



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Modelo adkar como herramienta para lograr la gestión del
cambio de la Empresa Plaza Cuglievan - Chiclayo**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciada en Administración

AUTORAS:

Bautista Chacón, Yvette (ORCID: 0000-0002-3184-544X)
Mirez Rojas, Aliz Misselhy (ORCID: 0000-0002-8407-2006)

ASESORA:

Mgtr. Chávez Rivas, Patricia Ivonne (ORCID: 0000-0003-4993-6021)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de Organizaciones.

CHICLAYO – PERÚ

2020

Dedicatoria

Este trabajo de investigación lo dedico a Dios, ya que ha sido mi fortaleza y guía para mi formación y a mis tíos Elmer y Nena, quienes siempre estuvieron brindándome su apoyo incondicional para forjarme como profesional, y a mis padres José y Lucy por inculcarme valores como es el respeto y responsabilidad, quienes me alentaron, motivaron con su cariño, para así poder llegar a este momento tan importante en mi vida profesional.

Bautista Chacón Yvette.

Este trabajo de investigación, se lo dedico principalmente a mi Padre Celestial por ser el inspirador y darme fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados. Asimismo, a mis padres Segundo Mirez y María Rojas, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ellos eh logrado llegar hasta aquí y convertirme lo que soy. También agradezco a mis hermanos Luis y Frank por sus consejos y apoyo y confiar en mí. A mi amada nona Doraliza Campos y a mi Pequeña Dakory Rojas quienes son mi motivación a seguir día a día, finalmente a mi amado novio José Burgos quien ha sido mi gran fortaleza

Mirez Rojas Aliz.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios porque nos ha brindado los conocimientos necesarios para iniciar esta investigación, porque a pesar del cansancio nos ha dado mucha fuerza y valentía para terminar nuestro proyecto de investigación.

A nuestra asesora Chávez Rivas, Patricia Ivonne quien nos ha brindado todos los recursos necesarios y ha hecho posible la elaboración y redacción de esta investigación.

Asimismo, agradecemos al administrador general de la empresa GALERIAS PLAZA CUGLIEVAN el señor Óscar Tito Custodio Ballena por brindarnos la confianza de la situación real en que se encuentra la empresa y poder generar la gestión del cambio, conocimientos nuevos que ayuden a sus colaboradores.

De. Yvette Bautista y Aliz Mirez.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	1
Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras	viii
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	12
III. METODOLOGÍA.....	20
3.1. Tipo y Diseño de la investigación	20
3.2. Operacionalización de las variables	21
3.3. Población y muestra.....	22
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos Validez y confiabilidad 22	
3.5. Procedimientos	25
3.6. Métodos de análisis de datos.....	25
3.7. Criterios éticos	26
IV. RESULTADOS	27
V. DISCUSIÓN.....	46
VI. CONCLUSIÓN	49
VII. RECOMENDACIÓN	50
VIII. PROPUESTA	51
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS	64

Índice de Tablas

Tabla 1: Operacionalización de la variable independiente	24
Tabla 2: Operacionalización de variable dependiente	24
Tabla 3: Expertos de Juicios Críticos	24
Tabla 4: Rangos	24
Tabla 5: Alfa de cronbach de variable	25
Tabla 6: Variable modelo ADKAR y sus dimensiones	27
Tabla 7: Dimensión Conciencia del cambio	29
Tabla 8: Dimensión Deseo	30
Tabla 9: Dimensión Habilidad	32
Tabla 10: Dimensión Conocimientos	33
Tabla 11: Dimensión Refuerzo	35
Tabla 12: Variable Gestión del cambio y sus dimensiones	36
Tabla 13: Dimensión Valoración	38
Tabla 14: Dimensión Comunicación	39
Tabla 15: Dimensión Liderazgo	41
Tabla 16: Propuesta del Modelo Adkar	54
Tabla 17: Cronograma para la Propuesta	60
Tabla 18: Financiamiento para la Propuesta	62
Tabla 19: Operacionalización de variable independiente	68
Tabla 20: Operacionalización de la variable dependiente	69
Tabla 21. Matriz de consistencia.	70

Índice de Figuras

Figura 1. Variable Modelo ADKAR y sus dimensiones.....	27
Figura 2. Dimensión Conciencia del cambio	29
Figura 3. Dimensión Deseo	31
Figura 4. Dimensión Habilidad	32
Figura 5. Dimensión Conocimientos.....	34
Figura 6. Dimensión Refuerzo.....	35
Figura 7. Variable gestión del cambio y sus dimensiones	37
Figura 8. Dimensión Valoración	38
Figura 9. Dimensión Comunicación.....	40
Figura 10. Dimensión Liderazgo.....	41
Figura 11. Organigrama de la empresa Plaza Cuglievan.....	53

Resumen

La investigación tuvo por objetivo proponer el modelo adkar para lograr la gestión del cambio de la empresa Plaza Cuglievan- Chiclayo, para lo cual se consideró un enfoque mixto, con un nivel aplicado de alcance descriptivo, teniendo como muestra a los 32 comerciantes de Plaza Cuglievan, aplicando como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados indican que en el diagnóstico de la gestión del cambio de la empresa Plaza Cuglievan- Chiclayo, se determinó las siguientes deficiencias: escasa participación del cambio, falta de un reconocimiento por buenas prácticas comerciales, barreras de comunicación entre la administración de la empresa y los comerciantes, una gestión deficiente de los comerciantes, un nivel bajo de capacidad de respuesta por parte de la administración de la empresa, así como un escaso liderazgo y oportunidades de desarrollo para los comerciantes. Concluye que en la propuesta del modelo adkar se han establecido estrategias para el involucramiento de la administración de la empresa en el proceso de cambio, de tal forma que los resultados puedan ser favorables, tanto para los comerciantes como para los propietarios de la empresa.

Palabras clave: adkar, cambio, gestión del cambio.

Abstract

The research had as objective to propose the adkar model to achieve the change management at Plaza Cuglievan-Chiclayo Company, therefor it was considered a blended approach, with an applied level of descriptive scope, taking as the population object of the research to the merchants of Plaza Cuglievan. The results indicate that in the diagnosis of change management at Plaza Cuglievan-Chiclayo company, the determined deficiencies were the following: limited participation in the change, lack of recognition about good business practices, there are communication barriers between the company management and merchants, poor merchant management, low level of answer's capability by company management, and poor leadership and development opportunities for merchants. It concludes that in the proposal of the adkar Model, have been established some strategies to involve the company management in the changing process, so that results could be favorable, for both merchants and the company's owners.

Keywords: adkar, changing, change management.

I. INTRODUCCIÓN

El modelo de gestión del cambio adkar, ha motivado a muchas organizaciones en todo el mundo a poder gestionar de forma correcta cambios internos que les permitan alcanzar una rentabilidad y éxito en sus proyectos empresariales. Este modelo se sustenta en que el cambio ocurre cuando los integrantes de la organización aplican nuevos procesos, aceptando las diversas herramientas o técnicas que implica el desarrollo de los mismos; de forma tal que cuando se genera un cambio en un individuo de la organización, toda la organización experimenta el cambio.

