

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CAMBIO BASADO EN EL MODELO
ADKAR EN EL COLEGIO PRIVADO JORGE BASADRE DE LA
CIUDAD DE CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

ALAN VÍCTOR RAÚL CARRANZA MEDINA

HÉCTOR ABEL YUPTÓN CULQUI

ASESOR

Mgtr. DIÓGENES JESÚS DÍAZ RÍOS

Chiclayo, 2019

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto de tesis a Dios y a nuestros padres. A Dios porque ha estado con nosotros en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar, a nuestros padres, quienes a lo largo de nuestra vida han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se nos presentara sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad.

Agradecimientos

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Administración de Empresas.

Resumen

En la presente investigación estudiaremos al colegio Jorge Basadre de la ciudad de Chiclayo, el cual tiene algunos problemas para adaptarse al entorno cambiante que se ve en estos tiempos, puesto que, se aprecia demasiada rotación interna de personal, por lo cual, sus clientes no puedan acceder siempre al personal indicado o es que muchas veces tiene una deficiente respuesta ante los cambios dados por los entes del Estado, como el Ministerio de Educación, entre otros; debido a que muchas veces han tenido que hacer caso omiso a las disposiciones dadas por el gobierno.

El objetivo general de la investigación es formular una propuesta de gestión del cambio basado en el modelo ADKAR en el colegio Jorge Basadre de Chiclayo, basada en un estudio con enfoque cuantitativo de alcance explicativo, con un diseño transversal y observacional. La misma que se realizará con una muestra de 80 colaboradores, en base al modelo ADKAR de Prosci, J. Hiatt, (2006), en el cuál se midió las 5 dimensiones con las que cuenta ADKAR, las cuales son: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo, teniendo como técnica la encuesta y herramienta al cuestionario de acuerdo al modelo planteado. Teniendo como resultado relevante que se obtuvo que las dimensiones de conciencia y conocimiento fueron bajas, esto no quiere decir que los colaboradores desconozcan, sino que el grado de conocimiento es menor y como conclusión se tiene que modelo ADKAR es un modelo sensible que podemos trabajar varias dimensiones en una actividad de mejora, pudiéndose aplicar distintas organizaciones.

Palabras clave: Adkar, Conciencia, Conocimiento, Deseo, Habilidad, Refuerzo.

Clasificaciones JEL: M10 General, M12 Gestión de personal • Ejecutivos; Compensación Ejecutiva, M19 Otro.

Abstract

In the present investigation we will study Jorge Basadre School in the city of Chiclayo, which has some problems to adapt to the changing environment seen in these times, since, too much internal rotation of personnel is appreciated, for which, its clients do not they can always access the indicated personnel or they often have a poor response to the changes given by the entities of the State, such as the Ministry of Education, among others; because they have often had to ignore the provisions given by the government.

The general objective of the research is to formulate a change management proposal based on the ADKAR model at the Jorge Basadre School in Chiclayo, based on a study with a quantitative approach of explanatory scope, with a transversal and observational design. The same one that will be carried out with a sample of 80 collaborators, based on the ADKAR model of Prosci, J. Hiatt, (2006), in which the 5 dimensions with which ADKAR has been measured, which are: conscience, desire, knowledge, skill and reinforcement, having as a technique the questionnaire survey and tool according to the proposed model. Having as a relevant result that we obtained that the dimensions of consciousness and knowledge were low, this does not mean that the collaborators do not know, but that the degree of knowledge is lower and as a conclusion we have that ADKAR model is a sensitive model that we can work on dimensions in an improvement activity, being able to apply different organizations.

Keywords: Adkar, Consciousness, knowledge, desire, ability, reinforcement

JEL Classifications: M10 General, M12 Personnel Management • Executives; Executive Compensation, M19 Other.

Índice

Dedicatoria	
Resumen	
Abstract	
I. Introducción	9
II. Marco teórico	11
2.1. Antecedentes:	11
2.2. Bases teórico-científicas:	13
III. Metodología	17
3.1. Tipo y nivel de investigación:	17
3.2. Diseño de investigación:	17
3.3. Población, muestra y muestreo:	17
3.4. Criterios de selección:	17
3.5. Operacionalización de variables:	18
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:	19
3.7. Procedimientos:	19
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos:	19
3.9. Matriz de consistencia:	21
3.10. Consideraciones éticas:	24
IV. Resultados y discusión	25
4.1. Resultados:	25
4.1.1. Resumen sociodemográfico:	25
4.1.2. Resumen estadístico descriptivo realizados a cada dimensión: Frecuencias.	25
4.2. Discusión.	26
V. Propuesta	31
5.1. La propuesta a través de la gestión del talento humano.	31
5.2. Propuesta a través de las dimensiones de ADKAR.	31
VI. Conclusiones	37
VII. Lista de referencias	39
VIII. Anexos	41

Índice de tablas

Tabla 1: Autores que hace mención a la variable.....	12
Tabla 2: Operacionalización de variables	18
Tabla 3: Dimensiones de ADKAR.....	19
Tabla 4: Matriz de consistencia.....	21
Tabla 6: Porcentaje de resultados para discusión de la dimensión Conciencia.....	26
Tabla 7: Porcentaje de resultados para discusión de la dimensión Conciencia.....	27
Tabla 8: Porcentaje de la dimensión conocimiento.....	28
Tabla 9: Porcentaje de la dimensión habilidad.....	29
Tabla 10: Porcentaje de la dimensión Refuerzo.....	30
Tabla 11: Propuesta.....	31
Tabla 12: Propuesta de refuerzo.....	34

Índice de figuras

Figura 1: Modelo ADKAR.....	14
Figura 2: Gráfico de variables sociodemográficos.....	25
Figura 3: Promedio por dimensión.....	26
Figura 4: Cronograma de actividades.....	35

I. Introducción

Actualmente, el cambio en las organizaciones es de todos los días de una manera constante, pero el soporte de cómo gestionarla se encuentra en la gestión del cambio. Esta metodología toma valor por la implementación de objetivos establecidos en recursos humanos, procesos y tecnologías; por la planificación constante de las estructuras de cambio.

El modelo ADKAR es un modelo orientado a objetivos que se deben realizar para el cambio individual y organizacional, fue creado por el fundador de Prosci, Jeff Hiatt. Este modelo está basado en 5 dimensiones las cuales son un acrónimo de sus siglas en inglés: Awareness (Conciencia), Desire (Deseo), Knowledge (Conocimiento), Ability (Habilidad), Reinforcement (Reforzamiento), este modelo proporciona el establecimiento de los objetivos para las actividades y brinda un marco de simplicidad en la organización, por lo que cada fase se acopla a las actividades naturales de gestión del cambio que son: preparación, gestión y refuerzo.

Enfocándose un poco más en lo que sucede dentro de la organización elegida, se realizó una entrevista previa al coordinador general del colegio Jorge Basadre el señor Luis. Este nos comenta que, la empresa tiene una serie de problemas que se les hace muy difícil de resolver, entre ellos la alta rotación de personal, las multifuncionalidades de algunas personas lo cual muchas veces hace que las personas abandonen sus funciones para las cuales fueron contratadas, además existe poca flexibilidad a los cambios emitidos por las entidades públicas como el MINEDU entre otras. Estas problemáticas generan problemas entre algunos trabajadores por lo cual muchos de ellos abandonan el centro de estudios.

