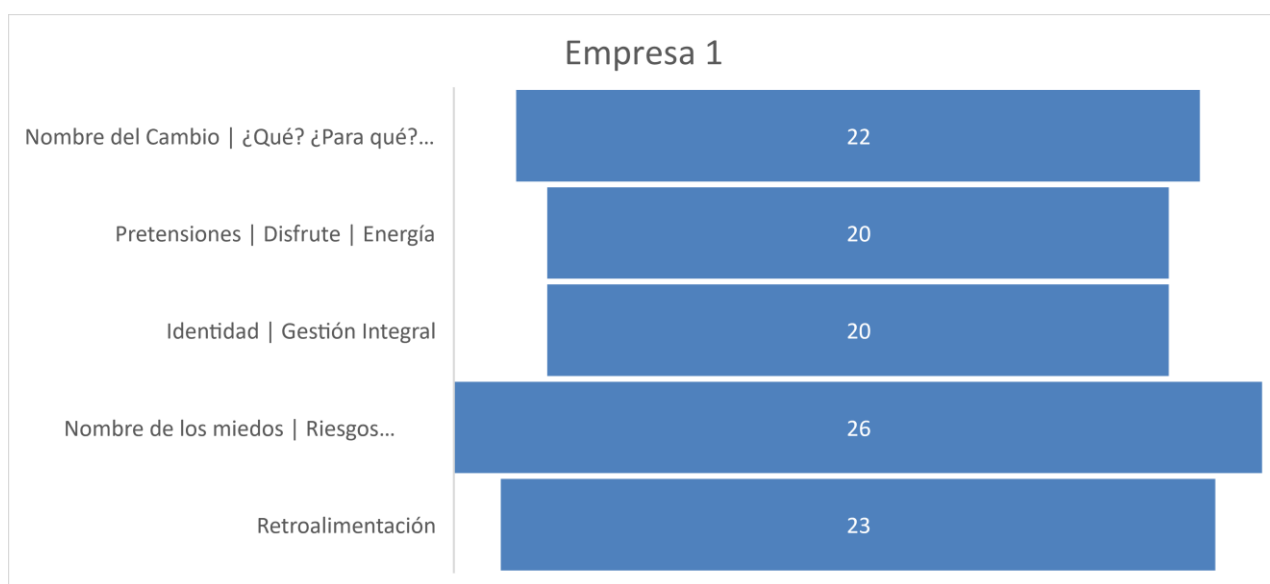


Figura N° 18 Gestión del Cambio Modelo Cinco Empresa 1.

Para la empresa 1, se puede ver que respecto al ítem 1, 15 puntos en total, por el ítem 2, 18 Puntos, por el ítem 3, 17 puntos, por el ítem, 4, 20 puntos y por el ítem 5 20 puntos. De un total de 40 puntos cada uno.

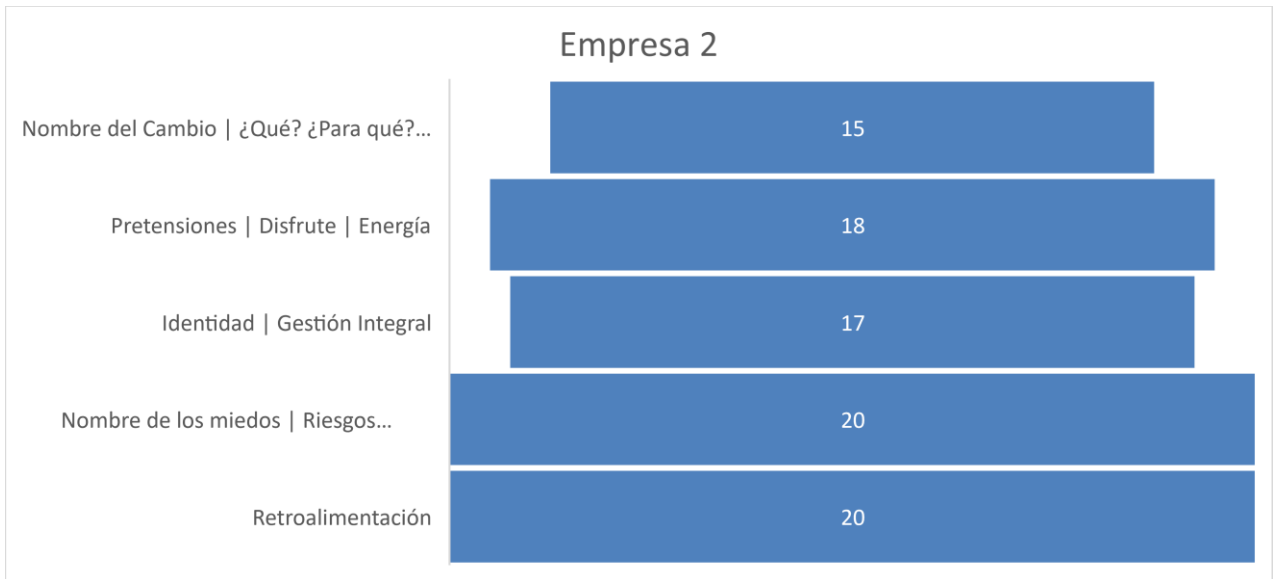


Figura N° 19 Gestión del Cambio Modelo Cinco Empresa 2.

Para la empresa 2, se puede ver que respecto al ítem 1, 15 puntos en total, por el ítem 2, 18 Puntos, por el ítem 3, 17 puntos, por el ítem, 4, 20 puntos y por el ítem 5 20 puntos. De un total de 40 puntos cada uno.

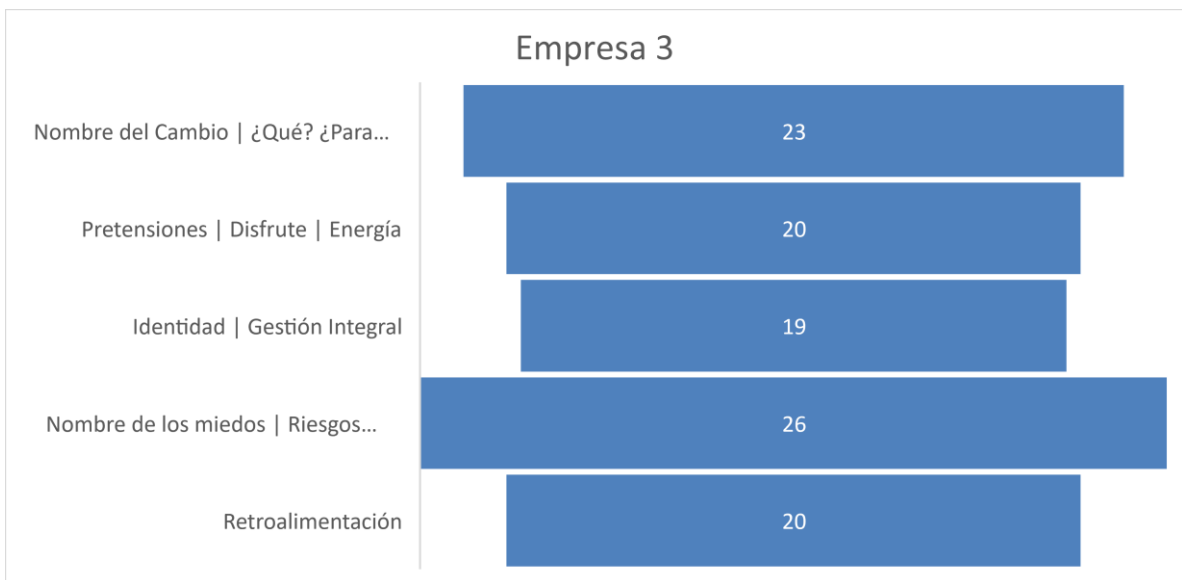


Figura N° 20 Gestión del Cambio Modelo Cinco Empresa 3.

Para la empresa 3, se puede ver que respecto al ítem 1, 23 puntos en total, por el ítem 2, 20 Puntos, por el ítem 3, 19 puntos, por el ítem, 4, 26 puntos y por el ítem 5 20 puntos. De un total de 40 puntos cada uno.



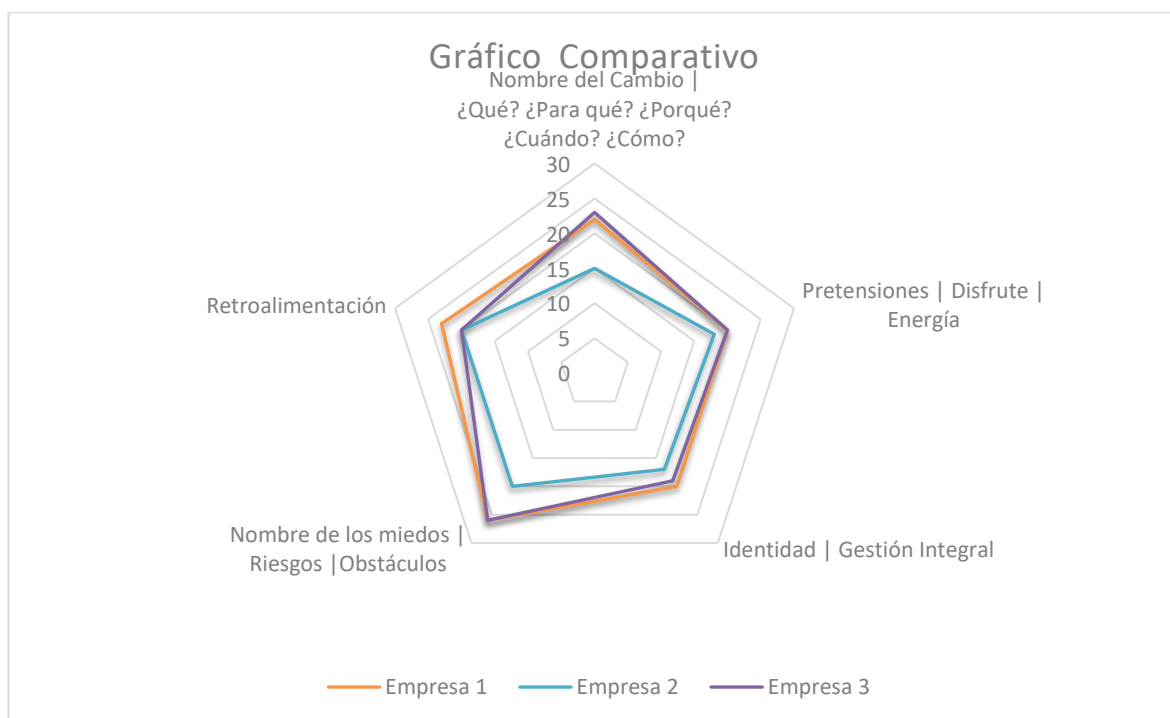


Figura N° 21 Comparativo gestión del cambio empresas Fab. De bolsas de P.y Polip,

El gráfico comparativo de gestión del cambio en empresas fabricantes de bolsas de Polietileno y Polipropileno, muestra los aspectos desarrollados por la empresa y a su vez, la posibilidad de mejora de esos aspectos.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones generales de la investigación y se responde a los objetivos específicos planteados. También se hacen recomendaciones para futuras investigaciones y se discuten las limitaciones y alcances del estudio.

La hipótesis se verifica “El desarrollo y aplicación de una herramienta de gestión del cambio en empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno permitirá una transición exitosa y una adaptación adecuada a los cambios internos y del entorno”.

Ello contribuye a un relevamiento más objetivo de la situación de la gestión del cambio y la medida de la existencia de esa gestión y las posibilidades de incorporar prácticas que favorezcan a esa gestión.

Respecto al objetivo de realizar un análisis detallado del entorno y contexto en el que se desenvuelven las empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno, identificando los factores críticos de cambio que pueden afectar su desempeño y competitividad, se han especificado generales que pueden compartir con otras empresas de otros rubros, como específicos del uso de material plástico y sus posibilidades de reciclar, reutilizar, reducir, recuperar.

A su vez, se ha revisado y analizado las teorías, modelos y enfoques de gestión del cambio existentes, identificando sus fortalezas y debilidades en relación con las necesidades y características específicas de las empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno.

Se ha desarrollado una herramienta para la gestión del cambio que contempla aspectos críticos como la participación de los colaboradores, la comunicación efectiva, la gestión del conocimiento y la resistencia al cambio, entre otros según los apartados antes descriptos.

A través de la aplicación de la herramienta en empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno de la Provincia de Misiones, se evalúa su impacto en términos de opinión para las mejoras en la adaptación y transformación ante los cambios generados.

El aporte de esta investigación es la creación de una herramienta para la gestión del cambio en empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno. Esta herramienta permite identificar los principales obstáculos y riesgos que pueden surgir durante un proceso de cambio, y establece estrategias y acciones específicas para superarlos. Además, incluye un apartado para establecer las pretensiones, disfrute y energía en el proceso de cambio, lo que puede mejorar la aceptación y compromiso de los actores involucrados.

La herramienta también incluye la consideración de la identidad organizacional y gestión integral en el proceso de cambio, lo que permite integrarlo dentro de la planificación estratégica, cultura y valores de la empresa, además de la retroalimentación, lo que permite evaluar continuamente el proceso de cambio y realizar ajustes en caso de ser necesario.

Si bien en esta investigación, se desarrolló la herramienta propuesta en base a la metodología propuesta, en futuras investigaciones podría realizarse un estudio en las empresas fabricante de bolsas de polietileno y polipropileno de la Provincia de Misiones, profundizando en que se haya implementado la herramienta de gestión del cambio, y luego

se ahonde en evaluar su eficacia en términos de una transición exitosa y una adaptación adecuada a los cambios del entorno u otros internos que se deben implementar. Existen numerosos mecanismos de análisis longitudinales que serían de gran utilidad.