En la presente investigación se tuvo como realidad problemática en el nivel internacional:

Olguin, et ál (2016) afirman que con frecuencia las empresas intentan resolver sus problemas a través de procedimientos de gestión; no obstante su personal no desea aplicarlos o no obtiene el máximo rendimiento de los mismos, generando que los beneficios de un cambio se dilate con un mayor tiempo de lo esperado y aplicando un mayor número de recursos que los presupuestados en razón a la resistencia de los colaboradores de formar parte de estos procesos; si bien los cambios generan un impacto en la organización, casi siempre la resistencia es debido a la cultura de la empresa, generando una desconfianza al proyecto que busca un cambio.

Es relativamente nuevo a nivel empresarial la gestión del cambio puesto que no muchas organizaciones deciden trabajar sobre esta problemática, a fin de lograr la gestión del cambio; por lo cual el propósito de toda gestión es el éxito de un proceso de cambio organizacional, que vincule de una forma óptima a la empresa con el mercado y su competitividad cambiante, asumiendo actitudes de liderazgo dentro de sus integrantes empleando para ello el menor coste posible.

En el Grupo Editorial Observatorio de Recursos Humanos de España, el autor Creasey (2018) indica que existen numerosas intenciones de mejora y cambio en las organizaciones que no siempre se realizan en el momento oportuno ni el tiempo adecuado, y aceptación de cambio a sus colaboradores a fin de que sean ellos mismos quienes efectivicen dichos procedimientos y motiven al éxito de la gestión;

siendo el contando con un adecuado presupuesto, razón por la cual no genera los resultados deseados; en este sentido, es necesario que además de implementar cambios, las empresas enfoquen una gestión de desarrollo del cambio un proceso que depende de una estructura, debe poseer diversas herramientas que identifiquen a cada líder empresarial que brinde soporte para un cambio más dinámico y ágil.

Actualmente las empresas enfrentan una realidad en el mercado que les exige implementar cambios enfocados en una oportunidad de alcanzar el éxito y la rentabilidad deseados, asegurando su permanencia en el tiempo; para todo ello es imprescindible que las organizaciones adopten nuevas medidas de trabajo vinculadas al potencial de las capacidades de sus colaboradores y su adaptación al cambio, a todo ello el modelo adkar surge como una herramienta que permite aumentar la eficacia de la organización.

Por su parte, Llerena y Bigurra (2018) sostienen que la gestión del cambio requiere de un proceso de implementación y desarrollo lento que haga posible el reconocimiento de sus bondades y la creación de una conciencia en cada uno de los integrantes de la organización; por lo cual, a fin de que dicho proceso logre ser realmente exitoso, es necesario que el cambio empiece por los propios integrantes, en este orden de ideas dentro del desarrollo de la gestión debe incluirse un espacio en el cual de forma individual se trabaje con cada colaborador generando una dimensión social dentro de la empresa, llegando a todos los niveles organizativos; de igual forma se recalca la importancia de lograr cambios efectivos y duraderos en el tiempo, que permitan eliminar la resistencia como una forma de cultura organizacional.

En el mundo empresarial es innegable el impacto de la cultura organizacional en el éxito del cambio, teniendo únicamente como posibilidades aquellas que son posibles de ser generadas y motivadas por sus propios integrantes, a través de la adopción de correctas prácticas de gestión de desarrollo que busquen mejorar los procesos de cambio y facilite la incorporación de toda la organización en los mismos, teniendo como meta principal el crecimiento continuo de la organización como un todo que busca su competitividad y rentabilidad a mediano y largo plazo.

Al respecto, enormes sumas de dinero son invertidos por las empresas en tratar de conseguir un modelo de negocio rentable, no obstante olvidan incorporar metodologías de trabajo adecuado a los cambios y a la globalización actual; frente a esta deficiencia es que no se alcanzan los resultados esperados por cuanto los miembros de la organización no se encuentran identificados con los fines de la organización, frente a esta realidad las empresas necesitan desarrollar gestiones internas a fin de que su crecimiento pueda ser visualizado hacia el exterior de la misma. El modelo adkar posee una gran importancia en cuanto genera un aporte resaltante enfocado en brindar mejor gestión del cambio para cada uno de los colaboradores, logrando surja una oportunidad de crecimiento que estimule el desarrollo de un plan enfocado en gestionar un cambio y a la par aminore la resistencia a la misma; es así que el modelo adkar busca identificar los motivos por los cuales la anterior gestión no logró alcanzar los fines de la organización, estableciendo los vacíos en la organización para posteriormente adoptar las medidas oportunas para que las metas sean alcanzadas en el tiempo estimado y al nivel requerido. (Hiatt, 2017)

Asimismo, Felix (2018) sostiene que es necesario aplicar un proceso de cambio que permita diagnosticar las razones por las cuales la gestión aplicada no ha presentado el éxito esperado a fin de que los líderes puedan hacerse cargo de gestionar un cambio efectivo, empezando por impulsar la gestión del cambio de forma individual en cada uno de los colaboradores, en este orden de ideas donde sea que se desarrolle un proceso de cambio, permitirá un avance no solo a nivel de organización sino también a nivel personal y profesional para cada miembro que participe de forma activa en el cambio.

Si bien existen cambios en la organización que pueden generar una reacción negativa por parte de los colaboradores, las mismas son resultado de diversos factores que han pasado a formar parte de la cultura organizacional y que comúnmente se encuentran vinculados a los obstáculos de desempeño o económicos que conllevan las empresas; teniendo como consecuencia que los propios miembros no posean convicciones claras respecto de los fines de la organización, en tal sentido es necesario que los cambios sean dados de forma continua y paulatina, implementando equipos de trabajo organizados que haga

posible la solución de conflictos que se presenten a lo largo del proceso de cambio. (Felix, 2018)

En la Revista Digital LinkedIn, según Arocha (2018) sostiene que el modelo adkar hace frente al cambio que busca una gestión del cambio en las organizaciones al tiempo, a los nuevos retos de calidad y competitividad con sus opositores y los requerimientos de sus clientes en cuanto a la efectividad de los productos y servicios, todo lo cual da lugar a la necesidad de ejecutar cambios no solo en la estructura de la organización sino también en la cultura y hábitos de trabajo, en todo lo cual se encuentre vinculado el éxito de la organización y el desarrollo de las habilidades y potencialidades de sus miembros, enfocando los cambios en la sobrevivencia de la organización pero sobretodo en el desarrollo profesional de sus miembros que permanecen en la organización con aspiraciones de seguir creciendo.