Por lo mencionado anteriormente se formuló la pregunta ¿Cómo gestionar el cambio a partir de una propuesta basada en el modelo ADKAR en el colegio Jorge Basadre?

Por ende, se manifestó un objetivo general, el cual es, formular una propuesta de gestión del cambio basada en el modelo ADKAR en el colegio Jorge Basadre de Chiclayo. Y cuatro objetivos específicos los cuales son, identificar el grado de conciencia de la necesidad del cambio en la empresa, identificar el deseo de apoyar y participar en el cambio de los colaboradores, identificar el grado de conocimiento de cómo cambiar en los colaboradores,

identificar la capacidad de los colaboradores para emplear las habilidades y competencias necesarias.

La presente investigación no tiene hipótesis debido a que la hipótesis es una suposición de algo posible o imposible, para sacar de ello una consecuencia. En términos del campo de investigación, hipótesis es un enunciado que se establece provisionalmente como base de una investigación que confirma o niega la validez de aquella. Puesto que nuestra investigación solo pretende proponer una guía a como la empresa puede gestionar el cambio, y no busca confirmar o negar su validez no es necesario el planteamiento de una hipótesis. (Muñoz Razo, 2011)

De manera que, la presente investigación tomo trascendencia y consideración personal de los investigadores, quienes han desarrollado un profundo interés en el área de gestión de cambio y, específicamente en el tema escogido en la presente investigación. Esto último, se ve justificado al estar inmersos en una época de constante cambio, no solo tecnológico si no también personal, para lo cual la empresa debe estar preparada para hacerle frente a los cambios que se le vengán en un futuro, pues adaptarse a los nuevos cambios es vital para que las organizaciones puedan sobrevivir en el tiempo.

Por lo tanto, en el capítulo II se presenta los antecedentes y las bases teóricas que permitirán conocer cómo se da la intención de uso de Facebook, el proceso de decisión de compra y la relación que tienen entre ellos, continuando con el capítulo III, despliega la metodología que se utilizó, el tipo de investigación abordada, la población, la muestra y el respectivo muestreo que se llevó a cabo. De la misma manera se presenta la técnica y el procesamiento de datos que se realizó luego de la ejecución de encuestas, en el capítulo IV se podrá observar los resultados y discusión que se obtuvieron al finalizar la investigación, de acuerdo a los objetivos planteados, en el capítulo V se presenta la propuesta, en el capítulo VI se presentan las conclusiones, en el capítulo VII se encuentra la lista de referencias y por último en el capítulo VIII los anexos.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes:

Para entender el cambio en las organizaciones debemos definir el cambio en sí. de tal manera que Arias Ariza y Larrota Rojas, (2018) citando French y Bell (1996) nos dicen que "cambio" significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. Mientras que Garcia (2010) concuerdan que el cambio es entendido como una modificación ocurrida en el entorno del trabajo, representan un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo.

El cambio en las organizaciones nace de la necesidad de superar obsolescencia o desajustes de las variables organizativas internas en relación con la dinámica y complejidad del entorno. (Zapata & Martínez, 2011).

De tal manera que gestión del cambio es un tema analizado y estudiado, a su vez, está en pleno auge por lo cual, se ha tomado en cuenta la investigación de diversos autores. Hayes (2002) señala que la gestión del cambio organizacional implica principalmente la transformación o modificación de las organizaciones para mantener o mejorar su eficacia. A su vez Parker y Ford, (2012) citando a Argyris, Jones y Melbourne (2003), nos indica que la gestión del cambio es un proceso planificado y continuo de la transición de un estado a otro a través de un enfoque, en la generación de la aceptación y el compromiso de los individuos sometidos al cambio.

Sin embargo J. M. Hiatt y Creasey (2012) señalan que, la gestión del cambio sólo afectará al momento de combinar el éxito de los procesos y herramientas para la buena gestión del cambio organizacional con respecto a la gestión del cambio individual.

Debido a la interpretación e investigación de los diversos autores mencionados sobre la gestión del cambio, se ha recurrido a mostrar el siguiente cuadro en el cual, se detallarán los 4 modelos, mostrando así los diferentes enfoques desde el punto de vista de las variables y etapas de los procesos.

Tabla 1: Autores que hace mención a la variable

Autor	Modelo	Variable/Factores	Proceso
Lewin (1943)	Modelo de Kurt Lewin	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerzas impulsadoras. • Fuerzas restrictivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Descongelamiento • Desplazamiento • Congelamiento
Greiner (1972)	Ciclo de la vida de las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de la empresa. • Tamaño de la organización. • Tasa de crecimiento. • Etapas de evolución. • Etapas de revolución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fase de creatividad. • Fase de dirección. • Fase de delegación. • Fase de coordinación. • Fase de colaboración. • Fase de alianzas.
Karl Albrecht (2002)	La curva J	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad • Errores • Resistencia • Escepticismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación actual. • Cambio. • Situación deseada.
Jeff Hiatt (2006)	Modelo ADKAR	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia. • Deseo. • Conocimiento. • Capacidad. • Refuerzo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado actual. • Estado de transición. • Estado futuro.

Cuadro 01: Elaborado por Martin G.

De los cuatros modelos de gestión esta investigación se desarrolló utilizando una adaptación del modelo ADKAR debido a que es un modelo con fuerte capacidad de juzgar en nivel de “preparación” entre los empleados en cada fase de proceso de cambio y ayuda a idear un plan de acción compatible con el desarrollo de la disposición Prosci, (2012). Además, ofrece oportunidad de identificar los obstáculos que enfrenta el miembro del equipo. etapas establecidas que se adecua a la investigación.

El modelo ADKAR se ha aplicado en organizaciones de diferentes sectores con la finalidad de promover el cambio desde una perspectiva de las personas y la cultura organizacional. Martinez Valbuena y Rico Ferreira (2018), usaron el modelo ADKAR como estrategia de cambio para fomentar el liderazgo transformacional También se lo usa para capacitar al personal en un proceso de reingeniería de acuerdo a sus necesidades (Riaño Galvis & Ávila Gacharna, 2018)

Leiva Chavez y Prieto Forero, (2018) implementaron el modelo ADKAR debido a que se ajusta al proyecto de cambio en un equipo donde plantean mejorar la calidad del servicio al cliente. Adkar es un modelo que se aplica independientemente del tipo de cambio que se esté realizando.

2.2. Bases teórico-científicas:

Gestión del cambio:

La gestión del cambio es un tema analizado y estudiado, a su vez, está en pleno auge por lo cual, se ha tomó en cuenta la investigación de diversos autores. Según Hayes (2002) señaló que, la gestión del cambio organizacional implica principalmente la transformación o modificación de las organizaciones para mantener o mejorar su eficacia.

A su vez Parker y Ford, (2012) citando a Argyris, Jones y Melbourne (2003), nos indicó que la gestión del cambio es un proceso planificado y continuo de la transición de un estado a otro a través de un enfoque, en la generación de la aceptación y el compromiso de los individuos sometidos al cambio.

Mientras que J. M. Hiatt y Creasey (2012) señalaron que, la gestión del cambio sólo afectará al momento de combinar el éxito de los procesos y herramientas para la buena gestión del cambio organizacional con respecto a la gestión del cambio individual.