Además, en función a los estudios realizados, se pueden plantear una serie de propuestas para la gestión del cambio, que pueden analizarse en futuras investigaciones como, poner a las personas como eje, y a la cultura y clima organizacionales, como fundamentales para el logro de los objetivos operativos, también:

Considerando la conciencia social interna y externa: La gestión del cambio debe reconocer la naturaleza social de los seres humanos. Ningún cambio se logra en aislamiento; debemos recordar que, aunque gestionemos el cambio a nivel organizacional, esto afecta a individuos que pueden estar colaborando internamente o siendo influidos estando fuera de la organización.

La percepción del entorno es relativa y subjetiva: Debemos comprender que la percepción del entorno, tanto interno como externo, es relativa y subjetiva. Estamos conectados con nuestro entorno y debemos considerar todas o gran parte de las perspectivas y elegir en cuales nos queremos enfocar.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- Aguilar López, J., Espinosa, C., Fernández López, J., Husenman, S., Mazo, I., Pin Arboledas, J. R., . . . Stein, G. (2003). *La gestión del cambio*. Barcelona: Ariel SA. doi:ISBN 84-344-4837-8
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias* (3 ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. doi:ISBN-10: 950-641-123-9
- Álvarez, H. F. (2011). *Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad*. Córdoba: Ediciones EUDECOR.
- Amat Salas, J. M. (2004). *Continuidad de la empresa familiar*. España: Ediciones Gestión 2000. doi:ISBN: 84-8088-496-7
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London Philadelphia: Kogan Page.
- Beckhard, R., & Pritchard, W. (1992). *Cambiando la esencia: el arte de crear y liderar el cambio fundamental en las organizaciones*. Michigan: Editores Jossey-Bass.
- Biasca, R. E. (2005). *Gestión del Cambio: Modelo Biasca para lograr empresas más competitivas*. Outskirts Press. doi:ISBN 10: 1598001132 ISBN 13: 9781598001136
- Bolsaplast S.R.L. (s.f.). *Bolsaplast S.R.L.* Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <http://www.bolsaplastsrl.com.ar/>
- Brisson-Banks, C. V. (2009). Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities. *Library Management*, 31, 241-252. doi:<https://doi.org/10.1108/01435121011046317>
- Carr, W., & Kemmis, S. (1988). *Teoría crítica de la enseñanza. La investigación acción en la formación del profesorado*. (J. A. Bravo, Trad.) Ediciones Martinez Roca.
- Casillas, J. C., Acedo, F. J., Fernández, Z., Fernández, R., Fuentes, G., Moreno, A. M., & Nieto, M. J. (2005). Investigación crecimiento e internacionalización de la empresa familiar. *Technical Report*, 1-101. doi:10.13140/RG.2.1.2596.0807
- Centro de Colaboración Educativa de la Industria - Universidad de York Reino Unido. (27 de 04 de 2017). *Poli (eteno) (Polietileno)*. (Universidad de York) Recuperado el 31 de 03 de 2018, de <http://www.essentialchemicalindustry.org/polymers/polyethene.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill. doi:ISBN 978-607-15-0560-6

- Cohpaflex S.A.U. (s.f.). *Cohpaflex S.A.U.* Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <http://cohpaflex.com/>
- Covernton, A., Montes Niño, A., & Ortega, L. (2015). *Fabricación de film stretch y pellets reciclados. Trabajo Final de Ingeniería Industrial.* . Universidad Católica Argentina. Facultad de Química e Ingeniería “Fray Rogelio Bacon”. Recuperado el 17 de 11 de 2018, de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/fabricacion-film-stretch-pellets-reciclados.pdf>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization Development & Change.* USA: Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2010). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima ed.). México: Cengage Learning. doi:ISBN 13: 978-607-481-764-5
- Daganzo, J. M. (12 de 05 de 2011). *Repsol Blog de Innovación y Tecnología.* Obtenido de <http://blogs.repsol.com>: <http://blogs.repsol.com/innovacion/por-que-lo-llaman-plastico-cuando-quieren-decir-polipropileno/>
- D'Alessandro, M. (16 de 02 de 2017). *www.mitosyleyendas.net.* Recuperado el 30 de 04 de 2018, de Mitos y leyendas: Manuel D'Alessandro
- De Farias Mello, F. A. (2004). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral.* México: Limusa Noriega Editores.
- DeAngelis, T. (2017). Healthy buildings, productive people. *Monitor on Psychology*, 40-45.
- Diario El País. (10 de 10 de 2006). Google compra la web YouTube por 1.300 millones. *Elpais.es*, -. Obtenido de [https://elpais.com/tecnologia/2006/10/10/actualidad/1160468878\\_850215.html](https://elpais.com/tecnologia/2006/10/10/actualidad/1160468878_850215.html)
- Duque, F. (30 de 04 de 2018). <http://granada.nueva-acropolis.es>. Recuperado el 30 de 04 de 2018, de Granada Nueva Acropolis: <http://granada.nueva-acropolis.es/granada-articulos/filosofia/12846-la-teoria-del-alma-en-platon-5678>
- El Territorio. (29 de octubre de 2008). Plastimi, una gestión basada en la responsabilidad ambiental. Posadas. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de <https://www.elterritorio.com.ar/plastimi-una-gestion-basada-en-la-responsabilidad-ambiental-0629363162144637-et>
- Emotional Leadership & Research Institute. (14 de 11 de 2017). *Emotional Leadership & Research Institute.* Obtenido de Emotional Leadership & Research Institute: [http://www.liderazgoemocional.net/Medicion\\_riesgo\\_psicosocial\\_CPRBI.html](http://www.liderazgoemocional.net/Medicion_riesgo_psicosocial_CPRBI.html)

- Encuentro PYMEs. (17 de octubre de 2016). *Plastimi S.R.L. - Encuentro PYMEs*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <https://www.youtube.com/watch?v=p1rTXf1KmdA>
- Ferrer Cárdenes, J. (2014). *Gestión del cambio: Cómo provocar la transformación en las organizaciones*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial.
- Festinger, L. (1962). Cognitive Dissonance. *Scientific*, 207(4), 92-102.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- García Rubiano, R., Rubio, P., & Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 3(2), 303. doi:ISSN: 1794-9998
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1999). *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York USA: Routledge.
- Google Inc. (10 de 09 de 2017). *Nuestra Historia*. Obtenido de Google Inc. Web Site: <https://www.google.com.ar/intl/es-419/about/our-story/>
- Google México. (16 de 11 de 2017). Eco Inclusión Fundación Google Impact Challenge 2017. Alta Gracia, Córdoba, Argentina. Recuperado el 17 de 11 de 2018, de [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=6&v=NHvVv2PJ-pQ](https://www.youtube.com/watch?time_continue=6&v=NHvVv2PJ-pQ)
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones* (4° ed.). México: McGraw-Hill Education. doi:ISBN: 978-607-15-0932-1
- Hastings, R. (14 de 12 de 2015). Entrevista con el fundador de Netflix, Reed Hastings. (T. El Tiempo, Entrevistador) Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=3W-SjsNA8d4>
- Hawkins, D. R. (2016). *Trascender los niveles de conciencia: La escalera a la iluminación*. Barcelona: El Grano de Mostaza Ediciones.
- Hernández Palomino, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. d. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano* (1° ed.). México: Pearson Educación. doi:ISBN: 978-607-32-0702-7
- Hitpass, B. (2017). *Business Process Management (BPM) Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Santiago de Chile: BHH Ltda. doi:ISBN: 978-956-345-977-7
- Howmuch. (08 de 02 de 2017). *Howmuch*. Recuperado el 06 de 12 de 2017, de <https://howmuch.net/articles/most-valuable-brands-2017>
- INDEC. (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas*. Buenos Aires: INDEC.

- Ingeniería Shreeji Tech. (s.f.). *Indiamart*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <https://www.indiamart.com/proddetail/bopp-printing-machine-12854050233.html>
- Jeffrey, H., & Caron, J. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid: Parainfo S.A.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It And Leaders Guide It*. New York: Free Press Simon and Schuster.
- Kastika, E. (2013). *Las prácticas para la creatividad en las Organizaciones. Estado del arte y análisis en organizaciones argentinas*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado el 10 de 03 de 2018, de Biblioteca Digital Universidad de Buenos Aires: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1235\\_KastikaE.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1235_KastikaE.pdf)
- Koontz, H., Weihrich, H., & Mark, C. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (13 ed.). Colonia Desarrollo Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón, México: McGraw-Hill Interamericana. doi:ISBN 13:978-970-10-6524-2
- Kotler, P. (2009). *El marketing según Kotler. Como crear, ganar y dominar los mercados*. Nueva York: Editorial Paidós SAICF.
- Kotter, J. P. (2007). Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. *Harvard Business Review*, 83-90.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Lewis, R. (2006). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. Boston: Nicholas Brealey International.
- Longenecker , J. G., Moore , C. W., Petty, W. J., & Palich, L. E. (2010). *Administración de pequeñas empresas Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedora*. México: Cengage Learning Editores. doi:ISBN-13: 978-607-481-362-3 ISBN-10: 607-481-362-0
- Mendizabal, N. (2006). *Estrategias de investigación Cualitativa*.
- Ministerio de Producción. Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa. (30 de 03 de 2017). Resolución 103-E/2017. *Resolución 103-E/2017*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/170000-174999/170679/norma.htm>
- Moenaert , R., Robben , H., & Gouw , P. (2012). *Marketing Strategy & Organisation*. Lannoo Campus. doi:9020998579, 9789020998573

- National Cable & Telecommunications Association. (2017). Growth In The Internet of Things. *National Cable & Telecommunications Association*. Recuperado el 06 de 12 de 2017, de <https://www.ncta.com/chart/growth-in-the-internet-of-things>
- OpenText . (26 de 07 de 2017). OpenText Buys Covisint. *OpenText* . Obtenido de <http://www.opentext.com/who-we-are/press-releases?id=933BDC4D0BD2479982A2C4AFBFF7B615>
- Oppenheimer, A. (2014). *¡Crear o morir!: La esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación*. México: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Paradigma Digital SL. (27 de 10 de 2011). [www.paradigmadigital.com](http://www.paradigmadigital.com). Recuperado el 01 de 04 de 2018, de Paradigma Digital: <https://www.paradigmadigital.com/dev/web-4-0/>
- PlasticsEurope Association of Plastics. (2016). *Plastics – the Facts 2016 An analysis of European plastics*. Plastics – the Facts 2016 An analysis of European plastics, Frankfurt am Main Germany. Recuperado el 12 de 11 de 2017, de [http://www.plasticseurope.org/documents/document/20161014113313-plastics\\_the\\_facts\\_2016\\_final\\_version.pdf](http://www.plasticseurope.org/documents/document/20161014113313-plastics_the_facts_2016_final_version.pdf)
- Plastimi S.R.L. (2020). *Plastimi S.R.L.* Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <http://www.plastimi.com.ar/>
- Plastimi S.R.L. (06 de 02 de 2020). *Plastimi.com*. Obtenido de [Plastimi.com: https://plastimi.com/flexibles/](https://plastimi.com/flexibles/)
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 1-15. Recuperado el 2018
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 1-18. Recuperado el 30 de 04 de 2018
- Pozzi, S. (15 de 05 de 2017). Amazon cumple 20 años en Wall Street y vale un 50.000% más que en su estreno. *Diario El País*. Recuperado el 05 de 12 de 2017, de [https://elpais.com/economia/2017/05/15/actualidad/1494859246\\_867425.html](https://elpais.com/economia/2017/05/15/actualidad/1494859246_867425.html)
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). La Competencia Esencial de la Corporación. *Harvard Business Review*, 67-88.
- Repsol Blog de Innovación Tecnológica. (18 de 08 de 2015). *Blogs.repsol.com*. Obtenido de [Repsol Blog de Innovación Tecnológica:](https://blogs.repsol.com/)



- <http://blogs.repsol.com/innovacion/polipropileno-material-de-gran-versatilidad-muy-apreciado-por-la-industria/>
- Repsol Blogs de Innovación y Tecnología. (08 de 11 de 2017). <http://blogs.repsol.com/innovacion/principal/>. Obtenido de Repsol Blogs de Innovación y Tecnología: <http://blogs.repsol.com/innovacion/reciclaje-los-siete-simbolos-del-plastico/>
- Ricart , J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 14.
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Compotamiento Organizacional* (Vol. 13). México: Pearson Education.
- Ruiz Mercader, J., Ruiz Santos, C., Martínez León, I., & Peláez Ibarra, J. J. (2009). Modelo para la gestión del cambio organizacional en la PYMEs. *Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia.*, 1-25. Recuperado el 31 de 03 de 2018, de <https://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Ruiz Ordoñez, R., Guzmán Obando, J., & De la Rosa i Esteva, J. (2007). *Dirección Empresarial Asistida Cómo Alinear Estratégicamente su Organización* (Primera ed.). Madrid, España: Visión Net. doi:978 84 9821 7889
- Schaffer, R. H. (26 de 10 de 2017). *All Management Is Change Management*. Recuperado el 03 de 12 de 2017, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/10/all-management-is-change-management>
- Scharmer, O. (2018). *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. H. (1990). *Anclas de carrera: descubriendo sus valores reales*. Jossey - Bass Pfeiffer: San Francisco.
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. (30 de 03 de 2017). Resolución 103-E/2017. *Resolución 103-E/2017*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/170000-174999/170679/norma.htm>
- Senge, P. M. (2017). *La Quinta Disciplina El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (Segunda ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Sloan Devlin, A. (2018). *Environment and Behavior*.