Con la finalidad de poder mantenerse en vigencia, es necesario que las organizaciones puedan adaptarse a los cambios, de forma que modifiquen su metodología de trabajo, cultura organizacional y estructura, no obstante es posible que dentro de la empresa exista una resistencia a los nuevos cambios de forma que no todos los procesos de gestión de crecimiento pueden ser acogidos por todos los miembros de la organización, en tal sentido, siendo que la empresa es un todo compuesto por varios miembros es necesario que cada uno de ellos pueda participar del cambio, sin que exista resistencia al mismo; situación que acontece cuando la información ha sido sumamente aprehendida y no hace posible dar paso a nuevas metodologías laborales; en tanto el personal no logra entender de forma clara los objetivos de la organización al implementar los cambios, generando la ausencia de voluntad para adecuarse y colaborar con los fines propios de la organización.

La empresa Plaza Cuglievan – Chiclayo, fundada el 15 de diciembre del 2000, es uno de los centros comerciales más concurridos de la zona central de Chiclayo, la cual se encuentra conformada por 32 stand, por el administrador Oscar Tito Custodio Ballena, actualmente el centro comercial se encuentra comercializado por pequeños negocios, 1 stand de calzado, 26 stand de ropa, 1 stand de peluquería, 1 stand de decoración, entre otros. La problemática que aqueja a la empresa Plaza

Cuglievan, es que sus colaboradores carecen de un buen flujo de comunicación entre los directivos y colaboradores, lo cual ha generado inconvenientes en la zona de trabajo, además existe una falta de alineación entre la situación previa al cambio, las acciones emprendidas y las necesidades del mercado, lo cual ha generado que los lugares no cumplan con las expectativas del cliente esperado. Así mismo, existe una falta de información entre los trabajadores, lo cual dificulta canalizar los mensajes expuesto por los líderes de la Plaza Cuglievan, de igual manera presenta un bajo nivel de confianza administrativa lo que se ve reflejado en la baja productividad, en el incremento del desempleo dentro de las galerías, el nivel de desmotivación, el cierre de stand, entre otros.

Por lo tanto, es necesario tener en cuenta que para toda empresa es un desafío gestionar un cambio que permita mejorar la calidad de los bienes o servicios que entrega, es importante que se implemente una gestión de procesos, que facilite su implementación, por ende dentro de la estructura de gestión debe consignarse como una herramienta el modelo adkar que trabaje enfocado en impulsar la gestión del cambio, implantando nuevos conceptos en la cultura organizacional; al ser la gestión del cambio organizacional una técnica que permite dar respuesta de forma adecuada a los problemas de las empresas, necesita que sea adaptada a la realidad de la misma, en forma conjunta con las técnicas empresariales que hayan sido implementadas en la organización; de esta forma se ha detectado la necesidad de profundizar en la complejidad de realizar una gestión en la empresa Plaza Cuglievan- Chiclayo a fin de que obtenga resultados exitosos en este tipo de gestión empresarial.

Siendo que actualmente la gestión del cambio ha venido siendo desarrollado de forma extenuante por cuanto es necesario que en algún momento dicha gestión sea aplicada en las organizaciones, en vista de los cambios constantes del mercado en el mundo globalizado, la necesidad de implementar una gestión de cambio en las empresas es cada vez mayor, sobretodo conociendo que muchas empresas hacen uso de la gestión organizacional para acrecentar la rentabilidad de la empresa y generar un cambio que pueda ser sostenible en el tiempo, en este sentido es importante que en la empresa Plaza Cuglievan- Chiclayo pueda lograrse un cambio partiendo del personal interno, a fin de que se logre cambiar la cultura

organizacional en cuanto a la forma de llevar a cabo los procesos, reconociendo que la gestión de cambio encuentra su relevancia en las diversas modificaciones del mercado, la tecnología de este siglo, la creciente a través de nuevos productos y servicios; todo ello, obliga a las empresas a adaptarse y ser competitivas. Así mismo en la Galería Plaza Cuglievan se determinó que carece de una gestión de cambio, ya que en los últimos meses ha presentado riesgos para la empresa, por ejemplo, se indica que el 54.3% de los comerciantes afirman que carecen de comunicación con el personal administrativo; además señalan que el 45,7% de los comerciantes no presentan una buena relación con su entorno; el 36,3% de los comerciantes no colaboran con las actividades dentro de la galería; el 41,5% de los comerciantes no participan de las reuniones dentro de la Galería; finalmente ha reducido el nivel de ventas en los último 6 meses, esto ocasionado por la falta de estudio de mercado con respecto a las nuevas necesidades de los consumidores.

En la presente investigación se ha presentado casos similares, de los cuales se ha desarrollado estudios de investigación a nivel internacional como:

Rabelo (2016) en su estudio titulado “The Changing Context and the Organizational Justice Impact on the Employee Well-Being”, tuvo como objetivo investigar la influencia del contexto de cambio organizacional en la percepción de la organización justicia y bienestar. Así mismo, se propuso un modelo de mediación de justicia organizacional percibida entre el contexto de la organización cambio y bienestar. Se realizó un estudio cuantitativo transversal con 731 empleados públicos en el sector energético. Se aplicó tres instrumentos que evalúan el contexto de cambio organizacional, la percepción de justicia y el bienestar. Se realizaron análisis de regresión para evaluar las cualidades psicométricas de la escala y el modelo de mediación, respectivamente. Los resultados indican que la relación entre el contexto y la percepción del bienestar está mediada por las percepciones de la justicia. Este estudio contribuye para investigar las reacciones al cambio organizacional y sus impactos en los individuos, destacando la influencia de la justicia percibida en el resultado afectivo del cambio organizacional.

Saavedra (2017) en su estudio titulado “Propuesta de Modelo para Mitigar la Resistencia al Cambio en Organizaciones en Fusión o Adquisición” tuvo como objetivo principal proponer un Modelo Gerencial partiendo de algunas variables

asociadas con la gestión organizacional a fin de aminorar la resistencia al cambio en las organizaciones en fusión o adquisición. . La metodología fue de tipo cualitativo- subjetivo ya que se fundamenta en la forma del conocimiento del individuo general, se tuvo una población de 179 personas, de ambos sexos, comprendidos entre la edad de 20 a 35 años, que pertenecen al área de gestión contable a los cuales se les empleo un instrumento de recolección de información denominado cuestionario. Los resultados evidenciaron que existe la necesidad de gestionar un cambio en el desarrollo organizacional como empresa que se encuentra en un proceso de fusión o adquisición, por ende, en tanto existen modelos es posible identificar factores importantes e incidentes en la resistencia al cambio y disminuir el impacto del mismo. De esta forma todos los modelos de organización poseen el mismo enfoque, centrados en dos características que permiten llevar a cabo una forma diferente en el proceso de cambio. Finalmente, se concluyó que el cambio es un aspecto si bien complejo, importante para una organización, pudiendo acontecer en los individuos, en cuanto se considera que no es posible cambiar aquello que se viene dando durante largo tiempo; motivo por el cual el modelo propuesto buscó mitigar de forma correcta la resistencia al cambio motivando a que se realice una gestión permanente a lo largo de todo el proceso y una adecuada toma de decisiones.