Debido a la interpretación e investigación de los diversos autores mencionados sobre la gestión del cambio, se recurrió a mostrar el siguiente cuadro en el cual, se detallaron los 4 modelos, mostrando así los diferentes enfoques desde el punto de vista de las variables y etapas de los procesos.

Modelo ADKAR.

El modelo ADKAR fue escrito por el fundador de la empresa Prosci, J. Hiatt, (2006), el cual explica que, el modelo de dirección es fuerte y confiable cuando permite que ejecutivos y directores construyan el conocimiento, creen el deseo, desarrollen conocimientos, promuevan la habilidad y refuercen los cambios en sus organizaciones y en sus propias vidas.” Cabe destacar que la empresa Prosci es líder mundial en

gestión del cambio, esta cuenta con los datos de más de 900 organizaciones en 59 países.”

ADKAR es un modelo individual en el que J. Hiatt, (2006), declara que una persona conseguirá realizar un cambio con éxito cuando ésta cuente con cinco elementos claves, independientemente del tipo de cambio que se esté realizando. El nombre de este modelo proviene, precisamente, de estos cinco bloques; Awareness (conciencia), Desire (deseo), Knowledge (conocimiento), Ability (capacidad) y Reinforcement (refuerzo).

En la siguiente imagen se presenta el esquema de los cinco bloques que conforman el modelo ADKAR

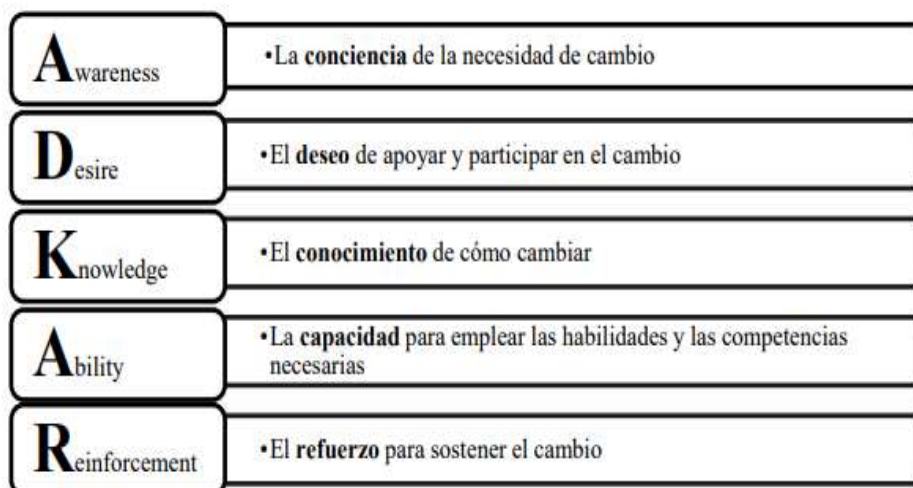


Figura 1: Modelo ADKAR

Nota. Fuentes: Elaborado por Martin G.

Steinburg, (1992) señala que, el modelo ADKAR. “constituye un modelo lineal de cambio que tiene evaluaciones incorporadas en cada paso para que pueda medir. Si la organización, el equipo o la persona están listos para pasar al siguiente paso.”

“ADKAR debe sincronizarse con todas las etapas de cambio reduciendo la resistencia y conseguir el éxito. Para crear “conocimiento” es esencial conocer la necesidad por el cambio”. (Atkinson, 1994)

Está compuesto también como acrónimo ADKAR: A= Conciencia; D=Deseo; K=Conocimiento; A=Habilidad y R=Refuerzo. Si se desarrollan estos cinco principios

básicos de gestión del cambio se tendrá resultados positivos para el cambio, el proceso de gestión del cambio sigue un flujo pre, durante y posterior. (Steinburg, 1992)

Para Keohane, Service y Wilson, (2008) “La premisa de ADKAR es garantizar que los líderes estén generando conciencia, deseo, conocimiento, acción y refuerzo (sustentación) efectiva e intencional, independiente del proyecto o esfuerzo específico en curso.”

Davis (2015) señala que, ADKAR ayuda a las organizaciones a identificar las dinámicas comerciales y de los empleados para lograr un resultado más exitoso y la aceptación del cambio. ADKAR también ayuda a identificar por qué y donde los cambios no funcionan bien y como tomar las medidas necesarias para que el cambio sea exitoso.

Así. (Inc, 2016) este principal modelo describe los cinco resultados secuenciales que tenemos que desarrollar para darse cuenta de un nuevo comportamiento o resultado con éxito. El modelo atrae a participantes para aplicar los conceptos al cambio de unidad de disco y dar como resultado dentro la complejidad del ambiente de negocios de mundo real.

Por consiguiente, Karambelkar, Bhattacharya, Karambelkar y Bhattacharya, (2017) describe los aspectos de gestión de cambio del modelo ADKAR:

- Conciencia: esta fase se basa en que el colaborador sea consientes que al ingresar a la empresa se sienta que es importante como las actividades que realizará.
- Deseo: para esta fase el colaborador recién ingresado tendrá una alta motivación, pero a la vez estará con miedo de afrontar nuevos retos, para contrarrestar estos miedos el administrador debe establecer el derecho de contexto y explicar claramente el papel de sus expectativas (debe resaltar las oportunidades y el apoyo).
- Conocimiento: se proporcionan los recursos necesarios, el tiempo y la retroalimentación.
- Capacidad: esta es la fase de creación de capacidad. Se observará si el colaborador tiene la capacidad de asumir el papel y las responsabilidades del trabajo.

- Reforzamiento: como última fase trabajara en la construcción de la sostenibilidad. Este puede mediante recompensas, reconocimientos y celebraciones en la organización.

La empresa PROSCI (1998) que para lograr que el cambio se de en nuestra organización se debe tener en cuenta que cada uno de los 5 elementos de ADKAR representan un resultado particular que se está tratando de lograr. También que todos los elementos son acumulativos y se deben realizar en orden, si nos saltamos uno de ellos, todas las dimensiones serán ineficaces o inútiles.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación:

- Enfoque: El presente trabajo es de enfoque cuantitativo, ya que se analizaron los datos que se obtuvieron a través de la técnica de la encuesta, en respuesta a las preguntas de investigación. Se requirió el uso de la estadística para establecer con exactitud el comportamiento de la población.
- Tipo: A su vez es de tipo transaccionales o transversal descriptivo ya que, el estudio parte de una teoría existente por lo cual, se tomó en consideración para la investigación.
- Niveles: Es de nivel descriptivo, debido a que se narró la realidad de situaciones de un grupo de personas en un determinado tiempo que se pretenda analizar.

3.2. Diseño de investigación:

- El presente documento de investigación es no experimental debido a que no se manipula deliberadamente las variables propuestas.
- Es transversal ya que, el estudio se centra en analizar cuál es el nivel de una o diversas variables en un momento dado.
- El presente estudio es retrospectivo ya que, se registra evidencia de la información pasada indagando en los datos históricos.

3.3. Población, muestra y muestreo:

Población:

La población objetiva de la empresa escogida estuvo constituida por 80 colaboradores del colegio Jorge Basadre.

Muestra:

Se escogió a todos los colaboradores del colegio Jorge Basadre.