- Solórzano García, M., & Navío Marco, J. (2016). *Diseño y cambio organizativo. Fundamentos y Nuevos Enfoques*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.
- Spivack , N. (09 de 02 de 2007). ¿Cómo evoluciona el WebOS? Recuperado el 31 de 03 de 2018, de [http://novaspivack.typepad.com/nova\\_spivacks\\_weblog/2007/02/steps\\_towards\\_a.html](http://novaspivack.typepad.com/nova_spivacks_weblog/2007/02/steps_towards_a.html)
- Springer, D. (1992). Química del elastómero de poliuretano. *Springer Book Archive*, 29-50. doi:[https://doi.org/10.1007/978-94-011-2924-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-94-011-2924-4_2)
- Subsecretaría de Desarrollo y Planeamiento Productivo Secretaría de la Transformación Productiva Ministerio de Producción. (2016). *Universo de Empresas Argentinas*. Buenos Aires: Ministerio de Producción de la Nación Argentina. Obtenido de [http://gpsemp.produccion.gob.ar/index.php/datos\\_analisis/](http://gpsemp.produccion.gob.ar/index.php/datos_analisis/)
- Toffler, A. (1980). *La Tercera Ola*. Bogotá: Plaza & Janes.
- Toledo, F. N. (2014). *Producto Bruto Provincial Año 2014*. Posadas: P.B.P. IPEC Instituto Provincial de Estadísticas y Censos. Obtenido de [https://docs.wixstatic.com/ugd/780274\\_3a29bab640f140dfbd86893e7d5584d4.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/780274_3a29bab640f140dfbd86893e7d5584d4.pdf)
- Triunfo, P., Torello, M., Berretta, N., Leonardo, V., Della Mea, U., Bergara, M., . . . González, M. J. (2003). *Economía para no economistas*. Montevideo, Uruguay: Departamento de Economía Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de la República. doi:ISBN: 9974-0-0104-8
- TV Pública Argentina. (06 de 10 de 2014). Científicos Industria Argentina - Recicladora de plástico - 04-10-14. Sarandí, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 17 de 11 de 2018, de <https://www.youtube.com/watch?v=IrvvR1Ub52k>
- Vivas Moreno, B. (2006). *Guía de aproximación a la empresa familiar: con la sucesión del empresario en el horizonte*. España: EOI. doi:ISBN: 84-88723-65-2
- Waddell, N. (29 de 04 de 2011). Cantech Letter entrevista a John Shackleton de OpenText. *Cantech Letter*. Recuperado el 06 de 12 de 2017, de <https://www.cantechletter.com/2011/04/cantech-letter-interviews-john-shackleton-open-text/#>
- Warner Burke, W., & Noumair, D. A. (2015). *Organization Development A Process of Learning and Changing* (3° ed.). New Jersey: Pearson Education. doi:ISBN-10: 0-13-389248-4 ISBN-13: 978-0-13-389248-2

Xiamen Best Resource Foreign Trade Co., Ltd. (s.f.). <http://www.after-printing.com>.

Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <https://spanish.alibaba.com/product-detail/multi-co-extrusion-biaxially-oriented-polypropylene-bopp-plain-film-for-printing-and-lamination-60392008542.html>

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

**Formulario de autorización para la publicación de Tesis**

1. **Identificación del material bibliográfico** [  ] Tesis Doctoral [  ] Tesis Magíster

2. **Identificación del documento / autor**

<b>Programa de posgrado</b>	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS
-----------------------------	---

<b>Área de conocimiento</b>	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
-----------------------------	----------------------------

3. **Identificación Institucional**

<b>Título</b>	Herramienta para la gestión del cambio en empresas fabricantes de bolsas de polietileno y polipropileno de la Provincia de Misiones
---------------	---

<b>Autor</b>	CRISTINA NOEMÍ VILLAGRA
--------------	-------------------------

<b>Tipo y N° de documento</b>	DNI 29.241.767
-------------------------------	----------------

<b>Director</b>	CAMILA AQUINO
-----------------	---------------

<b>Tipo y N° de documento</b>	DNI 29.241.516
-------------------------------	----------------

<b>N° de páginas</b>	182
----------------------	-----

**Fecha de defensa:** \_\_11/12/2023    **Fecha de entrega del archivo:** \_\_22/11/2023

4. **Información de acceso al documento**

**Autorizo Publicación** [  ] SI [  ] NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas,

impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

  
Firma del Autor

\_\_\_Posadas, Misiones\_\_\_  
Lugar

\_\_\_28/22/2023\_\_\_  
Fecha

## 6. ANEXO

### Anexo N° 1 Cuestionarios

#### **Instrucciones**

En la siguiente encuesta cada uno de los ítems describe una actividad específica. Se solicita que evalúe si realizó la tarea.

Para indicar su nivel de realización de la tarea en cada una de las actividades mencionadas. Observe que la escala va en un rango de 0 a 5 si realizaron las actividades descritas. Tomando en cuenta la siguiente puntuación: 0 No contempla el ítem | No Desarrolla. 1 Contempla– Malo. 2 Contempla– Regular. 3 Contempla– Bueno. 4 Contempla - Muy Bueno. 5 Contempla– Excelente.

El siguiente ejemplo ilustra el empleo de esta escala:

Ítem. Definió de forma clara los objetivos que se pretenden alcanzar a través del cambio tecnológico que se va a llevar a cabo. **0**

En el ejemplo, la persona indicó un 0 en el espacio a la derecha del ítem lo que indica es que se contempla en la organización.

*Tenga presente que se pregunta sobre la realización efectiva de las actividades mencionadas no por la intención de haberlas desarrollado y por alguna razón no se llevaron a cabo.*

Conteste reflexivamente, no hay tiempo límite para completar el modelo. Asegúrate de responder a todos los ítems y solicite ayuda al administrador si no comprendes el significado de algún ítem.

#### 1) Cuestionario de ítems:

Se desarrolla este modelo dirigido a la evaluación de empresarios de empresas de la Provincia de Misiones.

Cuestionario N° 1

Empresarios de Empresas Fabricantes de Bolsas Polipropileno

- 1) ¿Qué entiende por gestión del cambio organizacional?
- 2) De los que Usted recuerde. ¿Qué cambios en la empresa les parecieron más significativos?
- 3) Si tuviera que clasificar tipos de cambios ¿Qué tipos de cambios propondría?
- 4) ¿Qué aspectos tecnológicos impactan como oportunidad o amenaza a la gestión de la empresa?
- 5) ¿Qué otros aspectos del entorno impactan como oportunidad o amenaza a la gestión de la empresa?
- 6) ¿Qué opina de la revolución digital de los mercados online, el crecimiento de Amazon Mercado Libre?
- 7) ¿Ve al cambio como una oportunidad o una amenaza?
- 8) ¿Qué cambios internos experimentaron en los últimos tiempos que considera significativos?
- 9) ¿Según su percepción Planifican los cambios? ¿En qué medida? ¿Lo hacen por escrito?
- 10) En cuanto a organización, estructura o procedimientos ¿Complican los cambios? ¿benefician? ¿Porqué?
- 11) ¿Qué tipo de liderazgo asume la dirección?
- 12) ¿Tienen reuniones con el personal?
- 13) ¿El personal participa de las decisiones?
- 14) ¿Puede que los operarios lo alerten de algún cambio?
- 15) Como empresa, ¿son generadores de cambio? ¿En qué?
- 16) ¿Qué ventajas competitivas cree posee la empresa?
- 17) Respecto a la institución familiar ¿Se mezclan roles familiares y empresariales?
- 18) ¿Qué opina de las nuevas generaciones como personal para colaboración? (Millennial)
- 19) Respecto a productos sustitutos de los productos que fabrican ¿Cuáles serían? ¿es posible que se generen nuevos?
- 20) Respecto a la prohibición de uso de bolsas de polipropileno en los supermercados ¿le parece una amenaza? ¿En qué medida puede irse restringiendo el uso?
- 21) En cuánto al medio ambiente ¿Pensaron algunas formas alternativas de producción o de productos?
- 22) ¿Cuáles son las alternativas actuales de reciclado?

- 23) Para planificar se establece objetivos por escrito ¿Por qué?
- 24) Cuando implementa un cambio ¿Lo hace en equipo?
- 25) ¿Se toman el trabajo de explicar las ventajas del cambio?
- 26) ¿Qué rol ocupan las personas en la empresa?
- 27) ¿Qué rol ocupa el cliente en su empresa?
- 28) ¿Cuáles serían los tipos de cliente?
- 29) Hay fuerzas que te invitan a cambiar ó mantenernos sin cambios ¿Cuáles cree invitan a cambiar y cuáles no?
- 30) ¿Qué cree es lo más difícil de gerenciar una organización?
- 31) El plástico es un material muy utilizado en los últimos tiempos, en empaquetado, construcción, industria automotriz, otros. ¿Cree esto seguirá en crecimiento?
- 32) ¿Cuáles serían barreras de entrada a la industria del polipropileno y cuáles de salida?
- 33) ¿Qué poder de negociación tiene con sus proveedores?
- 34) ¿Qué poder de negociación tiene con sus clientes?
- 35) ¿Qué ventajas o desventajas tiene ser una empresa familiar?
- 36) La Provincia de Misiones ¿colabora con su industria? ¿Cree tiene una ubicación territorial su negocio?

#### Cuestionario N° 2

#### Expertos en Gestión

- 1) ¿Qué entiende por gestión del cambio organizacional?
- 2) De los que Usted recuerde. ¿Qué cambios en las empresas les parecen más significativos?
- 3) Si tuviera que clasificar tipos de cambios ¿Qué tipos de cambios propondría?
- 4) ¿Qué aspectos tecnológicos impactan como oportunidad o amenaza a la gestión de la empresa?
- 5) ¿Qué otros aspectos del entorno impactan como oportunidad o amenaza a la gestión de las empresas?
- 6) ¿Qué opina de la revolución digital de los mercados online, el crecimiento de Amazon Mercado Libre?
- 7) ¿Ve al cambio como una oportunidad o una amenaza?



- 8) ¿Qué cambios internos experimentaron en los últimos tiempos que considera significativos?
- 9) ¿Según su percepción los empresarios Planifican los cambios? ¿En qué medida? ¿Lo hacen por escrito?
- 10) En cuanto a organización, estructura o procedimientos ¿Complican los cambios? ¿? ¿Porqué?
- 11) ¿Qué tipo de liderazgo asume la dirección en el empresariado de la Provincia de Misiones?
- 12) ¿Son comunes las reuniones con el personal?
- 13) ¿El personal participa de las decisiones de las empresas misioneras?
- 14) ¿Puede que los operarios alerten de algún cambio a los empresarios?
- 15) Cómo empresa, ¿el empresariado misionero es generador de cambio? ¿En qué?
- 16) Respecto a la institución familiar ¿Se mezclan roles familiares y empresariales?
- 17) ¿Qué opina de las nuevas generaciones como personal para colaboración? (Millennial)
- 18) Respecto a las empresas fabricantes de bolsas de polipropileno, ¿Qué productos sustitutos existen de los productos que fabrican ¿Cuáles serían? ¿es posible que se generen nuevos?
- 19) Respecto a la prohibición de uso de bolsas de polipropileno en los supermercados ¿le parece una amenaza para estas empresas? ¿En qué medida puede irse restringiendo el uso?
- 20) Respecto al punto anterior. ¿Qué les recomendaría?
- 21) Para planificar las empresas establecen objetivos por escrito ¿Por qué?
- 22) Cuando implementan cambios los empresarios ¿Lo hacen en equipo?
- 23) ¿Los empresarios se toman el trabajo de explicar las ventajas del cambio?
- 24) ¿Qué rol ocupan las personas en una empresa?
- 25) ¿Cuáles serían los tipos de cliente?
- 26) Hay fuerzas que te invitan a cambiar ó mantenerse sin cambios ¿Cuáles cree invitan a cambiar y cuáles no?
- 27) ¿Qué cree es lo más difícil de gerenciar una organización?
- 28) El plástico es un material muy utilizado en los últimos tiempos, en empaquetado, construcción, industria automotriz, otros. ¿Cree esto seguirá en crecimiento?

- 29) ¿Cuáles serían barreras de entrada a la industria del polipropileno y cuáles de salida?
- 30) ¿Qué ventajas o desventajas tiene una empresa familiar?
- 31) En su opinión ¿considera que la Provincia de Misiones tiene incentivo a la industria? ¿Es una buena ubicación territorial para los negocios?
- 32) Otras apreciaciones que desee agregar:

## Anexo N° 2 Entrevistas

Empresario N° 1 (EMP, 1)

Ámbito de Trabajo: Provincia de Misiones

- 1- Entendemos que el cambio organizacional es aprovechar las novedades en el entorno empresarial para beneficiar a la empresa. No solo implementar los últimos modelos de gestión empresarial, sino de ser capaz de anticipar los cambios y crear una estructura empresarial lo bastante flexible como para responder a ellos.
- 2- Se profundizó el desarrollo del marketing de la empresa en los medios digitales, llámese redes sociales, medios online y sitio web propio.-
- 3- Mantener en el tiempo los referidos en el punto dos, ya que consideremos que es el futuro de marketing empresarial.
- 4- La oportunidad de desarrollar campañas online de bajo costo y alto alcance son sin dudas oportunidades a aprovechar, no vemos amenazas significativas en trabajar con esas herramientas.
- 5- En estos momentos la incertidumbre el tipo cambiario de la moneda extranjera es una latente amenaza a las transacciones comerciales del mercado.
- 6- Que son el futuro del mercado empresarial.
- 7- Siempre oportunidades tomando los recaudos necesarios para que no se transformen en amenaza.
- 8- Se ha hecho una trazabilidad de los procesos mucho más tangible lo que nos permite tener todas las herramientas para identificar los problemas desde la fuente del mismo.-
- 9- Todos los procesos de cambio están planificados y por escrito.