Medonça (2017) en su investigación sobre “Organizational change in quality management aspects: a quantitative proposal for classification”, tuvo como propósito de este estudio es ayudar a la alta gerencia a identificar los tipos de cambio y, en consecuencia, determinar cómo se debe hacer correctamente dentro de una organización. La metodología involucra un modelo de clasificación, con soporte de criterios múltiples, y se adoptaron tres clasificaciones de cambio organizacional. El método multicriterio utilizado fue ELECTRE TRI y el modelo se aplicó a dos empresas del Arreglo Productivo Textil Local en Pernambuco, Brasil. Los resultados son interesantes y muestran la consistencia y coherencia del modelo de clasificación propuesto, así mismo concluye, la importancia de aplicar un modelo de gestión del cambio para mejorar las relaciones entre el trabajo en equipo y el compromiso organizacional.

Guzmán (2018) en su estudio titulado “Adaptabilidad y Proceso de Cambio Organizacional” tuvo como objetivo principal determinar el nivel de adaptabilidad que producen los procesos de cambio organizacional en los colaboradores de la empresa objeto de estudio. La metodología fue de tipo cuantitativa, de diseño descriptivo, se tuvo una población de 70 personas, de ambos sexos, comprendidos entre las edades de 18 a 25 años, que pertenecen al área de atención del cliente a los cuales se les empleo un test psicométrico denominado Cuestionario de Adaptabilidad para Adultos. Los resultados evidenciaron que el 4% se encuentra en nivel alto de inadaptabilidad, el 39% están en un nivel intermedio y el 13% se adaptan en un nivel bajo, se concluyó que a causa de la diversidad de problemas a los cuales debe adaptarse ante un proceso de cambio genera un desequilibrio en las funciones. Finalmente, se concluyó que el proceso de cambio busca siempre una mejor calidad de vida en los colaboradores dentro y fuera de la organización, por lo que es necesario adoptar diversas modificaciones en el desempeño a fin de lograr una mayor facilidad y sencillez.

Herrera (2018) en su estudio titulado “Relación entre el Compromiso Laboral y la Resistencia al Cambio en los Colaboradores del Área Administrativa de una Empresa Agroindustrial de la Ciudad de Guatemala” como objetivo principal establecer una relación estadísticamente significativa entre el compromiso laboral y la resistencia al cambio, dentro de un grupo de trabajadores de la empresa objeto de estudio, en el área administrativa. La metodología fue de tipo descriptivo correlacional, se tuvo una población de 30 colaboradores que laboran en el área administrativa de la organización, conformada por 14 mujeres y 16 hombres, que se encuentran en un rango de edad entre 20 a 74 años a los cuales se les empleo un cuestionario que diagnostica el grado de compromiso laboral en una escala de tipo Likert. Los resultados evidenciaron que existe una vinculación estadísticamente significativa entre el compromiso laboral y la resistencia al cambio en el grupo de colaboradores del área administrativa de la organización y por el contrario el compromiso de los trabajadores fortalece a la organización, enrumbándola a su crecimiento y rentabilidad. Finalmente, se concluyó que la organización debe elevar el nivel de compromiso laboral con sus trabajadores a fin de que puedan generar una resistencia a los cambios que puedan presentarse en la gestión empresarial.

A nivel nacional se han encontrado las siguientes investigaciones relacionadas al presente estudio:

Aguirre, Dionisio y Sáenz (2015) en su estudio titulado “Propuesta de Guía Metodológica para el Cambio Organizacional” tuvieron como objetivo principal plantear un desarrollo de cambio organizacional a través de un modelo basado en el análisis de gestión estratégica y desarrollo organizacional. La metodología fue de tipo no experimental, se tuvo como población de 125 entrevistados; teniendo una muestra de 65, a los cuales se les empleo un cuestionario como instrumento de recolección de información. Los resultados evidenciaron que existe la necesidad de realizar un proceso de cambio organizacional por lo cual se decidió implementar un modelo de cambio que permita aplicar enfoques y modelos de gestión estratégica, se concluyó que el punto principal en toda organización es la realización de los cambios que son requeridos de acuerdo a las circunstancias de la organización y la sostenibilidad en el tiempo de los cambios implementados.

Toledo (2018) en su tesis titulado “Gestión del cambio y compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, agencia Huaraz”, donde indica que la preocupación de las empresas financieras es proponer cambios que favorezcan a sus trabajadores. En esta perspectiva, la presente investigación tuvo el afán de determinar la influencia de la gestión del cambio en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz en el año 2016. Este objetivo se cumplió tomándose en cuenta las dimensiones de la variable independiente y su contrastación con el resultado, compromiso organizacional, elemento que suscita restricciones explicadas como problema. Es aplicada, de acuerdo a la orientación de investigación; por su profundidad, es explicativa pues midió la incidencia de la gestión de cambio en el compromiso organizacional de sus trabajadores en un momento determinado. La población estuvo conformada por 48 trabajadores de la institución financiera. A nivel general, se evidencia que la gestión del cambio incide significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores. Esto se aprecia a través de las dimensiones de negación (19.1%), resistencia (38.2%) y proceso de exploración (30.6%). Sin embargo, la dimensión confort queda excluida.

Kossarev (2018) en su estudio titulado “Propuesta de Guía para Gestión del Cambio Organizacional en Empresas Familiares, Pequeñas y Medianas” tuvo como

objetivo principal determinar la correlación entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal que labora en la institución objeto de estudio. La metodología fue de tipo básica, siendo de un diseño no experimental, se tuvo como población 75 empleados con muestreo aleatorio, a los cuales se le empleo una encuesta como instrumento de recolección de información. Los resultados evidenciaron que existe una relación inversa y significativa entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo en la empresa objeto de estudio; asimismo que no existe relación entre la inercia y el trabajo en equipo. Finalmente, se concluyó que existe una relación inversa y significativa entre la participación y el trabajo en equipo logrando tomar alternativas conducentes para mejorar el servicio a la población.

Quispe (2018) en su estudio titulado “Gestión del Cambio Organizacional y Productividad de los colaboradores del área de Negocios Lima 2017” tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el Desarrollo organizacional y la Resistencia al Cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate- 2017. La metodología fue de tipo no experimental, se tuvo como población 217 trabajadores administrativos de los regímenes laborales; teniendo una muestra de 138 trabajadores, a los cuales se les empleo un cuestionario como instrumento de recolección de información. Los resultados evidenciaron que existe una relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y la Resistencia al Cambio; por lo cual es necesario un cambio de actitud y asumir responsablemente su participación, así mismo es necesario la implementación de seminarios con programas de sensibilización al colectivo organizacional. Finalmente, se concluyó que los trabajadores deben involucrarse e informarse acerca de los beneficios del cambio y de igual forma la posibilidad de potenciar las habilidades organizacionales.