Muestreo:

Se escogió el muestreo no probabilístico – consecutivo ya que se incluirá a todos los sujetos accesibles dentro de la organización como parte de la muestra.

3.4. Criterios de selección:

Se utilizará toda la población de la empresa, por lo cual no utilizaremos ningún criterio de selección

3.5. Operacionalización de variables:

Tabla 2: Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Definición Conceptual	Indicadores	Técnica	Instrumento
Modelo ADKAR	ADKAR es un modelo de cambio individual basado en la investigación que representa los cinco hitos que un individuo debe lograr para poder cambiar con éxito. ADKAR crea un poderoso lenguaje interno para el cambio y ofrece a los líderes un marco para ayudar a las personas a adoptar cambios.	Conciencia	La conciencia es el objetivo, resultado de las primeras comunicaciones relacionadas con un cambio organizacional.	Actitud.	Encuesta	Cuestionario
				Situación antes del cambio.		
				Problemas en la empresa.		
		Deseo	El deseo es el objetivo, resultado de patrocinio y manejo de la resistencia	Actitud.		
				Situación personal.		
				Percepción de la situación.		
		Conocimiento	el conocimiento es el objetivo, resultado de la formación y entrenamiento, capacidad de realizar o poner en práctica el cambio en el nivel de rendimiento requerido	Capacidad de adquirir nuevos conocimientos.		
				Conocimiento previo.		
		Habilidades	Resultado del entrenamiento adicional, la práctica y el tiempo, refuerzo para asegurar el cambio.	Sentimiento ante el cambio.		
				Experiencia.		
		Refuerzo	Resultado de la medición de la adopción, medidas correctivas y el reconocimiento de un cambio exitoso.	Acciones correctivas.		
				Satisfacción por el cambio.		

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Los instrumentos que se utilizó en el siguiente estudio son cuestionarios a través de la técnica de encuestas, el cuestionario que se empleó es una adaptación del modelo ADKAR, el cual está compuesto por 5 dimensiones, con un total de 27 ítems. Así mismo, las encuestas se realizaron en el colegio Jorge Basadre en el horario de trabajo de 7:30 am a 6:30 pm en días los días tentativos: lunes, martes, miércoles y viernes.

Análisis Cronbach

Aplicación de Cronbach y análisis factoriales de las siguientes dimensiones de la variable aplicativa, por el cual si la aplicación del alfa de cronbach es mayor a 0.7 se considera que las dimensiones son respetables.

Tabla 3: Dimensiones de ADKAR

Dimensión	Valor de Cronbach	Interpretación
Conciencia	,754	Muy respetable
Deseo	,838	Buena
Conocimiento	,847	Buena
Habilidad	,878	Buena
Refuerzo	,821	Buena

Nota. Fuente: Elaboración propia

3.7. Procedimientos:

La recolección de esta información será vía hoja impresa para su posterior tabulado y organización de la información; siendo la duración de su ejecución en un lapso de 08 días. Para la planificación de la toma de encuestas se tomará en cuenta el número de colaboradores que conforman la empresa de la cual recabaremos información. El cuestionario se tomará en dos etapas, la primera etapa se realizará en el primer local que tiene la empresa, en el cual trabajan 56 colaboradores, la segunda etapa se realizará en el siguiente local con el que cuenta la empresa, en el cual se encuentran los 24 colaboradores restantes.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos:

El procesamiento de datos fue bajo un programa estadístico sirviendo de apoyo una hoja Excel para posible procesamiento de datos, con la finalidad de procesar la

información y determinar el modelo adaptado de ADKAR para aplicarlo, así mismo se evaluará el mencionado instrumento para tener la certeza de que los datos obtenidos o resultados sean acorde con el objeto de estudio.

Ya que, hubo una consistencia interna o confiabilidad para garantizar que las dimensiones en constructo están siendo consistentes de acuerdo a las preguntas respondidas. Para efectos de cálculos descriptivos básicos, se utilizó la herramienta Microsoft Office Excel, de acuerdo al procesamiento de datos, tablas de frecuencia para la organización de estas y gráficos estadísticos para realizar algunas comparaciones principales.

3.9. Matriz de consistencia:

Tabla 4: Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS	MARCO TEORICO	VARIABLES	METODOLOGIA
¿Cómo gestionar el cambio a partir de una propuesta basada en el modelo ADKAR en la empresa Jorge Basadre?	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Formular una propuesta de gestión del cambio basado en el modelo ADKAR en el colegio Jorge Basadre de Chiclayo</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>O1: Identificar el grado de conciencia de necesidad del cambio en la empresa.</p>	<p>ANTECEDENTES:</p> <p>Zapata y Martínez (2011), nos indican que el cambio en las organizaciones nace de las necesidades de superar obsolencias o desajustes de las variables organizativas.</p> <p>Hayes (2002), señala que la gestión del cambio organizacional implica principalmente la transformación o modificación de las organizaciones para mantener o mejorar su eficiencia.</p> <p>Parker y Ford (2012), citando a Jones y Melbourne (2003), nos</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>Modelo ADKAR</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Conciencia (Awareness)</p> <p>Deseo (Desire)</p> <p>Conocimiento (Knowledge)</p> <p>Habilidad (Ability)</p> <p>Refuerzo (Reinforcement)</p>	<p>ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>cuantitativo</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>Aplicada</p> <p>ALCANCE: Descriptivo</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>transversal</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA:</p> <p>Población</p> <p>Se trabajará con todos los colaboradores del talento humano del Colegio Jorge Basadre.</p> <p>Muestra</p> <p>Se trabajó con toda la población, puesto que el</p>

	<p>O2: Identificar el deseo de apoyar y participar en el cambio de los colaboradores.</p> <p>O3: Identificar el grado de conocimiento de cómo cambiar en los colaboradores.</p> <p>O4: Identificar la capacidad de los colaboradores para emplear las habilidades de competencias necesarias.</p>	<p>indica que la gestión del cambio es un proceso planificado y continuo de la transición de un estado a otro.</p> <p>Hiatt y Creasey (2012) señalan que, la gestión del cambio sólo afectará al momento de combinar el éxito de los procesos y herramientas para la buena gestión del cambio organizacional con respecto a la gestión del cambio individual.</p> <p>Martínez (2010) señala que en la actualidad las empresas se enfrentan a una necesidad de desarrollar capital humano y sistemas que gestionen de manera más efectiva la información.</p> <p>Fuguet (2017), señala que ADKAR es una guía para el cambio</p>		<p>presente estudio no presentó muestra y es absolutamente medible en su totalidad. Así mismo, en caso que no respondan al 100 % como se espera, se optará por elegir la tasa de respuesta, esperando que ésta sea mayor a un 40 %.</p> <p>TÉCNICA E INSTRUMENTO:</p> <p>Técnica: encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>PLAN DE PROCESAMIENTO PARA ANÁLISIS DE DATOS</p> <p>Software SPSS</p> <p>Medidas de tendencia central (media, mediana y moda)</p> <p>Tablas de distribución de frecuencias</p> <p>Gráficas descriptivas</p>
--	---	--	--	--

		<p>organizacional, esta se ha convertido en una de las mejores prácticas del mercado.</p> <p>Parker y Ford (2012), señalan que ADKAR ayuda a la interrelación entre la gestión de proyectos, gestión del cambio y el liderazgo.</p>		
--	--	---	--	--

3.10. Consideraciones éticas:

En la presente investigación está fundamentada mediante determinados principios éticos, los cuales se detallarán en los siguientes puntos:

Aspecto técnico: El contenido de la investigación está redactado de forma clara y precisa, como también se ha respetado la correcta ortografía.