- 10- Benefician porque la estructura de trabajo de la empresa está definida con anticipación y cada uno de los actores que participan en el proceso tienen bien definido su rol.
- 11- Liderazgo participativo, donde todos participan y los miembros de la dirección aportan sus puntos de vista e intervienen en las decisiones a tomar.
- 12- Sí, mínimamente una vez por semana.
- 13- Sí, todo el tiempo.
- 14- Sí, hay intercambio de información con el personal.
- 15- Responder
- 16- Estructura y material humano para satisfacer las necesidades de los clientes en tiempo y forma.
- 17- Consideramos los justos y necesarios.
- 18- Consideramos que cuentan con poco respaldo como para transformarse en opción de ser personal de colaboración en lo que al rubro de la empresa respecta.
- 19- Se encuentra en proceso de desarrollo y análisis la elaboración de productos alternativos.
- 20- No se considera una amenaza pero si un ítem a tener muy en cuenta, en un futuro no muy lejano seguramente se irá restringiendo su uso, por el momento es solo una advertencia.
- 21- Se está evaluando la implementación de dichas medidas y productos que a corto plazo se estarán poniendo en ejecución.-
- 22- Plásticos biodegradables y bioplásticos.
- 23- Por escrito. Para a posteriori en caso de no cumplirse lo pactado se tenga una base de referencia y poder analizar porque no se llegó a la meta escrita.
- 24- Siempre en equipo, luego de una reunión con las partes involucradas.
- 25- Si, en las mencionadas reuniones se ocupan de explicar las ventajas de los cambios a aplicar.
- 26- Participativo.
- 27- Prioritario.
- 28- Como toda empresa tenemos varios tipos de clientes: Leales, indecisos, silenciosos, complicados, temerosos, amistosos y tuvimos desertores también.
- 29- ¿Definir fuerzas? La empresa mantiene los lineamientos que hasta el momento la han llevado a ser la líder del mercado.

30- Cuando una organización enfrenta tiempos adversos, enfrenta problemas adaptativos para poder superarlos. Enfrenta el reto de hacer cambios radicales en muchos de los hábitos y prácticas organizacionales. Esto requiere modificaciones profundas en el comportamiento de muchas personas dentro de la organización. Una característica importante de muchos problemas adaptativos es la dificultad del diagnóstico y otra es la dificultad de encontrar soluciones. Aquellos casos en que no se llega a entender qué es lo que está pasando ni por qué son los más difíciles. Son casos en que el primer reto es el de encontrar el diagnóstico. Lo más difícil del liderazgo gerencial en períodos de crisis consiste en crear dentro de la organización una nueva cultura: nuevos valores, nuevas normas, nuevas creencias, y, especialmente, nuevos patrones de comportamiento.

31- Consideramos que a pesar de la situación actual del país la industria del plástico continuara en crecimiento.

32- Barreras: el incremento de los costos debido a la fuerte dependencia de insumos importados y los movimientos de conservación ecológica que podrían generar restricciones en la demanda. Oportunidades: la alta diversificación de los productos plásticos, fuerte inversión en tecnología sobre todo de las grandes empresas elevando así el valor agregado de los productos.

33- La coyuntura actual del país restringe de manera significativa el poder de negociación con los proveedores y los clientes de manera similar.

34- La coyuntura actual del país restringe de manera significativa el poder de negociación con los proveedores y los clientes de manera similar.

35- La provincia no colabora con nuestra industria, al contrario, es una traba en el intento de obtener mejores condiciones comerciales con nuestros proveedores, debido a la alta tasa de gravámenes sufridos en la compra de materia prima e insumos y a la hora de tributar ante el fisco. De esta manera nos imposibilita ofrecer a nuestros clientes un mayor abanico de precios y beneficios.

Empresario N° 2 (EMP, 2)

Ámbito de Trabajo: Provincia de Misiones

La gestión del cambio organizacional es la manera en que una organización promueve y se adapta a las modificaciones en la cultura y procesos. Puede ser proactivo o reactivo. En el primer caso, las organizaciones fomentan los cambios para ser más eficientes, lograr sus

objetivos. Cuando es reactivo, la organización se va adaptando al cambio, aunque trata de que incida lo menos posible. Las burocracias son un claro ejemplo de evitar el cambio organizacional.

De los cambios en la empresa más significativos son todos aquellos cambios que implican modificar procesos, porque implica modificar conductas, formas de hacer las tareas.

Propondrían en clasificación de cambios aquellos que simplifiquen las tareas y los procesos.

Toda tecnología tiene un impacto profundo en la gestión de la empresa. Está en cada directivo aprovecharlo como una oportunidad.

El rol del Estado, la educación de las personas, la cultura de la sociedad, la situación económica de la sociedad, la integración regional, el clima y afines son aspectos del entorno impactan como oportunidad o amenaza a la gestión de la empresa.

En cuanto a la revolución digital de los mercados online, el crecimiento de Amazon Mercado Libre, creo es una realidad a la cual hay que adaptarse.

Todo cambio tiene oportunidades y amenazas. El directivo tiene que potenciar las oportunidades y prepararse para enfrentar y minimizar las amenazas.

Los cambios internos experimentados en los últimos tiempos que considerados más significativos, fueron en los sistemas de gestión y en la determinación de objetivos.

Algunos cambios se planifican, ya que implican erogaciones importantes de dinero. Se suelen hacer por escrito. Otros cambios se dan dentro del proceso de mejora continuo.

Siempre cambiar complica, porque genera una ruptura con el status quo anterior. Muchos cambios traen beneficios, otros no.

En cuanto a la empresa, ejerce un liderazgo activo, de involucramiento.

Se tienen reuniones con el personal, en cuanto a la participación del personal en la toma de decisiones se lo consulta y el directivo decide.

Puede que los operarios lo alerten de algún cambio y la empresa cómo generadores de cambio actúa más que nada en los procesos internos.

En cuanto a las ventajas competitivas que cree que posee la empresa, es la horizontalidad de la estructura, calidad de los productos, excelente atención al cliente.

Respecto a la institución familiar, se mezclan roles familiares y empresariales continuamente.

Con respecto a las nuevas generaciones como personal para colaboración, manifiesta tienen muchas habilidades y cosas para contribuir a la organización

Respecto a productos sustitutos de los productos que fabrican afirma son todos aquellos por los cuales el cliente reemplaza a los productos que fabricamos. Se generan nuevos, muchas veces dependiendo de modas.

Respecto a la prohibición de uso de bolsas de polipropileno en los supermercados manifiesta es una realidad en muchas partes. Al igual que con otras prohibiciones legales, tiene incidencia directa para los fabricantes.

En cuanto al medio ambiente, pensaron algunas formas alternativas de producción o de productos.

En función a las alternativas actuales de reciclado. Se puede reciclar para reutilizar como producto similar o como materia prima de otros productos.

Para planificar se establece objetivos por escrito. Se establecen por escrito para poder transmitir y revisar con facilidad

Cuando implementa un cambio lo hacen en equipo, si el cambio involucra a un equipo.

En cuanto a explicar las ventajas del cambio, lo hacen a veces, no siempre.

Las personas en su opinión ocupan un rol fundamental e insustituible y respecto al rol ocupa el cliente, es quien termina calificando el trabajo de la empresa.

Los tipos de clientes que tienen son compradores habituales (clientes ) u ocasionales

Las fuerzas que invitan a cambiar: la situación económica, la legislación, las modas, las necesidades de los clientes. Las que no invitan a cambiar: el conformismo, la falta de iniciativa

Lo más difícil de gerenciar una organización, es la gestión del trabajo con personas.

El plástico es un material muy utilizado en los últimos tiempos, en empaquetado, construcción, industria automotriz, otros y cree esto seguirá en crecimiento.

En cuanto a las barreras de entrada a la industria del polipropileno y cuáles de salida es la inversión en maquinaria.

En relación con el poder de negociación tiene con sus proveedores, los proveedores de materia prima dictan las reglas.

Respecto al poder de negociación tiene con sus clientes, los que tienen gran poder de compra, también tienen más poder de negociación.

Respecto a las ventajas o desventajas que tiene ser una empresa familiar. Ventajas: se participa en todos los procesos, suele ser más horizontal, más participativa. La gran desventaja es cuando no se maneja con profesionalidad.

La Provincia de Misiones colabora con su industria, o cree tiene una ubicación territorial su negocio. Tiene poco, casi nada.

Experto en Gestión N°1 (EXP, 1)

Licenciado en Administración de Empresas

Consultor. Profesor Universidad de Buenos Aires.

Ámbito de Trabajo: Internacional

Gestión del cambio como concepto, se puso de moda un en momento, pero en realidad para la gestión de las organizaciones tomar al concepto del cambio como algo aislado no es recomendable.

Las empresas tienen que estar preparadas o prepararlas para un cambio constante. Trabajar con modelos mentales. Trabajar con un modelo mental holístico que me permita cambiar permanentemente para poder llevar la gestión ágil y dinámica. Que busque permanentemente aprovechar y crear oportunidades.

Es recomendable trabajar con fuerzas estratégicas, cuatro fuerzas, que debería manejar el nivel político estratégico el director, gerente general o el líder. La primera sería la fuerza de percepción de oportunidades. Otra es la fuerza de flexibilidad que la organización. Fuerza de globalización Y la fuerza de acción y reacción.

Un cambio, como por ejemplo “la implementación de una nueva maquinaria” o “Cambio en mi sistema de gestión”, sería un programa o un objetivo general dentro de mi planificación o trayectoria estratégica. Pero no como una gestión del cambio aislado. Tendrá relación con lo técnico, con lo financiero, con lo que pretendo. Y pensar en la gente y los modelos mentales. Saber cómo está el mundo y adaptarse a los cambios. Cambiar permanentemente.

El profesor si no cambia los estudiantes se aburren, porque se trata de un profesor no adaptado a los cambios y tiene que ver con los modelos mentales.

Si estudiante tiene que estudiar estrategia, bueno, que analice por qué Amazon compra los supermercados Whole Foods y aplique la teoría del libro al caso real. Que ocupe entrevistas de la Web, que investigue, el sitio de las corporaciones.

Relacionar la gestión de las empresas con la música, como Astor Piazzolla fue disruptivo, o aplicarlo con el Tango, con el jazz u otro género musical, ser más creativos. O con el deporte que también además de la música es una gran industria.

Además, las nuevas generaciones, están acostumbradas a lo creativo, pero a lo concreto y a lo práctico. Así también el empresario, un artículo muy extenso ya no te lo lee nadie.

Al concepto de gestión del cambio, o el concepto de transformación ya no lo necesitas como en los años ochenta, porque esto es constante.

La teoría U, los cambios profundos, una nueva teoría sobre el cambio de Peter Senge, C. Otto Scharmer, VUCA, BANI, u otros.

Experto en Gestión N° 2 (EXP, 2)

Lic. En Marketing /Consultor de Negocios y Marketing

Ámbito de Trabajo: Provincia de Misiones.

La gestión del cambio organizacional, desde el punto de vista estratégico es la capacidad de innovación que tiene una organización, para ajustarse de manera competitiva a los cambios de su entorno, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y empleados, y los intereses de sus dueños y la comunidad.

Otro punto de vista de la gestión del cambio organizacional es operativo o introspectivo, es decir la capacidad de modificar su propio status quo a fin de optimizar sus sistemas de trabajo y recursos para lograr un óptimo desempeño en línea con las estrategias.

Los cambios más significativos son aquellos que modifican el status quo del pensar, decir y hacer de las personas que integran la organización.

Los cambios deben tener como fin un objetivo estratégico y/o un resultado esperado que justifiquen su planificación, ejecución y control. Los cambios que propondría serían los relacionados con optimizar la estructura, mejorar los procesos clave, desarrollar el capital humano y potenciar el buen uso de la tecnología.

Los aspectos tecnológicos que impactan como oportunidades para las pymes son: la amplitud y dinámica de oferta de aplicativos y sistemas de gestión, la disminución del costo de almacenamiento y procesamiento de información, la facilidad para aplicar minería de datos e inteligencia de negocio y la facilidad de integrar plataformas tecnológicas para mejorar la productividad operativa.



La amenaza es la velocidad de cambio y mejora de la tecnología orientada para la informatización y automatización, esta amenaza se potencia por la falta de conocimiento para planificar estratégicamente la plataforma tecnológica óptima para el modelo de negocio de la Pyme.

Otros aspectos del entorno impactan como oportunidad o amenaza a la gestión de las empresas. Como oportunidades puedo mencionar las plataformas de capacitación on line, el acceso gratuito a contenido y formación de calidad, la amplitud de oferta de asesoramiento especializado, las líneas de financiamiento a bajo costo o nulo para acceder a tecnología y conocimiento, etc.

Las amenazas a mi entender son: el rápido desarrollo de nuevos modelos de negocio y competencia, la mayor exigencia de los clientes, la volatilidad de los mercados, la mayor presión impositiva y fuerte rigidez legislativa, los bajos costos de producción de los países asiáticos, etc.