A nivel local se han desarrollado las siguientes investigaciones relacionados al tema de investigación:

Longa (2016) en su estudio titulado “Propuesta de un Rediseño Organizacional para La Corporación O' globo S.A.C de la Ciudad de Chiclayo” tuvo como objetivo principal desarrollar un cambio organizacional en base a un modelo de gestión adkar a fin de mejorar los procesos que se desarrollan dentro de la organización. La metodología fue de tipo deductivo, con un tipo de investigación

descriptiva, propositiva: siendo un diseño no experimental cuantitativo. Los resultados evidenciaron que a través de la propuesta de un cambio organizacional es posible alcanzar los objetivos de la empresa, aplicando un método de gestión adkar que hizo posible realizar un mapeo de los procesos que influyen en la cultura organizacional, mejorando los resultados de la gestión y el trabajo de los colaboradores en las diferentes áreas, entre las conclusiones se sostiene que a través de la aplicación del modelo adkar es posible minimizar los conflictos en las áreas permitiendo evitar una duplicidad de trabajo o exceso del mismo, generando un bienestar para todos los miembros de la organización.

More (2017) en su estudio titulado “Gestión del Talento Humano para la mejora del desempeño laboral en la empresa Ángel Divino” como objetivo principal proponer estrategias de gestión del talento humano que haga posible desarrollar formas mejores de lograr un desempeño laboral en la empresa Ángel Divino. La metodología fue de tipo descriptivo, considerándose un diseño no experimental, teniendo una muestra de 123 colaboradores de la empresa objeto de estudios a quienes se les fue aplicada una encuesta haciendo uso del cuestionario tipo Likert. Los resultados evidenciaron que gran parte de los colaboradores realizan totalmente las actividades asignadas (71%), no obstante existe un conjunto de personas que tienen deficiencias en el trabajo (29%), en razón a motivos como el desconocimiento y la falta de preparación para el cumplimiento de actividades, teniendo como conclusión que la producción del plan de gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral en la empresa objeto de estudio, teniendo una muestra de 40 colaboradores administrativos.

Carranza y Yúpton (2019) en su tesis titulada “Propuesta de gestión del cambio basado en el modelo adkar en el Colegio Privado Jorge Basadre de la ciudad de Chiclayo”, donde tuvo como objetivo formular una propuesta de gestión del cambio basado en el modelo adkar en el colegio Jorge Basadre, basada en un estudio con enfoque cuantitativo de alcance explicativo, con un diseño transversal y observacional. 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.

II. MARCO TEÓRICO

En cuanto a las bases teóricas científicas, tenemos en primer lugar el modelo adkar, se considera base del cambio organizacional que se desarrolla bajo la toma de decisión de los integrantes de una organización para adaptarse a usar nuevos procesos, herramientas o técnicas que permitan mejorar los procesos dentro de una empresa. Así mismo se determina, que es la acumulación de cambios a nivel individual lo que ocasiona a que toda la organización genere un cambio positivo en base a mejorar ciertos aspectos que beneficia tanto de manera interna y externa a los procesos organizacionales. De igual manera, el modelo adkar se define como un modelo que forma parte de la gestión de cambio organizacional que se encuentra en una correcta medición de las capacidades de las de cada uno de los colaboradores que forman parte de la organización. (Hiatt, 2017)

De esta forma, este modelo está compuesto por una estructura que busca explicar el cambio a nivel individual, dicho cambio fue expuesto por Hiatt.

Según los autores Leonie, et ál (2018) señalan que, el modelo establece cinco etapas o dimensiones por los que un individuo debe pasar para conseguir éxito en el cambio, tal como la conciencia de que es necesario un cambio, el deseo de formar parte del cambio, la habilidad de cómo se implementa un cambio, el conocimiento que identifica los conocimientos antes, durante y después y el refuerzo para hacer que el cambio sea permanente. De tal manera que se determina que las 5 dimensiones del modelo adkar son las siguientes:

Primera dimensión encontramos la Conciencia del cambio, para tener éxito en la transformación la clave debe ser que se den a conocer el cambio o cambios a todos en la organización más aún si son trascendentales mediante una buena comunicación proyectada. Las organizaciones junto con sus integrantes deben saber reconocer y comprender la importancia del cambio, su necesidad y las consecuencias de evitarlo.

Para medir dicha dimensión se presenta los siguientes indicadores de la dimensión conciencia del cambio:

Tenemos como primer indicador la Participación en el cambio, es la acción de impulsar e involucrarse a temas que conciernen al desarrollo interno o externo dentro de una empresa, con la finalidad de generar algún cambio en beneficio a la colectividad, así mismo implica a que el colaborador genere o fortalezca su capacidad de conciencia en buscar mejores acciones para el éxito en el cambio organizacional (Checkoway, 2018). Asimismo, como segundo indicador tenemos la Identificación del cambio, que se basa en la acción de identificarse o relacionarse con la empresa, radica en la identificación del personal con el progreso de la empresa en adquirir nuevas tácticas o metodologías para los procesos que se generen dentro de la empresa, ya sea en el reconocimiento de la marca como en el incremento de las ventas, es decir, que los colaboradores se alinean bajo los objetivos de la organización y cumplan con las expectativas establecidas por el consumidor (Marcus, 2017). Finalmente, como tercer indicador tenemos las Actitudes, que son conjuntos de acciones que determinan la personalidad del personal frente a cualquier situación que se genere de forma fortuita dentro de la empresa. Así mismo, implica determinar el ambiente que rodea dentro de la empresa, y como este influye en la toma de decisiones del personal y su desempeño (Checkoway, 2018).

Segunda dimensión tenemos el Deseo, para todo el personal de la empresa debe poseer el anhelo e incentivo necesario de ser parte en la transformación o modificaciones a ejecutar, esto con objeto contener su ayuda y colaboración en el cambio. Evidentemente, esto se consiguiera si antes hubo una campaña de concientización que la mejora es necesaria.

Para medir dicha dimensión se presenta los siguientes indicadores de la dimensión deseo:

Como primer indicador tenemos la Motivación, acción de impulsar o incentivar al personal bajo un mismo objetivo. Así mismo, se considera un factor importante para la gestión del cambio, porque además implica en el desarrollo del desempeño de los colaboradores y como ellos rinden en su zona de trabajo. Por lo tanto, para que el personal decida involucrarse al cambio dentro de la organización es fundamental estimular la motivación. Asimismo, como segundo indicador tenemos la Colaboración, que hace referencia al apoyo que se genere dentro de la empresa

por medio del personal, con respecto a las nuevas modalidades que se produce en la gestión del cambio. También tenemos como indicador la Disposición: se considera la actitud del personal que muestra frente al resto de sus compañeros de trabajo para realizar una actividad laboral. (Morris, 2019).

Tercera dimensión tenemos Habilidad, que tiene que apoyarse a los trabajadores en el instante y pasado el cambio con aprendizaje y práctica. A tal modo alcanzara las nuevas habilidades y comportamientos que requiere la empresa, ya que se tiene que utilizar las habilidades escondidas de los colaboradores y que estas a la vez se plasmen. De esta forma, la capacidad se encuentra referida a la posibilidad de implementar las destrezas y el comportamiento necesario para que las organizaciones y sus miembros tomen la decisión de cambiar y realicen las actividades necesarias para gestionar un cambio.