Aspecto científico: La información recopilada son actuales y se encuentran citados por autores, es decir, se ha respetado los derechos de autor y así mismo se evitó el plagio.

Confidencialidad: Se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.

Originalidad: Es una investigación original donde se recogen aportes de investigadores los cuales han sido citados correctamente según las normas APA 6ta edición, respetando la propiedad intelectual.

Aspecto Social: Aportación de nuevos conocimientos con respecto al modelo ADKAR, y esto permitirá que nuevas investigaciones y organizaciones muestren interés en ello y puedan hacer uso para próximas investigaciones.

IV. Resultados y discusión

4.1.Resultados

4.1.1. Resumen sociodemográfico:

Con respecto al constructo analizado, se aplicaron las encuestas a 78 colaboradores, de ambos sexos (femenino y masculino) entre un rango promedio de 26 a 70 años, con un nivel superior de educación aplicadas en las diferentes áreas de la empresa: Nivel secundario, Nivel primario, y el área de administración.

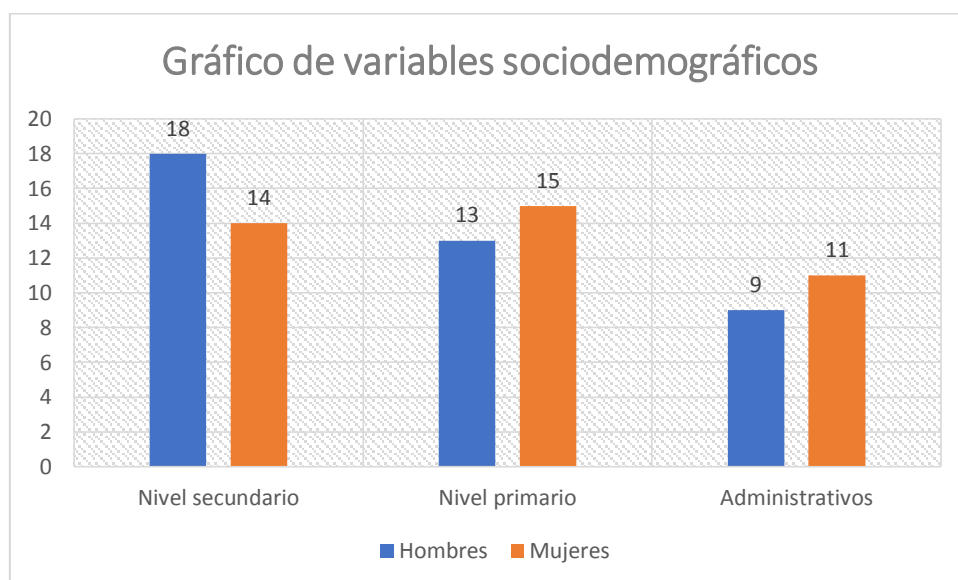


Figura 2: Gráfico de variables sociodemográficos
Nota. Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Resumen estadístico descriptivo realizados a cada dimensión: Frecuencias.

Se observa en el gráfico de las dimensiones que la habilidad es la más representativa luego refuerzo, Deseo, Conocimiento y finaliza con Conciencia.

El modelo ADKAR ésta diseñado para comprender la gestión de cambio desde la perspectiva de un individuo basados en los elementos: Conciencia; Deseo; Conocimiento; Habilidad y reforzamiento. Mediante la comprensión de estos cinco elementos se verán afectadas las personas, cuando es comprendido por completo más exitoso será el cambio sin embargo en nuestra investigación realizada en el colegio Jorge Basadre se obtuvo que las dimensiones de conciencia y conocimiento fueron bajas, esto no quiere decir que los

colaboradores desconozcan, sino que el grado de conocimiento es menor, como explica Hiatt que si una dimensión es baja esta afectara a las demás dimensiones.

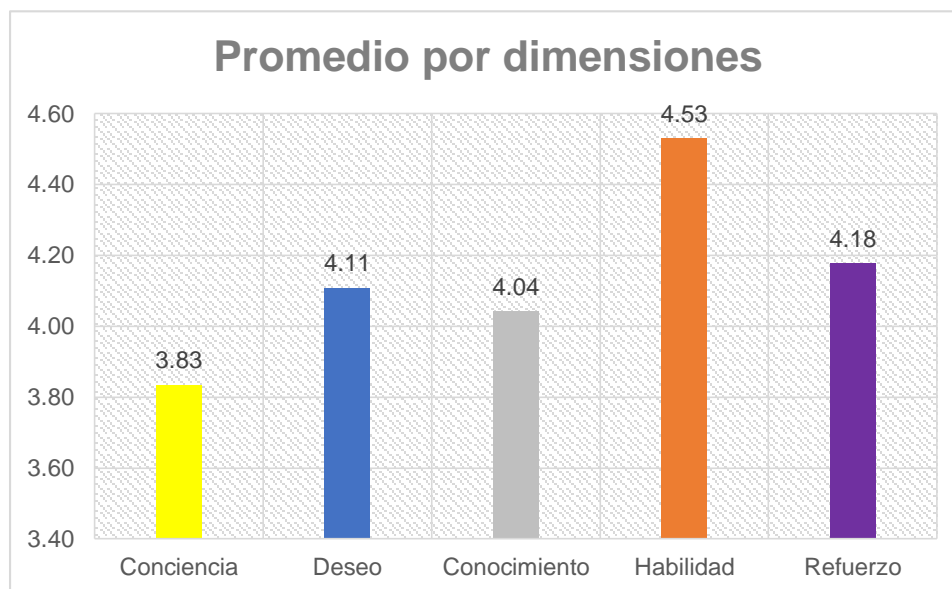


Figura 3: Promedio por dimensión

Nota. Fuente: Elaboración propia

4.2. Discusión.

Tabla 5: Porcentaje de resultados para discusión de la dimensión Conciencia

Dimensión	Items	1	2	3	4	5
Conciencia	P1	7.7%	15.4%	28.2%	20.5%	28.2%
	P2	1.3%	5.1%	12.8%	42.3%	38.5%
	P3	3.8%	6.4%	17.9%	41.0%	30.8%
	P4	1.3%	7.7%	11.5%	39.7%	39.7%
	P5	3.8%	11.5%	25.6%	37.2%	21.8%

Nota. Fuente: Elaboración propia

Los profesores no llegan a tener una clara conciencia de la problemática de la institución, por lo tanto, la percepción del riesgo implícito también es de media a baja (53.3%).

Considerando que el 25% de los profesores solo dictan por horas no se identifican y su compromiso solo es relativo al curso que dictan, en las horas que dictan. Según, Álvarez (2008) citando a Martin y Hafer, (1995); Wetzel, Soloshy y Gallagher, (1990) nos dice que “los trabajadores a tiempo completo podrían estar más involucrados en su rol como trabajadores que los que trabajan a tiempo parcial”, eso podría justificar la poca conciencia que tienen los colaboradores con los problemas de la empresa. Por otra

parte, Martínez y Rico citando a Tarantino (2012), concuerda que, para definir la conciencia del cambio, es fundamental la comunicación. También se podría explicar que el colegio no estaría comunicando de manera adecuada a sus colaboradores.