Respecto a la revolución digital de los mercados online, el crecimiento de Amazon Mercado Libre, opino que las pymes nativas digitales tienen una gran ventaja competitiva frente a las no digitales, esa ventaja se sustenta en desarrollar sus modelos de negocio en base a una propuesta de valor favorecida por la utilización óptima de la tecnología para satisfacer a sus clientes y los intereses de sus dueños.

El crecimiento de modelos de negocios B2C o C2C se debe a la exigencia del cliente de elegir, adquirir, pagar y recibir su compra de manera fácil, rápida y conveniente, sin importar donde esté.

El cambio puede ser una oportunidad o una amenaza dependiendo de la visión y el talento directivo-gerencial para planificarlo, promocionarlo y ejecutarlo. Un mal diagnóstico del status quo y/o una visión errónea de las tendencias del entorno puede llevar al proceso de cambio a una situación de crisis organizacional.

Los cambios internos en los que vengo y estoy trabajando actualmente son: mejorar el proceso comercial y desarrollar las competencias clave de ventas y mejorar las herramientas para la gestión de clientes.

Respecto a mi percepción de que si los empresarios Planifican los cambios. Según mi experiencia con el segmento Pyme, los empresarios piensan y ejecutan los cambios según sus expectativas y supuestos. En muy pocos casos, he podido constatar un proceso

metodológico de planificación de la gestión del cambio soportado por un documento. En general y sobre todo las pequeñas empresas van haciendo los cambios organizaciones en función de las necesidades operativas del corto plazo.

Los cambios en general presentan una resistencia natural de quienes deben experimentarlos. Se complica el proceso de implementación cuando el cambio es impuesto sin justificación y participación de quienes deben realizarlo.

Cuando el cambio beneficia a las partes involucradas se desarrolla en forma sinérgica y es alta la probabilidad de llegar al resultado esperado.

Los cambios son ideas que se deben convertir en proyectos y luego en mejoras concretas, este proceso requiere de un liderazgo conducente y motivador al cambio.

Respecto a la gestión del cambio organizacional en el empresariado de la provincia, en general predomina la definición y ejecución de arriba hacia abajo. No se promociona el cambio desde la base operacional, motivando e incentivando las mejoras. En general he tenido la experiencia de interactuar con empresas familiares de segunda generación o con fundadores.

Respecto a si son comunes las reuniones con el personal. En muy pocos casos he observado un sistema de comunicación interno basado en reuniones de equipo, generalmente utilizan los medios de comunicación on line como el email y actualmente ha crecido el uso del Whatsapp para coordinar actividades.

El personal participa de las decisiones de las empresas misioneras. En muy pocos casos he observado la participación del personal en las decisiones que implican cambios organizacionales extrínsecos. Por el contrario, en cambios que implican modificaciones de procedimientos y recursos he visto en general la participación del personal.

Con relación a si los operarios alerten de algún cambio a los empresarios. En raras ocasiones he observado al personal estar atento al entorno, en general la dirección no ha desarrollado la conciencia y compromiso del personal de ser un agente de cambio conectado con el entorno.

En mi opinión en general el empresariado misionero se ha ido adaptando a los cambios del entorno para sobrevivir y en algunos casos para desarrollar un crecimiento de su negocio.

No he observado en la pyme la innovación como un proceso de mejora continua participativo e incentivado.

En donde se mezclan los roles familiares y empresariales, en algunas empresas he observado que manejan un protocolo.

Sobre la opinión de las nuevas generaciones como personal para colaboración, hay una brecha de cultura laboral entre las generaciones de empresarios, mandos medios y personal de base. Las empresas misioneras se desarrollaron con el valor de la constancia y dedicación plena al trabajo, el trabajo es prioridad en la vida. Las nuevas generaciones tienen otras necesidades y deseos respecto a sus condiciones laborales, por ende, su nivel de colaboración estará condicionado por la satisfacción que tengan respecto a valores como el tiempo libre, el respeto, la participación, la generación de ideas, etc.

Se establecen objetivos por escrito a modo de registración y herramienta de comunicación, compromiso y control.

En las grandes empresas en las que tuve oportunidad de trabajar, los procesos de cambio se desarrollaban en equipo.

En 13 años y más de 7.000 horas de consultoría organizacional con empresas Misioneras, solo dos casos he visto a un empresario o directivo explicando las ventajas de un proyecto de mejora que implicaba un cambio organizacional

Una organización no existe sin personas, las personas dan vida a la organización. Las personas y su interacción generan las actividades que conducen a los resultados buenos o malos. Las personas se organizan en puestos y funciones a los efectos de coordinar y complementar esfuerzos de manera eficiente. Las personas desarrollan las ventajas competitivas diferenciales y sustentables en el tiempo.

Considero dos tipos de clientes el externo a quien debemos atraer, atender y satisfacer sus necesidades y deseos, y los clientes internos que requieren servicios a proveedores internos.

Las 5 fuerzas de Michel Porter invitan a cambiar: El poder de negociación de los clientes, la rivalidad entre competidores, las amenazas de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de los productos y servicios sustitutos.

Lo más difícil de gerenciar en la empresa misionera es la fuerza de venta, al menos en Posadas he observado una muy baja profesionalización de los vendedores. En el caso de las empresas de servicios, también es difícil de gerenciar el plantel operativo y de logística.

Qué ventajas o desventajas tiene una empresa familiar. Las principales ventajas son: el sentido de pertenencia y lealtad de los empleados y la informalidad de las relaciones familiares que flexibiliza la toma de decisiones. Respecto a las desventajas más sobresalientes son: la limitada posibilidad de crecimiento vertical, la comunicación informal en todos los niveles organizacionales y los niveles mínimos salariales.

Respecto a si considera que la Provincia de Misiones tiene incentivo a la industria. Misiones tiene una carga impositiva muy alta, mano de obra insuficientemente capacitada y sus principales industrias son de bajo valor agregado. Con la creación del Ministerio de Industria se está intentando ejecutar una política de desarrollo económico de la industria misionera. El estado y el empresariado misionero deben pactar un convenio de formalización y reducción de cargas fiscales, así como de un mayor esfuerzo por parte del Estado en financiar el acceso a tecnología y a formación directiva y gerencial.

Respecto a la ubicación geográfica sería estratégica si el Mercosur fuera un verdadero mercado común y no solamente un pacto político que no funciona desde su fundación.

Experto en Gestión N° 3 (EXP, 3)  
Licenciado en Administración/Docente  
Universidad Nacional de Misiones  
Ámbito de Trabajo: Provincia de Misiones.

La Gestión del cambio organizacional tiene que ver con la cultura, con un cambio cultural.

Los cambios más significativos son los culturales, lo más difícil es cambiar la forma de hacer las cosas.

Tipos de cambios que tienen que ver con la profesionalización de las áreas, con la forma de hacer las cosas eso entiendo que lleva tiempo

Los cambios tecnológicos no deberían ser una amenaza deberían ser todas oportunidades para las empresas

Empresas me parece bien que ver con los cambios en los hábitos de consumo de la población Hoy en día está en auge recibir todo en la casa comprar por catálogo por internet se tira y creo que cuando menos se mueve de la casa es mejor.

En cuanto a los mercados online qué bueno mi opinión no tiene mucho valor, en el sentido de que es algo que hay que asumirlo, es lo que se viene y hay que adaptarse al cambio.

Bueno el cambio siempre es una oportunidad, pero también es cierto que un cambio total no se puede hacer un cambio total de un día para el otro son pequeños cambios Creo Los cambios internos

Gente profesional en algunas áreas clave voy notando como cambio.

Los empresarios no planifican cambiar eso me parece que es un común denominador de nuestros empresarios. Están en el día a día y tapando agujeros, apagando incendios todo el tiempo.

Se visualiza en los diferentes trabajos que hacemos juntos los alumnos la mayoría tampoco lo tiene por escrito una planificación Cuando lectura para seguimiento creo que los cambios Es más fácil hacer cambios cuando la empresa tiene un sistema Qué cuando es todo un caos cuando un caos y no hay nada planificado lo cambio nos van a ver Parece que un cambio seria formar parte todavía

Estamos en presencia del liderazgo autocrático por parte del empresariado ya que le cuesta mucho darles participación a los empleados, no son todos, pero la mayoría.

Existen reuniones con el personal no son tan comunes como deberían ser, en las empresas medianas o Grandes quizás un poco sí, pero en las pymes es bastante más difícil ver, creo que no hay reuniones del personal

Me parece que el personal no participa en una gran mayoría de empresas,

Y los operarios pueden alertar a los empresarios de algún cambio eso me parece que es fundamental escucharlo, ya que generalmente está en la trincheras todos los días, conoce más que nadie las tareas rutinarias cómo mejorar.

Al empresariado misionero le cuesta ser generador de cambios porque tiene miedo y ese miedo va de la mano de la incertidumbre que se da en la Provincia y en todo el país en estos momentos, por las variables económicas y también se viene un año electoral que también va a complicar la toma de decisiones estratégicas.

Eso es clásico en la empresa familiar se mezclan los roles Familiares justamente con los que tienen que ver con los roles en la organización, creo que están bastante mezclados no se separan.

Parece interesante escuchar a las nuevas generaciones cómo justamente dice la pregunta cómo personal de colaboración, pero también es cierto que deben tener una base de conocimiento previo una base teórica importante y después nuevos tiempos que están

viviendo su mirada es totalmente distinta a la nuestra tienen una visión diferente que ayudar a tomar decisiones

Empresas fabricantes de bolsas me parece que ahora se tiende a las bolsas de cartón poner en cajas de mercadería justamente Bolsas Cómo también sustitutos o sino llevar el famoso bolso de compras que lo tenés en casa y que te lo venden el supermercado

Es una gran amenaza para este tipo de empresa algo que puedes tener en cuenta a la hora de planificar justamente multar por qué se está dejando usar Recomendarías

Otras opciones no bolsa de cartón Ver la posibilidad hay algún otro tipo de material, pero bueno está bastante complicada la situación en este caso

Para planificar las empresas establecer objetivos por escrito le pregunte por qué bueno porque lo que no está escrito Pues solamente en mi cabeza en algún momento me lo voy a olvidar y aparte que este escrito nos da la pauta de que no solamente la persona que planificarlo conoces y no te lo puedo dar a conocer al resto del personal que todos sepan realmente hacia dónde vamos.

Bueno cuando establecer con la pregunta creo que también está respondido un poco lo que dije anteriormente cuando establecen los cambios cuándo planifican sería equipo me parece que no Bueno también me parece que no se toman el trabajo de Conocer las ventajas del cambio presentar obviamente que todo esto es en general, la mayoría de los casos.

Las personas deben ser capacitadas, la responsabilidad de la persona que está arriba que deben ser capacitada para hacerle entender realmente cuáles son los objetivos estrategia Visión de la empresa y por qué es importante el trabajo que realiza, lo que aporta cuál es el valor que tiene a todo esto

Pero con respecto a los tipos de clientes bueno voy a meter que vale perder de las organizaciones los productos que ofrece Lo que sigue para todo hay que saber identificar qué cliente me genera la mayor parte de los ingresos fundamental y también no tener solamente un cliente, eso cómo primer paso después de acción

Fuerzas invitar a cambiar el principio claramente la tecnología la tecnología una fuerza que si uno no sabe no cambia la verdad que estoy absolutamente en el tiempo Qué no has ido al cambio tiene que ver con la cultura no con la cultura las tradiciones eso es bastante difícil de romper

En una organización sin duda las personas en todos los ámbitos lo más difícil de trabajar es con las personas.

Venta de plásticos La contaminación, porque yo también he escuchado que contamina bastante así que hay que estudiarlo en profundidad.

Con respecto a las barreras de salida son las máquinas especializadas en hacer justamente por el tipo de producto.

Ventajas principales de una empresa familiar tendría que ser la adaptación al cambio, tendría que sea más rápidos los cambios.

Misiones territorio me parece clave para la ubicación de este tipo de Industria otras por la ubicación estratégica del Mercosur no me parece que no está haciendo aprovechar cómo debería.

Experto en Gestión N° 4 (EXP, 4)

Licenciado en Administración/Empresario/Consultor

Universidad Nacional de Catamarca

Ámbito de Trabajo: Provincia de Catamarca

La gestión del cambio organizacional, es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

De los que Usted recuerde. ¿Qué cambios en las empresas les parecen más significativos?

- La velocidad de los cambios en los entornos. (prácticas, teorías, ideas y estrategias han quedado invalidadas o incompletas en muy poco tiempo)

- La incorporación de la gestión del talento (Atracción y retención)

- La incorporación de la gestión del conocimiento

- La adaptación al cambio

- La multidisciplinariedad de los equipos de trabajo con perfiles complementarios

- La Incorporación de las nuevas tecnologías con los nuevos saberes

- La puesta en valor de los aspectos técnico-económico, psicosocial, organizativo-directivo, que requieren la aportación y asimilación de conocimientos muy variados, procedentes de diferentes ciencias.

- La inversión de la pirámide centrada en el cliente y su capacidad para demandar y exigir servicios y/o productos con valor agregado, único y especiales para la desagregación de los nichos de mercados q hoy piensan en el cliente como un individuo sujeto y no como un objeto manipulado por las tendencias del consumismo.

- Los CEOS con ideas ancladas en el pasado, con miedo al cambio, no tienen futuro en las nuevas estructuras Organizacionales.