Se presenta los siguientes indicadores de la dimensión habilidad:

Como primer indicador tenemos el Aprendizaje, que es el conjunto de conocimiento ejercidos mediante las experiencias generadas dentro de la zona de trabajo, los cuales han permitido desarrollar las habilidades del trabajador ante cualquier técnicas o modalidad de trabajo (Silvius, 2018). Por otro lado, como segundo indicador tenemos Destrezas, son habilidades ejercidas por el personal practicadas bajo las actividades laborales dentro de la empresa. La destreza se basa en la práctica y técnicas que se pueda utilizar, lo cual facilita los procesos de las tareas laborales (Silvius, 2018). Finalmente, como último indicador tenemos la Toma de decisiones, se considera un factor importante para toda organización, sobre todo dentro del proceso del modelo adkar, ya que permite dar iniciativas al cambio que desea ejercer la organización y estimula a la participación de los colaboradores (Silvius, 2018).

Como cuarta dimensión tenemos conocimientos, hace referencia a la capacidad que ejerce toda persona para el desarrollo de actividades laborales dentro de una organización, con el propósito de adquirir conocimientos que favorezcan al avance profesional en algún cargo expuesto por la empresa. Por otro lado, también se define como el intercambio de conocimiento que brinda la empresa a su colaborador, para que este mejor preparado ante cualquier situación que

suscite en la empresa, y de esta forma mejorar el nivel de desempeño en sus colaboradores generando mejores resultados en la productividad laboral. (Biasca, 2015, p. 136)

De tal manera la dimensión de conocimiento se encuentra compuesto por los siguientes indicadores:

Capacitación, se considera como el conjunto de actividades que permite desarrollar los conocimientos del personal, de una manera práctica y didáctica. Así mismo las capacitaciones permiten potencializar las habilidades y destrezas del colaborador ante las nuevas tácticas o modalidades de trabajo producto de la gestión de cambio (Biasca, 2015). Asimismo, tenemos el Desempeño, consta de la actividad laboral que realiza el colaborador para cumplir metas u objetivos establecidos por la empresa. Así mismo permite evaluar el rendimiento de la empresa en función al trabajo realizado por el personal bajo la alineación de sus funciones y objetivos establecidos (Biasca, 2015). También tenemos como tercer indicador Entrenamiento: es la preparación del personal en base al desarrollo de una actividad laboral, con el propósito de impulsar la efectividad en las tareas laborales (Biasca, 2015).

Como quinta dimensión Refuerzo, para conservar el cambio deben ser reforzados para mantener y estabilizar la nueva situación, de no existir un refuerzo los trabajadores y organizaciones después del cambio logrado se perderá estabilidad entonces se corre el riesgo de volver a las condiciones iniciales, a su viejo comportamiento (Hiatt J. , 2015).

Se presenta los siguientes indicadores se la dimensión refuerzo: Primer indicador Logros alcanzados: se considera el nivel de alcance que presenta el personal para cumplir o llegar a la meta de trabajo. Así mismo implica, los objetivos organizacionales que se rigen en función al desempeño de los trabajadores (Hiatt J. , 2015). Segundo indicador tenemos Recompensas, es el reconocimiento dirigido al personal por el desempeño ejercido en una determinada actividad laboral. Este indicador permite estimular a los colaboradores a ejercer un mejor trabajo y a identificarse con la empresa (Hiatt J. , 2015). Ultimo indicador Acompañamiento:

se basa en la acción de guiar y atender de manera efectiva al personal para realizar un mejor trabajo (Hiatt J. , 2015).

Consecuentemente, respecto de la implementación del modelo adkar, el mismo es considerado un modelo individual de cambio en razón a que cada sujeto genera un cambio a una velocidad diferente, aplicando una escala diferente para actividad implicada en el cambio, de forma que el modelo adkar permite implementar una medición que haga posible establecer una actividad apropiada para que sea desarrollada por cada miembro de la organización, de forma tal que al final del análisis pueda contarse con un grupo de personas que se encuentren implicados en el cambio y el éxito de los resultados.

De igual forma contamos con la base teórica de gestión del cambio, trata acerca del ambiente laboral que se desarrolla dentro de una organización, el mismo que tiene influencia en diferentes aspectos que forman parte de los procesos empresariales, de los cuales se manifiesta en la estabilidad laboral, siendo esta gestión sumamente importante debido a la repercusión que posee en los integrantes de la organización. En este sentido se aprecia que el proceso de gestión de cambio, que se encuentra compuesto por cinco etapas, siendo estas la planificación, organización, motivación, dirección y control; sin embargo, la organización sufre constantemente cambios, ante lo cual surge la necesidad de implementar de forma inmediata cambios que fomenten las iniciativas propias de los miembros de la organización, en razón a desarrollar una mejor metodología de trabajo. (Tood, 2017, p. 131).

Del mismo modo, la gestión del cambio es un proceso que se encuentra direccionado a la transformación del personal, del cual permite que el colaborador y los representantes de la organización estén más alertas y se conviertan flexibles, además que intervienen al análisis de revisión interior y al autoconocimiento. Por lo tanto, se menciona en base a lo manifestado por Biasca (2015), la gestión del cambio se desarrolla en función a 3 dimensiones, la primera que consta de la valoración de los colaboradores frente a las normas o principios que establece la empresa; como segunda dimensión se considera la comunicación , que se desarrolla en función al flujo de mensajes que se emite entre los integrantes de la empresa; por último, el liderazgo que ejerce el personal en la toma de decisión y

las iniciativas de participación. De tal manera, que el autor señala que la gestión del cambio presenta 3 dimensiones, que son:

Primera dimensión tenemos Valoración, con respecto a la valoración se indica que son las convicciones básicas que posee todo individuo en base a la formulación de juicios sobre lo que es correcto y viable, las cuales se relacionan con los valores de la empresa, con el propósito de que los colaboradores reconozcan e identifiquen los fines de la organización, y de esta manera promover la lineación de los valores y lograr cambios efectivos para la empresa. Así mismo, permite promover las mejoras en la cultura organizacional para impulsar un cambio. (Biasca, 2015, p. 136)

Así mismo presenta los siguientes indicadores: Práctica de valores: Hace referencia a la ejecución de acciones o normas establecidas por la empresa, las cuales identifican al desarrollo organizacional con el personal (Veinhardt, 2017). Asimismo el segundo indicador es Logros de cambio, que se desarrolla mediante el trabajo en equipo para cumplir una determinada meta u objetivo con el propósito de generar un desarrollo o avance en los procesos organizacionales de la empresa (Durán, 2018). Tercer indicador es Reconocimiento: se basa en la identificación y satisfacción del individuo frente al trabajo realizado (Biasca, 2015).