Por lo tanto, la empresa Jorge Basadre debe implementar nuevas formas de comunicar para lograr un mejor desarrollo organizacional, sin embargo, los trabajadores tienen en claro la naturaleza del impacto del cambio y entiendan los resultados previstos, los cuales ayudarán a que los trabajadores tomen conciencia de cambio, esto se ve reflejado en 79.4%.

Tabla 6: Porcentaje de resultados para discusión de la dimensión Deseo

Dimension	Items	1	2	3	4	5
Deseo	P6	3.8%	3.8%	20.5%	44.9%	26.9%
	P7	1.3%	5.1%	16.7%	39.7%	37.2%
	P8	0.0%	3.8%	5.1%	34.6%	56.4%
	P9	1.3%	6.4%	28.2%	28.2%	35.9%
	P10	6.4%	2.6%	15.4%	35.9%	39.7%
	P11	2.6%	1.3%	6.4%	17.9%	71.8%
	P12	1.3%	3.8%	6.4%	32.1%	56.4%
	P13	9.0%	5.1%	21.8%	41.0%	23.1%

Nota. Fuente: Elaboración propia

Cómo podemos observar, a pesar de que algunos colaboradores no tengan un completo conocimiento de los problemas existentes en la organización debido a diferentes motivos.

Arias y Larrota (2018) definen la importancia de generar el deseo, es importante para que se genere el cambio como tal, de tal manera conlleva a la importancia de fomentar la motivación donde se involucrará a todo el personal de la empresa para generar conciencia del cambio que se quiere hacer, Teniendo en cuenta la necesidad de contar con mejores herramientas que facilitaran su labor, todo el personal tendrá el deseo de que la implementación se dé la mejor manera.

De tal manera confirmamos la importancia de la dimensión del Deseo de cambio observando que en el colegio Jorge Basadre obtuvo un alto grado de deseo por el cambio, existe plena confianza propia y de equipo. Donde los docentes siempre están

involucrados con las actividades que desarrolle la organización. Concordando con la definición de Hiatt (2010) el cual denomina al deseo como el propósito de involucrar y apropiarse a distintos autores con el proceso.

Asimismo, Hiatt (2010) se enfoca en las razones del cambio y no traduce esas razones en factores motivadores personales y organizacionales, convirtiéndose en una trampa que enfrentan los profesionales de la gestión del cambio, y puede ser muy desalentador y molesto para los empleados.

Arias y Larrota (2018), Hiatt (2010) concuerdan con los factores motivacionales donde se involucren a todo el personal. Aquí podemos afirmar lo antes expuesto debido a que se encontró como resultado que empleados se encuentran motivados para afrontar cambios que ocurrirán en la empresa, en 89.7%. También podemos observar que la organización desea implementar cambios, esto se ve reflejado en las objeciones e ideas que ha ido aportando cada colaborador respetando su manera de pensar. Con lo cual se fortalece recursos humanos en la ejecución de cambio y garantice la sostenibilidad de la compañía.

Tabla 7: Porcentaje de la dimensión conocimiento

Dimensión	Ítems	1	2	3	4	5
Conocimiento	P14	0.0%	5.1%	14.1%	42.3%	38.5%
	P15	3.8%	3.8%	6.4%	47.4%	38.5%
	P16	0.0%	5.1%	10.3%	38.5%	46.2%
	P17	2.6%	7.7%	25.6%	35.9%	28.2%
	P18	5.1%	6.4%	23.1%	25.6%	39.7%

Nota. Fuente: Elaboración propia

Según Hiatt expone que desde la perspectiva de la gestión del cambio existen dos tipos de conocimientos, el primero que es el conocimiento de cómo cambiar (qué hacer durante la transición), y el segundo es el conocimiento de cómo actuar de manera efectiva en el estado futuro. Con respecto al primer tipo de conocimiento se puede observar que en la pregunta 14, 15 y 16, se obtuvo un porcentaje superior al 50% en cada una, esto indica que los colaboradores tienen la capacidad y el conocimiento de cómo cambiar, además de las herramientas para saber que hacer después de lograr el cambio, lo cual se refleja en la pregunta 17, con un porcentaje de 88.5%. de tal manera

que el colegio Jorge Basadre al desarrollar adecuadamente la gestión de conocimiento genera un plus ante otras entidades, quedando en claro que la dimensión conocimiento es de vital importancia, para la gestión del cambio, de tal modo que López y Hernández (2013), concuerdan que el poder gestionar el conocimiento y evidencia la necesidad que tienen las empresas de incorporar a la gestión del conocimiento como parte de estrategias de innovación y desarrollo, primando en la gestión del cambio. Debido a que el Conocimiento: generar las estrategias de aprendizaje y conocimiento, para que se dé el cambio.

Tabla 8: Porcentaje de la dimensión habilidad

Dimension	Items	1	2	3	4	5
Habilidad	P19	3.8%	1.3%	3.8%	26.9%	64.1%
	P20	1.3%	1.3%	5.1%	29.5%	62.8%
	P21	0.0%	3.8%	1.3%	26.9%	67.9%
	P22	0.0%	26.0%	5.1%	26.9%	65.4%

Nota. Fuente: Elaboración propia

Para definir Degraft, (2012). Paracha y Rubina et al. (2013) definen la formación como el proceso de formación de nuevos conocimientos y a continuación, el fortalecimiento de las habilidades, añadiendo que el cambio es más aceptado por los empleados cuando están a gusto con su nivel de competencia de sus nuevas habilidades. Se debe ser percibida como un proceso positivo que anticipa las tendencias y los cambios en el futuro. De tal manera McGehee y Theyer (1961) y Goldstein (1986,1991, 1993) definen habilidad como la capacidad para desempeñar las operaciones del puesto con facilidad y precisión. se puede obtener el conocimiento sobre una nueva habilidad, este conocimiento no puede traducirse en capacidad en términos de rendimiento. Es por eso que la empresa no solo debe quedarse conforme con el conocimiento que tienen sus colaboradores, sino al contrario darle las herramientas necesarias para que este conocimiento lo transformen en rendimiento.

De acuerdo con lo descrito y en relación a lo obtenido en la investigación se puede afirmar que en la empresa sus colaboradores creen que tienen la capacidad de poder implementar el cambio, así mismo de superar cualquier barrera que pueda presentarse en el proceso con (70%) que tienen los ítems 4 y 5 de la dimensión expuesta.

Tabla 9: Porcentaje de la dimensión Refuerzo

Dimensión	Ítems	1	2	3	4	5
Refuerzo	P23	1.3%	6.4%	14.1%	39.7%	38.5%
	P24	1.3%	11.5%	10.3%	30.8%	46.2%
	P25	2.6%	5.1%	15.4%	34.6%	42.3%
	P26	1.3%	5.1%	11.5%	23.1%	59.0%
	P27	3.8%	1.3%	14.1%	23.1%	57.7%

Nota. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en esta dimensión la empresa cuenta con las herramientas y los procesos para poder mantener el cambio, esto se refleja en un alto porcentaje (más del 50%), que los colaboradores observan en los mecanismos de la empresa. Según Hiatt una de las principales razones por la que esta dimensión puede ser la más difícil, es porque una vez terminado el cambio, a menudo la empresa avanza hacia el próximo cambio. Lo que se debe hacer es un esfuerzo concertado y tiempo para asegurarse que el cambio realizado se mantenga. De tal manera el colegio Jorge Basadre está llevando un manejo adecuado cuando se habla de refuerzo.