- La necesidad de empleados calificados con múltiples habilidades, capacidades, flexibilidad y sobre todo con habilidades blandas, (sociales, emocionales y con buenas prácticas que pongan en valor los principios de las personas como sujetos e individuos únicos)

Si tuviera que clasificar tipos de cambios ¿Qué tipos de cambios propondría?

- Motivación
- Innovación
- Desarrollo
- Investigación
- Habilidades blandas
- Nuevas ciencias
- Nuevas prácticas
- trabajar la imagen positiva/negativa del empresario
- la confiabilidad
- la articulación de proyectos Públicos + privados + educación + sociedad
- RSE
- Importancia de actividades sustentables y sostenibles
- Liderazgo
- Desarrollar y formar la motivación a la iniciativa
- Fomento del desarrollo de la vocación y pasión, que te mueve a mover el mundo



- Propiciar las oportunidades para el desarrollo de la innovación
- Fomentar:

Los procesos sistémicos + los trabajos y los pensamientos colaborativos + las actividades colectivas. Porque la competencia genera ganadores y perdedores (generando brechas e individualismo), mientras que lo colectivo y colaborativo se plantea la meta de construir un gran triunfo de todos.

- Incorporar la cultura de aprender a partir del fracaso y no castigarlo, para alentar y expandir el pensamiento y la cultura de la mejora continua

- Crear un hábitat social favorable al emprendedorismo.

- Incluir un margen de políticas financieras que fomenten el emprendedorismo considerando eliminar la vieja ecuación Capital-riesgo.

- ( Por ejemplo) si prestamos \$100 a un proyecto altamente rentable de bajo riesgo, solo estaríamos dando oportunidades al 1%. Pero si prestamos \$10 a 10 emprendedores de los cuales 9 desistirán dentro de los primeros 24 meses pero 1 le pegara y devolverá \$1 (millón)

vale la pena buscar ese 10% de emprendedores de alto riesgo, pero enormemente altísima rentabilidad, que no encuadra dentro del modelo financiero obsoleto de los tiempos que corren en mundo moderno, volátil e impredecible.

- Apalancar la creatividad para que las personas inviertan en sus potencialidades como individuos y salgan del statu quo para animarse a innovar de manera disruptiva.

- Sumar en las áreas de RRHH, la formación en herramientas de empleabilidad.

- Analizar, investigar e invertir; en demandas preexistentes insatisfechas. (ejemplo: ciudadanos chinos que un deseando aprender español no tienen donde hacerlo).

¿Qué aspectos tecnológicos impactan como oportunidad o amenaza a la gestión de la empresa?

En mi punto de vista, la tecnología solo genera nuevas oportunidades; ahora debo incorporar la nueva herramienta y ser la persona que sabe cómo utilizarla y no la víctima que fue reemplazada por una nueva herramienta.

¿Qué otros aspectos del entorno impactan como oportunidad o amenaza a la gestión de las empresas?

Mi punto de vista personal me dice que estamos transitando por tiempos de cambios tan volátiles que las nuevas herramientas se vuelven obsoletas antes de que las personas puedan aprender a incorporarlas como útiles y una verdadera oportunidad.

En mi entender, invertiría dinero en investigación y desarrollo para mejorar la manera de aprender y utilizar la información a través de la gestión del conocimiento, con metodologías y estrategias que sirvan de base para tomar la información y gestionarla con el entrenamiento en post de una metodología que brinde un marco global flexible de aprender a construir en el mientras tanto y no una política rígida de actividades a realizar como si tuviéramos que aplicar una receta mágica del gato dumas en un mundo que ya tiene el microondas.

¿Qué opina de la revolución digital de los mercados online, el crecimiento de Amazon Mercado Libre?

Esta revolución de la economía 4.0 presenta ventajas económicas en las estructuras de costos que permiten ser rentable con poca mano de obra y con una estructura mas pequeña e incluso reduciendo o eliminando muchos costos fijos que el mercado tradicional exige y que hoy pueden ser obviados con la economía digital.

¿Ve al cambio como una oportunidad o una amenaza?

OPORTUNIDAD 1.000 % cada vez que recibo un no, se me ocurren varios: ¿Y q pasaría si?

Porque no puedo permitirme la oportunidad de no intentarlo y encontrar la solución porque como dijo Albert Einstein. “y como no sabía que era imposible, lo logré”.

¿Qué cambios internos experimentaron en los últimos tiempos que considera significativos? crecimiento personal en el manejo de habilidades emocionales y sociales.

¿Según su percepción los empresarios Planifican los cambios? ¿En qué medida? ¿Lo hacen por escrito?

Los empresarios en su gran mayoría tienen mucho que aprender, dado que el sistema educativo se concibió para que la mano de obra calificada salga a buscar un empleo.

Tenemos el sistema educativo formando empleados, pero no tenemos la escuela de empresarios. Y eso es lo que nos está faltando.

En cuanto a organización, estructura o procedimientos ¿Complican los cambios? ¿benefician? ¿Porqué?

Si son rígidos si, si son flexibles, no.

Pero no es fácil generar un sistema de estructuras y procedimientos flexibles en un mundo que todavía no termina de entender la velocidad de los cambios

¿Qué tipo de liderazgo asume la dirección en el empresariado de la Provincia de Misiones?

No lo sé, pero sugiero implementar el liderazgo por tarea

¿Son comunes las reuniones con el personal?

Las reuniones son comunes en general, lo que no son comunes, son las reuniones efectivas.

¿El personal participa de las decisiones de las empresas misioneras?

No lo sé, pero debería hacerlo.

¿Puede que los operarios alerten de algún cambio a los empresarios?

Seguramente que sí, pero deben estar dadas las condiciones para saber y poder captar esa información, elevarla, procesarla y tomar decisiones ágiles en tiempos y formas que respondan y sepan canalizar la info transmitida o que quiere y necesita transmitir la línea de operaciones a los mandos medios y a los directivos

Cómo empresa, ¿el empresariado misionero es generador de cambio? ¿En qué?

No lo sé, pero sugiero que empiecen a entrenarse en la cultura del cambio y en la cultura del ejemplo

Respecto a la institución familiar ¿Se mezclan roles familiares y empresariales?

Las empresas familiares son un número importante en el mundo (Sobre todo en la cultura latina y asiática) y han sido objeto de postgrados, especializaciones y desarrollo de muchas estrategias y herramientas específicas para este tipo de empresas.

¿Qué opina de las nuevas generaciones como personal para colaboración? (Millennial)

hay que aprender a conocerlos para gestionar sus talentos, habilidades y conocimientos, cualquier persona con un ecosistema favorable puede incorporarse al mundo laboral siempre y cuando en los tiempos actuales las organizaciones consideren a las personas como un sujeto y no como objeto (Individuos únicos – personas que buscan la autorrealización)

Respecto a las empresas fabricantes de bolsas de polipropileno, ¿Qué productos sustitutos existen de los productos que fabrican ¿Cuáles serían? ¿es posible que se generen nuevos?

Respecto a la prohibición de uso de bolsas de polipropileno en los supermercados ¿le parece una amenaza para estas empresas? ¿En qué medida puede irse restringiendo el uso?

Respecto al punto anterior. ¿Qué les recomendaría? Para planificar las empresas establecen objetivos por escrito ¿Por qué?

Hay una gran falla en la implementación de herramientas administrativas de trabajo, lo que genera una gran oportunidad para acompañar a las organizaciones en la implementación de estas herramientas, en sus diseños y en el proceso de cómo hacer

Cuando implementan cambios los empresarios ¿Lo hacen en equipo?

Desconozco la realidad local, pero siempre hay gente en todos lados que saben preguntar y se dejan ayudar, si bien son pocos, es importante que el profesional también sepa detectar este nicho de mercado y abrirse puertas a estas oportunidades que son una necesidad que no siempre se visibiliza porque el empresario suele tener un ego más grande que su cuerpo, dado que piensa que el éxito económico es la clave del éxito.

¿Los empresarios se toman el trabajo de explicar las ventajas del cambio?

Creo que la mayoría de los empresarios no están preparados para este rol.

Experto en Gestión N° 5 (EXP, 5)

Licenciado en Administración/Docente/Consultor

Universidad Nacional de Jujuy

Ámbito de Trabajo: Provincia de Jujuy

Gestión del Cambio:

Las organizaciones están formadas por personas, por ello es inevitable que cambie, cambiar para mejor o para peor, los cambios van a ir en un sentido o en otro, pero van a estar. Entonces la gestión del cambio organizacional es proponer un modelo deseado, planificar para definir para que se cambió y que se quiere cambiar, debiendo ser dirigido hacia un propósito específico.

Mejorar algo en particular profesionalmente como un administrador de gestión. Identificar el cambio y hacerlo administrable. Hacerlo profesionalmente. Identificar las causas y el efecto. Medir los resultados. Gestionar es llevar al cambio hacia donde tú quieres.

Tipos cambio:

Siempre le digo a mis clientes en consultoría, tenemos dos maneras de Intervención: La Urgente: En la que en el edificio del negocio baja un helicóptero de rescate tipo 'Swat' dónde bajan personas e intervienen en la organización, este es un cambio que se hace rápido

pero que no es sostenible. Este tipo de cambio se puede dar en el caso de que tengas un gran problema financiero, por ejemplo, o que tengas un problema sustancial de caja en donde no hay mucho tiempo como para resolver los problemas, en este tipo de intervenciones hay que actuar rápido y esa sería la forma en que funciona.

Pero cuando quieres algo sostenible tienes que hacerlo participativo, hay que meterse y estar con la gente y el proceso, hay que hablar con las personas que están en contacto con el cliente, también con los proveedores, entre otros. Ese es el cambio sostenible que lo construyes participativamente y no es rápido. Entonces, cada uno según el contexto se va a poder aplicar o no. Uno es rápido, urgente requiera reglas duras quizás, un poco más de dureza, sanciones y el otro en cambio es gradual, lento, más complejo, de seguimiento prolongado, más participativo y sostenible.

Recuerdo un caso en una empresa de electrodomésticos, productos de música y otros tecnológicos. Había un Guardia de seguridad con un rol importante en la atención al cliente.

Entonces, a mí como gerente en ese entonces no me servía como guardia, no me servía de seguridad porque se ponía a hablar con las personas y descuidaba otras cuestiones de sus funciones. Pero sí denotaba un gran perfil como vendedor.

El trabajo en general de esa empresa realmente era un gran caos y esta persona una figura importante en la atención al cliente de la empresa, ya que, por ejemplo: prestaba su pendrive, probaba los equipos, los enchufaba a la energía eléctrica, resolvía dudas y consultas, asesoraba.

Sin embargo, no era su rol, porque era un guardia de seguridad, en ese momento.

Finalmente pasó al sector de ventas, ese fue un cambio rápido.

Dejé de trabajar en esta empresa, y hoy puedo decir que luego de ocho años, volví de visita y tienen los mismos problemas de clima laboral, mala predisposición de atención al cliente entre otras falencias que se mantienen. Sigue siendo un caos. Por lo que el cambio sostenible nunca ocurrió. Los cambios sostenibles son mucho más difíciles, deben ser graduales y requiere de mucho más trabajo.

Si necesito un cambio urgente lo estudio y lo implemento y es a corto plazo, eso me puede dar oxígeno, el otro, el sostenible es participativo, más complejo y a largo plazo.

Este tipo de situaciones se puede pensar que se puede resolver en una buena entrevista laboral previa a la incorporación, pero creo que no, en realidad en la en las entrevistas

laborales muy pocas veces se pueden ver cómo será el futuro desempeño de la persona, sí es bueno trabajar lo mejor posible, pero no siempre se pueden ver en una entrevista laboral detalles de la personalidad. Es importante tener un periodo de inducción y acompañamiento posterior al ingreso. Pero el mayor error en estos casos se da porque no se lo contextualiza en el ámbito de trabajo que tendrá esta persona. La región en la que se desempeñará, los tipos de jefes que tendrá, el equipo de trabajo con el que trabajará, el clima laboral que predomina. Si en un puesto donde necesito un perfil controlador por la situación que está atravesando la empresa, no puedo poner un perfil expansivo. Un cuadrado metido en un redondo.

Cuando no se contextualizan las incorporaciones del capital humano se comete uno de los más grandes errores en la gestión.

En cuanto a los aspectos tecnológicos que impactan como oportunidad o amenaza a la gestión de la empresa, creo que es importante tener en cuenta la oportunidad que me da el mercado de tener disponible aquella herramienta tecnológica adecuada que me permita minimizar el error humano.

Armar acciones por defecto que impidan que se equivoque, notificación que si no haces y nada y yo no hago nada ya se dispara un procedimiento. Si el vendedor se olvidó, el cliente se olvidó y el presupuesto al quinto día no generó una factura, porque nadie lo respondió, entonces que me genere una alerta que diga que esto está pendiente y relacione con el call center.

Que exista un sistema que me alerte de que vence el matafuego por tema de seguridad y licencias.

Todo lo que se puede automatizar hay que hacerlo porque las personas somos buenas para otras cosas. Tener en cuenta lo nos impide nuestra limitada memoria y poder de procesamiento y potenciar el proceso de otra forma más tecnológica.

Sobre qué otros aspectos del entorno impactan como oportunidad o amenaza a la gestión de las empresas, entre otras cosas destaco que la gente se ha dado cuenta que puede hacerte daño mediante varias vías, redes, mediante internet, esa posibilidad de haber tantos voceros autorizados complica a la empresa. La opinión de una persona de mi círculo de confianza es mucho más valiosa que la del señor del noticiero. Esto trae aparejada la necesidad de tener una micro-administración de la relación con el cliente. El desafío es atender cada queja y cada pregunta.