Segunda dimensión tenemos la Comunicación, que se basan en el conjunto de técnicas y actividades que permitan facilitar el flujo del mensaje que se efectúa dentro de los miembros de la organización, con la finalidad de influir en las opiniones y conductas tanto de los agentes internos como externos, de esta forma cumplir con los objetivos establecidos por la empresa y efectuar la eficacia en los procesos de organización. Así mismo se considera que la comunicación y la retroalimentación son factores importantes, las cuales se debe desarrollar de manera fluida, así el cambio se da de manera armoniosa y con menos incertidumbre. (Biasca, 2015)

Así mismo presenta los siguientes indicadores: Flujo de mensajes: se basa en el desarrollo de procesos que se transmiten al emitir un mensaje, es decir, dentro de las empresas es fundamental que los procesos de comunicación se emitan de manera efectiva para estimular a mejores relaciones entre el personal (Weske,

2019). Segundo indicador es Opiniones, la formulación de juicios personales que establece una persona ante algún tema específico en un determinado contexto (Durán, 2018). Con respecto a la organización, mediante el proceso de gestión de cambio es fundamental que los colaboradores emitan sus opiniones para conocer y analizar las metodologías que se desean aplicar mediante ese cambio organizacional. Tercer indicador tenemos Conductas, se refiere al conjunto de acciones que engloba al colaborador en base a actitudes o comportamientos que ejerce dentro de la empresa, además que permite definir la personalidad del individuo (Biasca, 2015).

Tercera dimensión Liderazgo Se caracteriza por la toma de iniciativas que ejerce toda persona dentro del proceso de cambio, así mismo resalta por la capacidad de influencia que posee frente a un determinado grupo de personas, así mismo el liderazgo fomenta oportunidades que favorecerán al crecimiento personal y laboral del colaborador, desafiando cada reto expuesto por la empresa. (Biasca, 2015)

De tal manera que para el desarrollo de la dimensión se determinó los siguientes indicadores: Como primer indicador Capacidad, consta de las cualidades y aptitudes que pertenece a los integrantes de toda empresa para realizar un determinado trabajo de manera eficiente y eficaz (Durán, 2018). Segundo indicador Oportunidades, es la ventaja que ejerce toda persona para poder lograr un cambio. Dentro de las empresas se generan oportunidades para el desarrollo profesional del personal, así mismo se basa del crecimiento laboral en sus colaboradores. Asimismo, el tercer indicador tenemos Responsabilidad, que se basa en el cumplimiento frente a las obligaciones establecidas en la zona de trabajo. Además, bajo la gestión de cambio, es importante que el personal labore bajo la responsabilidad que obtenga dentro de sus funciones laborales, de esta forma fortalecer el compromiso organizacional. (Durán, 2018)

Respecto a la formulación del problema se ha planteado lo siguiente: ¿Cómo la propuesta del modelo adkar logra la gestión del cambio de la empresa Plaza Cuglievan- Chiclayo?

La investigación se justifica teóricamente puesto que se fundamentó en autores que definieron las variables de estudio, en este caso, modelo adkar y la gestión del cambio, de tal manera que se tuvo el sustento teórico para el desarrollo de las variables, así como para la aplicación del modelo indicado. Desde un punto de vista metodológico, la presente investigación desarrolló un estudio propositivo, para lo cual el diseño de investigación es no experimental, teniendo como muestra los 32 comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, de esta manera, se obtuvo los resultados necesarios para llegar a las conclusiones de la investigación, teniendo así un estudio de referencia para futuras investigaciones con situaciones similares a las que aquí se presentaron. También desde el punto de vista práctico, la investigación se justificó porque a través de la Propuesta de un modelo adkar se planteó una solución a la problemática de la empresa con lo cual se brindó alternativas que favorecerían la gestión del cambio en la empresa Plaza Cuglievan y a cada uno de sus integrantes en caso se tomara la decisión de implementar la propuesta del estudio. Por otra parte, la investigación fue viable, porque se contó con la información teórica necesaria para la realización del estudio, además, de poder contar con el asesoramiento y apoyo de los docentes de la Universidad Cesar Vallejo, filial Chiclayo.

Como objetivo general tenemos: Proponer el modelo adkar para lograr la gestión del cambio de la empresa Plaza Cuglievan- Chiclayo. Asimismo, como objetivos específicos tenemos: (i) Diagnosticar la gestión del cambio de la empresa Plaza Cuglievan- Chiclayo, (ii) Identificar el modelo adkar para la empresa Plaza Cuglievan –Chiclayo, (iii) Diseñar una propuesta del modelo adkar para la empresa Plaza Cuglievan –Chiclayo, (iv) Validar la Propuesta del Modelo adkar para la empresa Plaza Cuglievan –Chiclayo.

En resumen, la hipótesis de la investigación: La propuesta del modelo adkar sirve de herramienta para lograr la gestión al cambio de la empresa Plaza Cuglievan- Chiclayo.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de la investigación

Enfoque Mixto: Hernández, et ál (2014) nos indican que el enfoque de nuestra investigación es mixto, porque es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en mismo estudio, o una gran serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.

Tipo Aplicada: Hernández, et ál (2014) afirman que las investigaciones aplicadas concentran su atención en las posibilidades fácticas de llevar a la práctica las teorías generales, y destina sus esfuerzos a resolver los problemas y necesidades que se plantean los hombres en sociedad en un corto, mediano o largo plazo. Es decir, se interesa fundamentalmente por la propuesta de solución en un contexto físico-social específico.

La presente investigación fue de tipo aplicada, porque se utilizaron teorías ya estandarizadas referidas al modelo adkar, y cómo interactúan en la empresa Galería Plaza Cuglievan, para elaborar dicho modelo a manera de propuesta, con la finalidad de generar un aporte a las ciencias administrativas y beneficiar a la entidad estudiada.

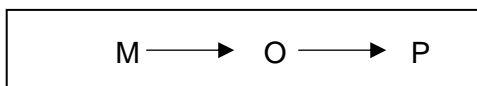
Alcance Descriptivo-Propositivo: Hernández, et ál (2014) afirma que la investigación es de tipo descriptiva porque se describirá las características de las variables en función al problema de investigación y propositiva porque incluye una serie de actividades de aporte práctico para resolver un problema de investigación. Por su parte Giler (2017) sostienen el estudio propositivo busca la mejor manera de aportar soluciones ante la problemática de la investigación.

De forma tal que el presente estudio fue de tipo descriptivo, al determinar las características de la problemática a través del instrumento de recolección de información. Asimismo, es propositivo, en razón a que se propuso el modelo adkar con enfoque en lograr la gestión del cambio en la empresa Galería Plaza Cuglievan en caso la administración de la empresa tomara la decisión de implementarla.

Diseño no experimental: Hernández, et ál (2014) sostienen que el problema del estudio es observado tal como se desarrolla en su contexto natural, por lo cual no se interviene en los resultados.

Es así que el presente estudio fue desarrollado bajo el diseño no experimental, en tanto no se manipuló la variable dependiente gestión del cambio, mediante ningún estímulo, solamente se propuso el modelo adkar como solución ante la problemática identificada.

Su esquema fue el siguiente:



Dónde:

M: Muestra

O: Gestión del cambio.

P: Propuesta del modelo adkar.

3.2. Operacionalización de las variables

Variables

Se define el término variable como una característica medible que varía. Puede cambiar de grupo a grupo, de persona a persona, o incluso dentro de una persona con el tiempo. (Ranjit, 2014)

3.2.1. Variable Independiente: Modelo adkar

Hiatt (2015) modelo que forma parte de la gestión de cambio organizacional que se encuentra en una correcta medición de las capacidades de las de cada uno de los colaboradores que forman parte de la organización.