V. Propuesta.

5.1. La propuesta a través de la gestión del talento humano.

Se propone un programa de rediseño de procesos, estrategias de comunicación y difusión de conocimiento, capacitación, que involucren a personas con potencial para ayudar a que motiven y ayuden al cambio. Los referentes deben desarrollar sus habilidades blandas, para así generar un clima de confianza y compromiso para afrontar las etapas de cambio.

5.2. Propuesta a través de las dimensiones de ADKAR.

Tabla 10: Propuesta

Propuesta de conciencia - habilidad	
Descripción	<p>Conciencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones informativas a todo el personal a tanto tiempo completo como tiempo parcial, incluidos el personal administrativo. <p>Deseo Comunicación:</p> <p>Se propone desarrollar las siguientes competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interacción comunicativa: Establece canales de comunicación, participación y escucha activa (declaración y lenguaje corporal). • Comunicación escrita: redacción de informes, iniciativas y reportes usando el tipo de lenguaje y medio de transmisión adecuados. <p>Conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje: Se considera para generar cambios en la forma de trabajo como resultado de experiencias cotidianas (emergencias, business plan) y constante

	<p>actualización en marketing y finanzas, mostrando disposición de apertura a las nuevas propuestas e iniciativas.</p> <p>Habilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del tiempo: Se considera para cumplir, en tiempos previstos con las tareas asignadas (revisadas, validadas y priorizadas), mostrando sentido de organización y usando herramientas de planificación por proyectos (alarmas, reportes, ruta crítica). • Autonomía: Se toma en cuenta para realizar tareas diarias y enfrentar emergencias (cambios) sin depender del asesoramiento de directivos.
<p>Lineamientos</p>	<p>Conciencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantar en la conciencia de todos los involucrados sobre el tema gestión del cambio. • Comprender las dudas que puedan tener los colaboradores para encontrarle soluciones. <p>Deseo</p> <p>Trabajo en equipo:</p> <p>Se propone desarrollar las siguientes competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades: Planifica actividades según cronograma y estructura de desglose de trabajo. Organiza personas, monitorea y otorga feedback sobre resultados. • Influencia: Motiva a miembros del equipo (concepto de referente o agente de cambio) hacia logro de metas, de modo que genera compromiso.

	<p>Conocimiento</p> <p>De aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorpora prácticas que aporten valor al desempeño de su función. • Diseña procesos y actividades que aporten mejoras significativas dentro del formato de planificación por proyectos propuesto. <p>Habilidad</p> <p>De gestión del tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usa efectivamente las herramientas de planificación (diagramas de Gantt, reuniones efectivas, líneas de tiempo, valor ganado, ruta crítica, cronograma) para ejecutar actividades individuales y grupales. • Toma decisiones para el cumplimiento de las actividades asignadas (reportes, priorización, prevención, crashing, fast-tracking, negociación). <p>De autonomía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca oportunidades de mejora y propone alternativas de acción sin haber recibido indicación de hacerlo.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • El programa e desarrolla en espacios con áreas verdes para la debida interacción y trabajo en equipo. • Contratar a un coach especialista en el tema.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de implementación de mejoras a través de un cuestionario de 10 preguntas desarrolladas a criterio del coach.
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • 2 sesiones cada 6 meses en un año.
Costo	<ul style="list-style-type: none"> • S/.9000.00

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Propuesta de refuerzo

Propuesta de Refuerzo	
Descripción	Evaluación y seguimiento del proceso de cambio en la empresa JCB
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Designar un comité de evaluación • Seguir estándares de coordinación y formatos de seguimiento • Reconocer logros
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Charlas grupales e individuales para miembros. • El equipo de trabajo levante la información y la analice.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Número de charlas dictadas • Conocer el grado de aceptación del cambio.
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • 1 sesión
Costo	<ul style="list-style-type: none"> • 1000 soles

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Meses / Actividades		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Conciencia	Reuniones informativas												
Deseo	Interacción comunicativa												
	Comunicación escrita												
Conocimiento	Aprendizaje												
Habilidad	Gestión del tiempo												
	Autonomía												
Refuerzo	Evaluación												

Figura 4: Cronograma de actividades

Nota. Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El cronograma de actividades fue enfocado en las actividades que se presentan en la propuesta en cada dimensión, lo que se quiere lograr en el transcurso de la aplicación del cambio. Los primeros dos meses se aplicaran las actividades indicadas en la dimensión conciencia, lo mismo para la dimensión deseo, al llegar al sexto mes, el cual indica la mitad del proceso se aplicará las evaluaciones indicadas en la dimensión refuerzo, para poder identificar vacíos u otros inconvenientes que no hayan sido entendidos, lo mismo se aplicará para la otra mitad del proceso de cambio, esto no quiere decir que las dudas presentadas en cada actividad no puedan ser solucionadas en el mismo momento de las mismas.

El cronograma de actividades fue enfocado en las actividades que se presentaron en la propuesta en cada dimensión, lo que se quiso lograr en el transcurso de la aplicación del cambio. Los primeros dos meses se aplicaron las actividades indicadas en la dimensión conciencia, lo mismo para la dimensión deseo, al llegar al sexto mes, el cual indica la mitad del proceso se aplicó las evaluaciones indicadas en la dimensión refuerzo, para poder identificar vacíos u otros inconvenientes que no hayan sido entendidos, lo mismo se aplicó para la otra mitad del proceso de cambio, esto no quiere decir que las dudas presentadas en cada actividad no puedan ser solucionadas en el mismo momento de las mismas.

VI. Conclusiones

Al realizar la investigación en la empresa Jorge Basadre aplicando el modelo de gestión de cambio ADKAR como conclusión general se generó que, se Al realizar la investigación en la empresa Jorge Basadre aplicando el modelo de gestión de cambio ADKAR se concluyó que dos de las cinco dimensiones que evalúa el modelo son bajas, una de ellas es la conciencia de cambio y la otra dimensión es el conocimiento de cambio que se da en el colegio. De tal manera que estos son los puntos en los que se deben trabajar ya que estos influyen en las otras dimensiones y a la vez no descuidar las dimensiones del deseo y capacidad de los colaboradores para emplear las habilidades de competencias necesarias.

Así mismo el modelo Adkar es un modelo sensible que podemos trabajar varias dimensiones en una actividad de mejora. Y es no solo es aplicable a colegios sino también a distintas organizaciones.

A su vez con respecto al primero objetivo específico se fijó un bajo nivel de conciencia de la necesidad del cambio en la empresa esto significó que, los colaboradores de la empresa tienen muy poca conciencia de que lo que la empresa atraviesa, debido a que cada quien se limita a realizar sus funciones más allá de observar o canalizar lo que la empresa necesita.

A sí mismo, en el segundo objetivo específico identificar el deseo de apoyar y participar en el cambio de los colaboradores, el cual podemos observar según nuestros análisis que, los colaboradores de la empresa si tienen el deseo de apoyar un cambio, pero por falta de iniciativa o conocimiento no se da.