En cuanto a revolución digital de los mercados online y empresas digitales, lo que más me impresiona es el modelo logístico con el que se manejan. El capital de trabajo con el que se manejan. Si tienes bien integrada la cadena hasta a veces no tienes ni que tener capital de trabajo.

Cuando me lo pides, aún no lo tengo en stock, ni siquiera se lo he pedido al proveedor, a raíz del pedido del cliente recién afecto el capital.

Por ejemplo, tengo un amigo que tiene un negocio que está integrado por él mismo y un empleado. Trabaja con vinos de calidad internacional, de esos que salen cinco mil dólares la botella.

El es el único dueño de la empresa y tiene un empleado, tiene un depósito fiscal en Londres. Vivía en Tilcara en la Quebrada del Humahuaca, ahora vive en Buenos Aires.

Producía duraznos orgánicos que los vendía en ruta en cajones. Luego de venderlos iba al pueblo y por internet miraba quien de todo el mundo le había hecho un pedido.

Podían ser por ejemplo seis botellas de cinco mil dólares cada una, así hacía su pedido a Londres, y así veían si convenía sacarla por Londres o por la Unión Europea. Esa flexibilidad logística hace que

su estructura sea también flexible.

Por ejemplo, una vez un ruso le pidió que le arme su bodega. Entonces le armó una bodega de tres millones de dólares.

Ya esa logística no trata de las cookies que tenga la página de Amazon para saber que te gusta.

Sino que, si lo quieres, lo tienes en poco tiempo, a un costo bajísimo. Por la red que tiene y por la trazabilidad y eficiencia. Trabajan con robot. Con drones.

Por ejemplo, Droguerías del Sur, que es la más grande de Latinoamérica, trabaja con tecnología robótica. Me tocó ir a visitarla cuando trabajaba para una farmacia. Todos los pedidos que le hacíamos los procesaban robots. De esto hace diez años. Como los productos estaban bien identificados, lo que yo pedía era inequívoco. Llegaba la Orden de pedido allá, generaba un movimiento, el robot no era tan bonito, pero procesaba el pedido, lo embalaba y mediante código de barras y otros detalles más salía perfecto como se había pedido al camión.

Un paquete listo, de la Provincia de Córdoba a la de Jujuy, hecho el pedido a última hora del día de hoy, mañana llega a primera hora. Siete de la mañana llegaba a Jujuy.

¿Qué me permitía esto?, desagotar mi capital de trabajo, manejar menos costos de stock. Agilizar mi proceso de pago.

Así es, el cambio puede analizarse como una oportunidad o una amenaza, depende del perfil de quien lo mire y experimente.

Respecto a cambios internos, creo que todo ahora está más regulado y eso experimenta mayor miedo en el empresario. Ya no se puede hacer un chiste que pueda llegar a interpretarse como acoso, falta de respeto, o bullying laboral. Creo que está bien que estén reguladas estas cuestiones, pero a veces donde no hay malas intenciones se puede malinterpretar y eso ocasiona que no haya libertad de comunicación por temor muchas veces a esa mala interpretación.

Ya no puedes decirle a alguien libremente si vino bonito o bonita. O preguntarle un jefe a un empleado sobre su familia porque se puede malinterpretar. Eso a veces enfría las relaciones humanas. Por la seguridad es positivo, pero para el fluir de relaciones humanas positivas no.

Según mi percepción los empresarios no planifican los cambios.

En cuanto a organización, estructura o procedimientos, creo es una gran materia pendiente en las PYMEs, en las grandes empresas creo también, pero en las PYMEs seguro.

Respecto al tipo de liderazgo que asume la dirección en el empresariado de la Provincia de Misiones, si bien no lo conozco en profundidad debo admitir, creo es muy similar a las empresas del país. Se trata de un liderazgo. Super presidencialista, muy enfocado al jefe, poca delegación, como casi siempre son empresas familiares, muy enfocadas al fundador, muy resistentes al cambio.

En cuanto a si son comunes las reuniones con el personal, puede que sí, pero son para informar o amenazar, no para construir o consultar. Y el personal en un promedio de cantidad de empresas creo no participa de las decisiones de las empresas.

Respecto a si el operario alerta de algún cambio a los empresarios, creo que es difícil porque el operario tiene miedo de opinar. Está muy acostumbrado al empresario patrón. Si te avisan de algo es porque ya están hasta arriba de algo.

El empresariado misionero no es generador de cambio. Respecto a la institución familiar, se mezclan muchísimo los roles familiares y empresariales.

Respecto a las nuevas generaciones, creo que el tema está sobredimensionado. La productividad es aquí un factor fundamental. Sigue siendo un factor productivo. Que el valor actual del flujo futuro de ingresos sea positivo, mayor al costo que me genere tener a la persona trabajando para la empresa. Si eso es así puede adaptarme a la flexibilidad horario, a los desafíos.



Respecto a las empresas fabricantes de bolsas de polipropileno y sus posibles sustitutos creo que existen, pero hay productos con los que las cosas se te derraman, y ahí es donde cuesta sustituir, todavía queda un largo trecho para trabajar en el reemplazo. El plástico administra mejor la humedad, el derrame, los olores o aromas, por ello es sus aspectos técnicos tiene difícil sustitución.

Si es importante creo que diversifiquen en distintas unidades de negocios, y tener en cuenta las bolsas ecológicas y no ecológicas.

Respecto a la prohibición de uso de bolsas en los supermercados me parece una amenaza para estas empresas. A la gente le gusta la bolsa de tela que venden en los supermercados, aunque le salga mucho más cara que otra de plástico, si ésta me sale \$ 1 y la de tela \$ 40, con la de plástico puedo ir cuarenta veces al supermercado y comprarla por ese mismo monto. Pero es una tendencia y va a ir creciendo.

Y respecto a planificar las empresas no suelen establecer objetivos y menos por escrito. Cuando implementan cambios los empresarios no creo lo hagan en equipo, es más verticalista. Los empresarios tampoco se toman el trabajo de explicar las ventajas del cambio.

El rol que ocupan las personas en una empresa es fundamental. Si, algo a destacar es que el empresario no quiere a gente indispensable. Siempre busca que, si te vas de vacaciones, siempre haya alguien que puede hacer tu trabajo. Te quieren especial, pero reemplazable. Las personas son un factor productivo.

Si tuviera que clasificar en tipos de cliente, en especial para esta industria de bolsas, los clasificaría en: 'los que están dispuestos a cambiar' y en los que 'no están dispuestos a cambiar'. En los que quieren seguir usando las bolsas de polietileno o polipropileno y en los que tienen mayor propensión a querer cambiarlas, tratando de mantener la unidad de negocios correspondiente para satisfacer las necesidades de cada tipo de estos clientes.

Lo más difícil de gerenciar en una organización, son las personas. Los costos, la contabilidad, lo manejas más fácil, pero las personas, es más complicado.

El plástico es un material muy utilizado en los últimos tiempos, en empaquetado, construcción, industria automotriz, otros. Creo esta utilización, seguirá en crecimiento.

Respecto a las barreras de entrada a la industria del polipropileno y de salida, supongo es la inversión en maquinaria.

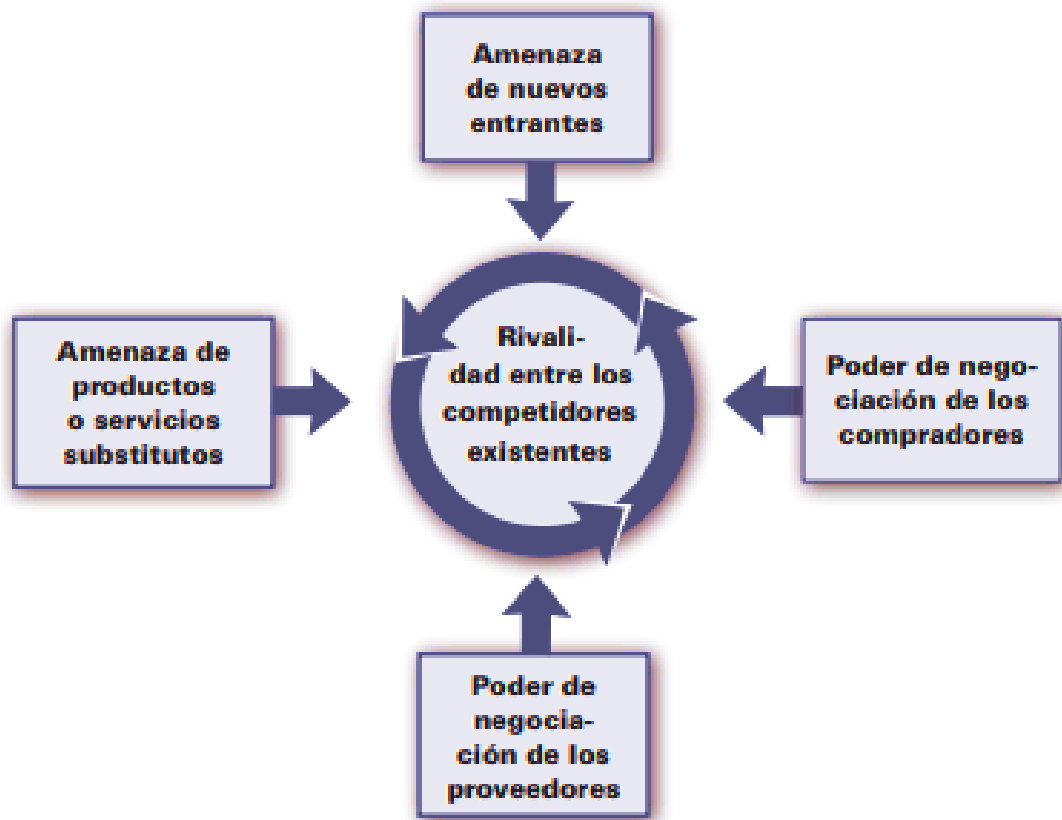
Con respecto a las ventajas o desventajas de una empresa familiar. Como ventaja creo que es la flexibilidad y como desventaja que cuesta mantener la visión del dueño fundador en ese formato.

Anexo N° 3 Figuras e Imágenes Ilustrativas.

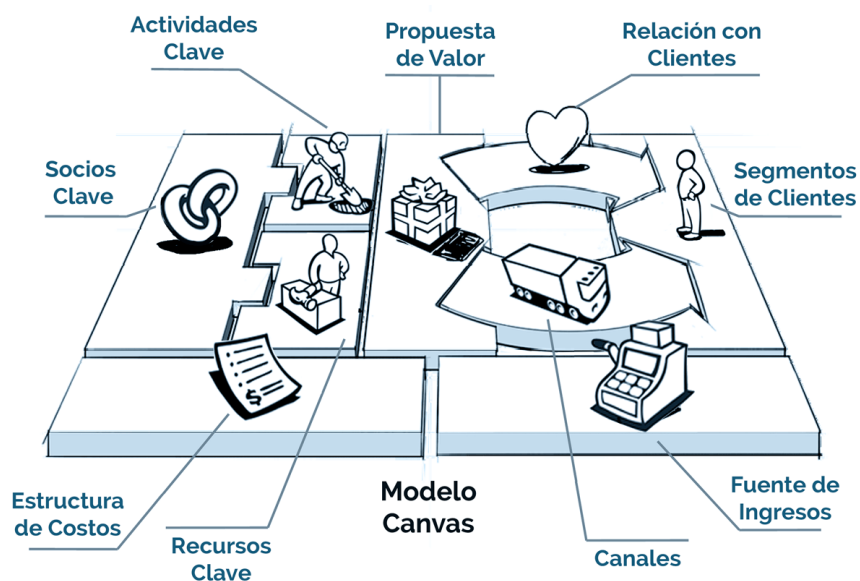
Anexo 3 Figuras Ilustrativas Generales



Anexo 3.1 Cadena de Valor de Porter (Porter, 1985)



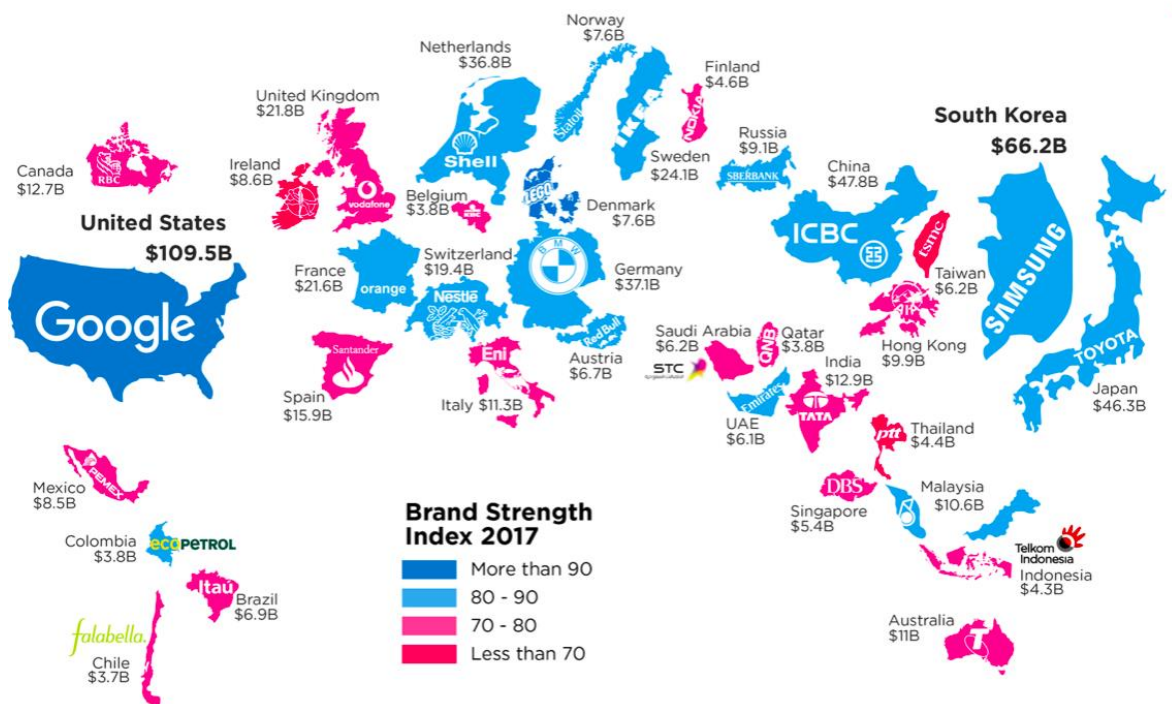
Anexo 3.1 Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector (Porter M. , 2008)



Anexo 3.1: Modelo CANVAS Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)



Anexo 3.1 Teoría U Lab. (Scharmer, 2018)



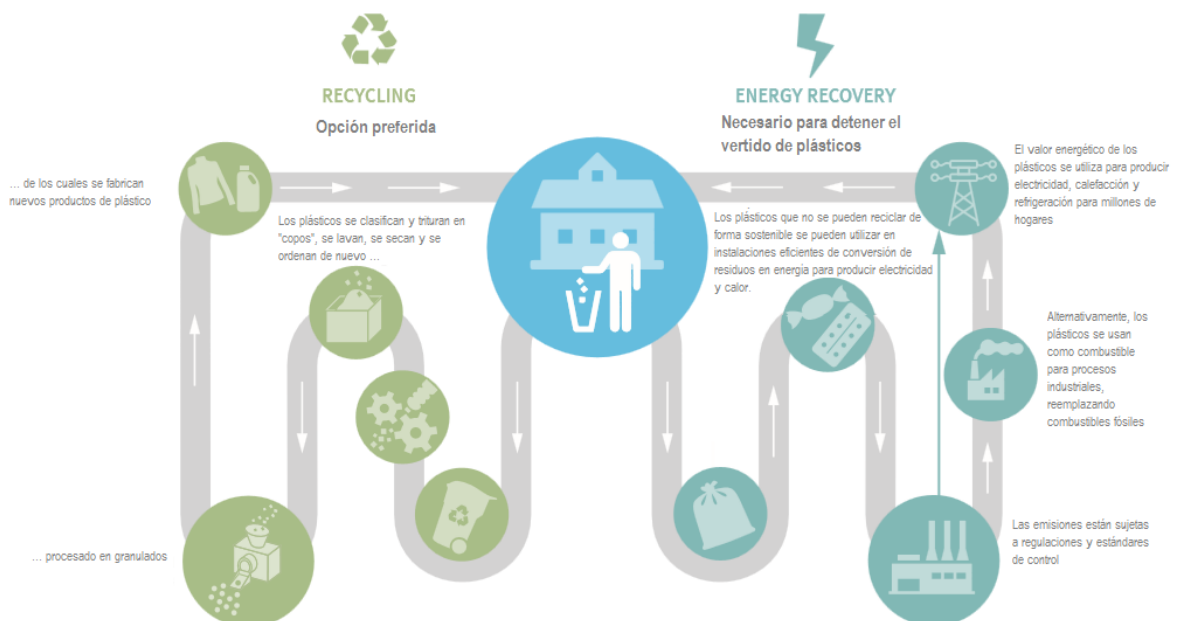
Anexo 3.1 Las mejores marcas para cada país. Fuente: (Howmuch, 2017)

Se pueden visualizar que la mayoría son empresas digitales.

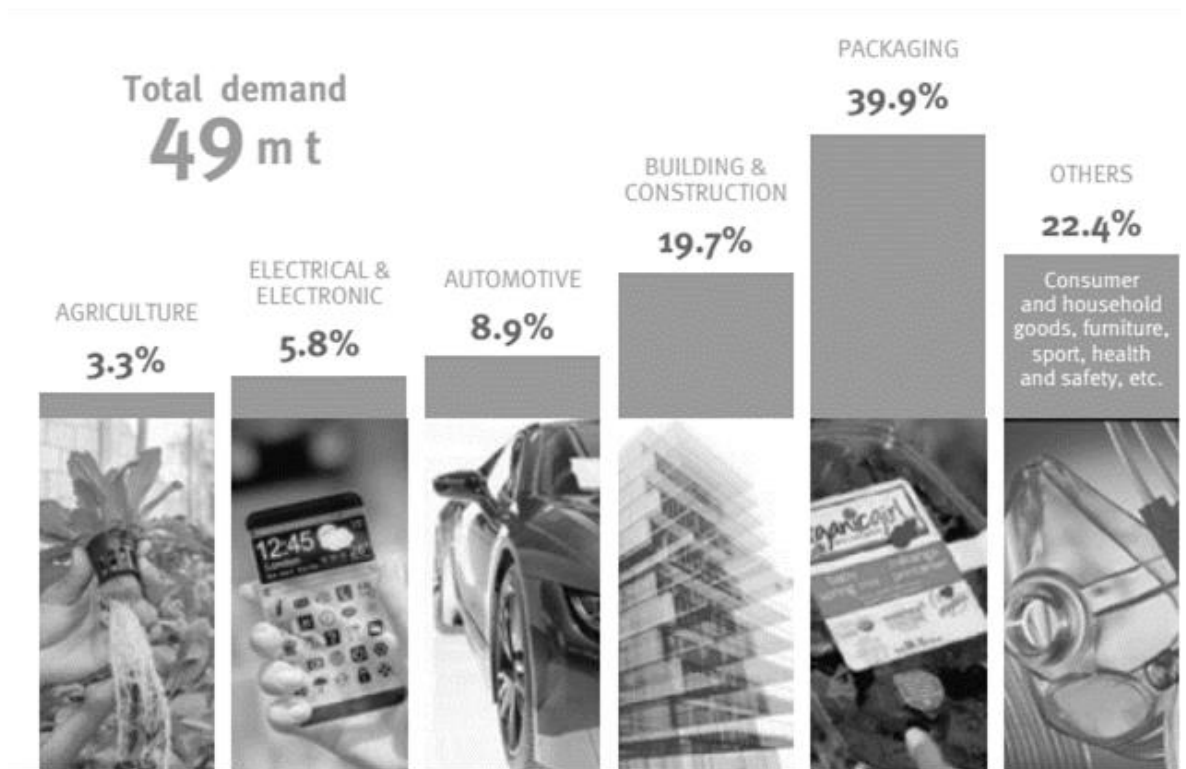


Anexo

3.1 Producción mundial de materiales plásticos en 2015: 269 millones de toneladas. Fuente: (PlasticsEurope Association of Plastics, 2016)



Anexo 3.1 Plásticos: recurso clave para la economía circular Fuente: (PlasticsEurope Association of Plastics, 2016)



Anexo 3.1 Demanda de materiales plásticos, sectores principales del mercado. Fuente: (PlasticsEurope Association of Plastics, 2016)

### Anexo 3.2 Plastimi



Aspecto Página Web. Foto Fábrica. (Plastimi S.R.L., 2020)



Planta en Parque Industrial. (Encuentro PYMEs, 2016)



Administración de Bobinas. Plastimi S.R.L. (Encuentro PYMEs, 2016)



Bolsas especiales, impresión a todo color. (Plastimi S.R.L., 2020)



Envases para todo tipo de industria. (Plastimi S.R.L., 2020)



Envases para alimentos congelados (Plastimi S.R.L., 2020)



Etiquetas para botellas (Plastimi S.R.L., 2020)



Bolsas de empaque para legumbres y cereales. (Plastimi S.R.L., 2020)





Tipos de envases Flexibles. (Plastimi S.R.L., 2020)

Anexo 3.3 Bolsa Plast SRL

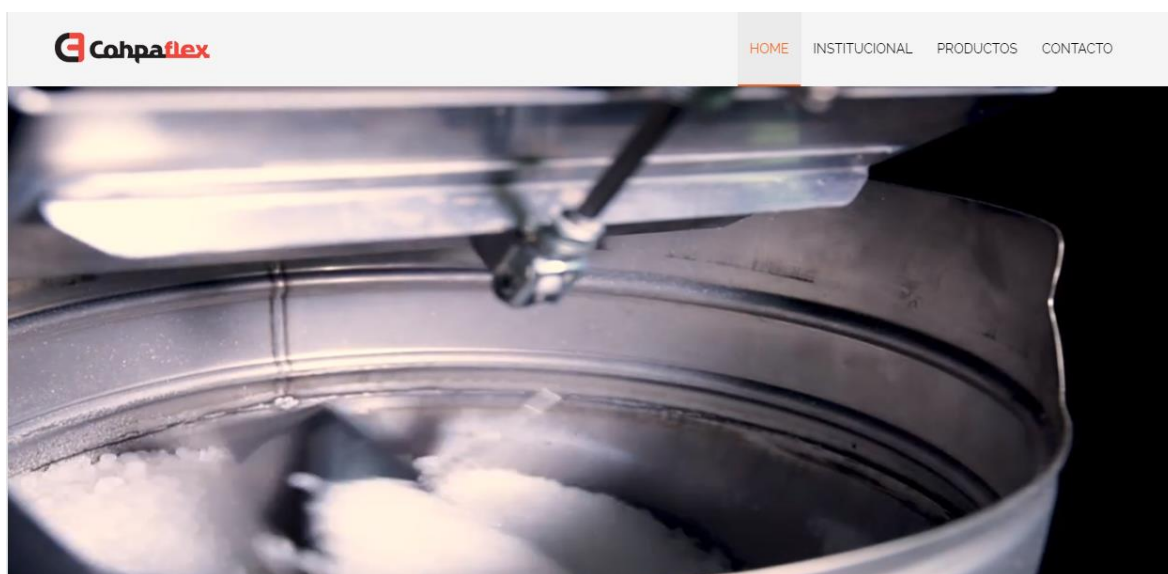
Central: Localidad: L.N. Alem.



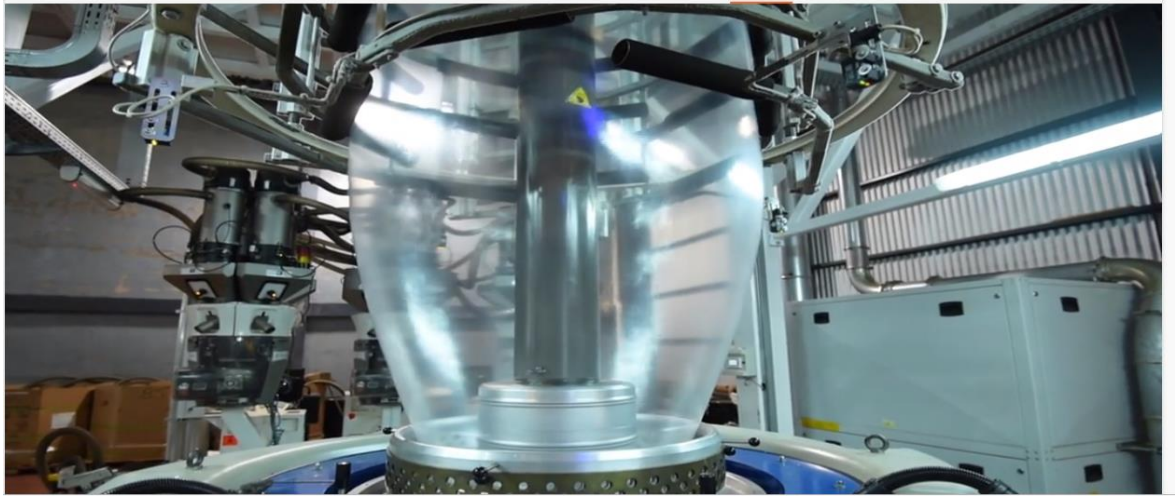
Inicio Sitio Web. (Bolsaplast S.R.L., s.f.)

Anexo 3.3 Cohpaflex S.A.U.

Central: Localidad: Posadas



Introducción de la materia prima. (Cohpaflex S.A.U., s.f.)



Extrusora



Bobinado.



Algunos Productos de la Marca. (Cohpaflex S.A.U., s.f.)



Algunos productos de la marca. (Cohpaflex S.A.U., s.f.)



Materia prima fina



Co-extrusión orientada biaxialmente



Bobina Grande



Refilado



Rebobinado



Rollo Bopp film listo

Proceso de producción de película de polipropileno orientada biaxialmente<sup>5</sup> (Película BOPP) (Xiamen Best Resource Foreign Trade Co., Ltd., s.f.)

Impresora BOPP

---

<sup>5</sup> El Polipropileno Biorientado (BOPP). Cuando la película de polipropileno se extruye y se estira tanto en la dirección de la máquina como en la dirección transversal se denomina polipropileno biaxialmente orientado o BOPP por sus siglas en inglés (Biaxially Oriented Polypropylene). La orientación biaxial aumenta la fuerza y la claridad. Esta película es utilizada como un material de embalaje para el envasado de productos tales como productos bebidas caseosas de panadería y otros.



(Ingeniería Shreeji Tech, s.f.)<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> IndiaMART es un mercado B2B en línea de la India, que conecta a compradores con proveedores. Fundada en 1999, según su Página Web, la misión de la empresa es " facilitar los negocios ".