También, en el tercer objetivo específico se evidenció un bajo nivel de grado de conocimiento esto se refiere a que los colaboradores de la institución educativa no tienen el suficiente conocimiento de lo que la empresa en realidad necesita, esto se debe al poco análisis que los dirigentes de la institución les brindan a las necesidades.

Por consiguiente, en el último objetivo se identificó un nivel de deseo moderado en la capacidad de los colaboradores para emplear habilidades y competencias necesarias, los

cuales los colaboradores, están más que preparados para afrontar cualquier cambio o inconveniente que se les presente.

En el último objetivo pudimos observar que la empresa aplica un refuerzo moderado a los cambios que se han realizado con anterioridad en la empresa, por lo tanto al aplicar el modelo ADKAR hemos buscado que la empresa corrija esta dimensión y pueda mantener en el tiempo los cambios que se presenten.

VII. Lista de referencias

- Álvarez Llorente, G. (2008). *Determinantes del compromiso organizacional: ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo?* Cuadernos de Estudios Empresariales, 18, 73–88. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3083648&orden=227493&info=link%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=3083648>
- Arias, L. F., & Larrota, A. J. (2018). *Estrategias para la gestión de cambio organizacional en la empresa Taco Bell*.
- Atkinson, P. E. (1994). *The Challenge of Change*. *Management Services*, 38(4), 12–14. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12300091&site=ehost-live>
- Davis, J. (2015). *Automation 's Forgotten Midwife*.
- Hayes, S. C. (2002). *Acceptance, mindfulness, and science*. *Clinical Psychology: Science and Practice*.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*, 146. Retrieved from <http://books.google.com/books/about/ADKAR.html?id=mVMUPQAACAAJ&pgis=1>
- Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2012). *Advance praise for Change Management : The People Side*.
- Inc, S. M. (2016). *Change management in organisations - The Zimbabwe Independent*, (July), 1–3.
- Karambelkar, M., Bhattacharya, S., Karambelkar, M., & Bhattacharya, S. (2017). *Punto de vista De incorporación es un cambio*, 4–8.
- Keohane, A. R., Service, E., & Wilson, J. (2008). *Culture Transformation*, (49), 103–107.
- Leiva Chavez, S. Y., & Prieto Forero, A. Y. (2018). *MEJORAR Y PRESERVAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO EN LA EMPRESA TACO BELL*.
- Martinez Valbuena, L., & Rico Ferreira, S. (2018). *Propuesta de desarrollo organizacional para fomentar el liderazgo transformacional en los trabajadores de Taco Bell*, 43.
- Muñoz Razo, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. (II, Vol. Segunda ed). México.
- Parker, D., & Ford, M. (2012). *La evaluación crítica del desempeño basado en proyectos*, 407–419.

- PROSCI. (1998). *Contents Why the Adkar Model ? Understanding Change At an Individual Level, 1*. <https://doi.org/10.1016/j.jsv.2007.04.006>
- Riaño Galvis, S. L., & Ávila Gacharna, N. L. (2018). *Estrategias de cambio que se implementaron en taco bell, 1–31*.
- Steinburg, C. (1992). Taking charge of change. *Training & Development*, March(1), 25–32.

VIII. Anexos

9.1.Cuestionario



Encuesta para analizar las dimensiones del modelo ADKAR en el colegio privado Jorge Basadre de Chiclayo.

MODELO ADKAR

Jeff Hiatt (2006)

EDAD: _____

SEXO

Masculino: _____

Femenino: _____

Instrucciones generales:

- A. ADKAR es un modelo individual en el que J. Hiatt, (2006), declara que una persona conseguirá realizar un cambio con éxito cuando ésta cuente con cinco elementos claves, independientemente del tipo de cambio que se esté realizando.
- B. Usted debe expresar su acuerdo o desacuerdo con cada una de esas creencias usando una escala de 5 puntos presentada a continuación.

Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

C. **PARA CONTESTAR**, marca con un aspa la respuesta que mejor exprese su opinión al lado derecho del ítem considerando. Sea honesto. Muchas gracias.

N°	ITEMS	MD				MA
Conciencia de la necesidad del cambio.						
1	Entiendo los problemas que está afrontando la empresa y comprendo el riesgo de no cambiar.	1	2	3	4	5
2	Entiendo los resultados previstos de implementar un cambio en la empresa.	1	2	3	4	5
3	Las personas que han explicado los cambios que se deberían realizar en la empresa son creíbles.	1	2	3	4	5
4	Entiendo la naturaleza del impacto del cambio que se daría ,en mí, mi trabajo y mi grupo.	1	2	3	4	5
5	La forma en la que comunica la empresa sobre los cambios necesarios que realizan o han realizado, han o están siendo efectivas.	1	2	3	4	5
Deseo de la necesidad del cambio						
6	Yo creo en lo que la empresa ha hecho con respecto a los cambio realizado.	1	2	3	4	5
7	Soy partidario de los cambios que implementa la empresa.	1	2	3	4	5
8	Creo que, si asumo los cambios implementados o los que se implementarán en la empresa habrá una gran probabilidad de que tengamos éxito.	1	2	3	4	5
9	Creo que mis compañeros de equipo apoyarían los cambios implementados o los que se implementarían en la empresa.	1	2	3	4	5
10	Creo que las motivaciones organizacionales para los cambios en la empresa son verdaderas y precisas.	1	2	3	4	5
11-	Estoy motivado personalmente para ser parte de cualquier cambio, presente o futuro.	1	2	3	4	5
12	Espero con ansias el entorno nuevo y modificado después de implementar los cambios.	1	2	3	4	5
13	He podido expresar mis objeciones y se han tenido en cuenta.					
Conocimiento de la necesidad del cambio						
14	Entiendo claramente el impacto que tendría el cambio que realice la empresa	1	2	3	4	5

	en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujo de trabajo.					
15	Tengo el conocimiento que necesito para tener éxito mientras se implementa el cambio en la empresa.	1	2	3	4	5
16	Tengo el conocimiento que necesito para tener éxito después de implementar el cambio.	1	2	3	4	5
17	He recibido entrenamiento adecuado para actuar cuando alcance el éxito, cuando ha habido cambios.	1	2	3	4	5
18	Cuento con los recursos y herramientas disponibles que me ayudaran a tener éxito en la empresa	1	2	3	4	5
Habilidad						
19	Soy capaz de implementar cambios en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujos de trabajo cuando la empresa implementa nuevos objetivos	1	2	3	4	5
20	Puedo acceder a conocimiento adicional y apoyo cuando sea necesario.	1	2	3	4	5
21	Puedo superar cualquier barrera para implementar el cambio en la forma en que hago mi trabajo.	1	2	3	4	5
22	Tengo la capacidad de implementar los cambios en la forma en que hago mi trabajo.	1	2	3	4	5
Refuerzo						
23	Existen mecanismos para sostener el cambio.	1	2	3	4	5
24	Sé las consecuencias de no realizar mis nuevas actividades.	1	2	3	4	5
25	Tengo una salida para proporcionar retroalimentación sobre el cambio.	1	2	3	4	5
26	Creo que mi gerente está comprometido con el mantenimiento del cambio.	1	2	3	4	5
27	Creo que mis líderes principales están comprometidos con el mantenimiento del cambio.	1	2	3	4	5