3.2.2. Variable Dependiente: Gestión del cambio

Biasca (2015) la gestión del cambio es un proceso que se encuentra direccionado a la transformación del personal, del cual permite que el colaborador y los representantes de la organización estén más alertas y se conviertan flexibles, además que intervienen al análisis de revisión interior y al autoconocimiento.

3.3. Población y muestra

Población

Según manifestaron Hernández, et ál (2014) se considera que la población es el conjunto de personas que pueden identificarse porque tienen semejanzas y características similares, que pueden ser objeto de estudio.

En la presente investigación la población estuvo integrada por el promedio de 32 comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan.

Muestra

La muestra fue definida por Hernández et ál (2014) como parte de la población total, siendo un subconjunto y haga posible que a través de estudios se llegue a un análisis o establecer definiciones de un problema. Hernández Et Al (2014) indica que el muestro por conveniencia, al ser un tipo de muestreo no probabilístico y no aleatorio, esta permite poder crear muestras por la facilidad de acceso, así como la disponibilidad de las personas que forman parte de ella.

La muestra manejada en esta investigación fue la censal, debido a que fue tomada como muestra a la totalidad de la población, por lo tanto, su muestra estuvo conformada por los 32 comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos Validez y confiabilidad

Técnicas:

Encuesta: se trata de un método de recolección de datos, que a través de una serie de preguntas se puede obtener la información de la población o muestra (Baptista, et ál, 2014). En este caso, la encuesta estuvo dirigida a los comerciantes de Galería Plaza Cuglievan con la finalidad de conocer la situación de las variables a través del cuestionario.

Entrevista: es uno de los instrumentos para obtener información y lo define como el arte de escuchar y captar información, asimismo, implican que una persona calificada aplica el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas (Baptista, et ál 2014). En este caso,

la entrevista fue aplicada al administrador de Galería Plaza Cuglievan con la finalidad de conocer mejor la problemática de la empresa respecto a la gestión del cambio.

Instrumentos:

Cuestionario: de acuerdo a Baptista, et ál (2014) consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. El instrumento que se utilizó en la presente investigación fue el cuestionario, el mismo que se encontró conformado por un grupo de preguntas generadas en virtud de las variables que forman parte de la investigación, a fin de ser aplicadas a los colaboradores, en razón a una escala de Likert: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Indiferente, (4) De acuerdo y, (5) Totalmente de acuerdo.

El cuestionario se encontró compuesto por preguntas cerradas, en virtud de una escala de Likert, siendo que los colaboradores respondan de forma libre y voluntaria, en coordinación con la investigadora y los encargados de la empresa. El estudio contó con dos instrumentos: (i) Instrumento del modelo adkar conformado por las dimensiones “conciencia del cambio” (con los ítems 1,2,3,4,5,6,7,8,9), “deseo” (con los ítems 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18), “habilidad” (con los ítems 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27), conocimientos (con los ítems 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36) y refuerzo (con los ítems 37,38,39,40,41,42,43,44,45). Del mismo modo el instrumento de la variable gestión del cambio conformado por las dimensiones “valoración” (con los ítems 1,2,3,4,5,6,7,8,9), “comunicación” (con los ítems 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18) y, “liderazgo” (con los ítems 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27).

Guía de entrevista: Baptista, et ál (2014) indica que es una lista de los temas que planea cubrir en la entrevista con las preguntas que desea responder en cada tema. Se realizó una guía de entrevista para poder evaluar las variables en estudio, con preguntas abiertas dirigidas al administrador Oscar Tito Custodio Ballena Empresa Plaza Cuglievan –Chiclayo, en la cual las respuestas de esta variable sirvieron para poder argumentar la realidad problemática de la empresa y del mismo modo las respuestas de la variable independiente para poder formular diferentes estrategias.

Validación y confiabilidad de instrumento

Según Hernández, et ál (2014): “Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado”. (p. 200).

Expertos es el tema de estudio revisaron el instrumento que fue aplicado y de igual forma lo aprobaron para su posterior utilización.

Según Hernández, et ál (2014): “La confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios” (p. 200).

A través de la prueba estadística Alfa de Cronbach se calculó la confiabilidad del instrumento. Una prueba piloto fue aplicada en el mes de noviembre del 2019 a fin de determinar la confiabilidad, surgiendo esta del análisis de alfa de Cronbach, para luego aplicar el instrumento a la muestra extraída en febrero del 2020. En este caso, los resultados de los instrumentos son los siguientes:

Tabla 1: Expertos de Juicios Críticos

	Expertos de Juicio Critico	Porcentaje
Sra. Sánchez Eliana Lisbeth	Fernández	98.5
Sr. Robinson Villalobos	Requejo	92.6
Sra. Mimi Elizabeth Espino	Gonzales	98.5

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2: Rangos

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3: Alfa de cronbach de variable

Análisis de fiabilidad de los instrumentos

Estadísticas de fiabilidad		Estadísticas de fiabilidad	
Modelo adkar		Gestión del cambio	
Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos
,899	45	,901	27

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Procedimientos

Respecto al procedimiento, se tomó en cuenta los siguientes pasos para el desarrollo del estudio: Se desarrolló un cuestionario, de lo cual Hernández et ál (2014) señala que un instrumento se encuentra conformado por una serie de preguntas enfocadas en las variables utilizado la escala de Likert con preguntas cerradas en el caso del modelo adkar. Por otra parte, se realizó una entrevista, que según Hernández El At (2014) manifiesta que el instrumento se encuentra conformado por preguntas abiertas en donde el entrevistado brindar su opinión bajo su experiencia y lo percibido, este instrumento fue aplicado al gerente o administrador de la empresa en función a la variable del modelo adkar.

La información fue recolectada de la muestra de estudio, en este caso, se trató de los comerciantes de la Galería Plaza Cuglievan a quienes se aplicó un cuestionario establecido para cada variable (modelo adkar y gestión del cambio) así como la entrevista dirigida a la administración de la galería, para ello se utilizó como instrumentos al cuestionario y la guía de entrevista.

3.6. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva, la cual se analizó luego de procesar los datos a través del programa estadístico SPSS V25, de esta manera se pudo obtener los resultados que se necesitó para responder a los objetivos de la presente investigación.

3.7. Criterios éticos

Según Alcaraz, et ál (2014), indica que los criterios éticos se encuentran en toda investigación, dentro de los cuales encontramos:

Consentimiento informado: A fin de realizar la aplicación del instrumento se contó con la autorización, en razón de dicha autorización es que el colaborador participó voluntariamente.

Observación del participante: En cuanto las investigadoras formaron parte del proceso de registro de datos.

Confidencialidad: Los colaboradores encuestados fueron excluidos de la solicitud de datos personales al realizar el cuestionario.

IV. RESULTADOS

Objetivo específico (ii): Identificar el modelo adkar para la empresa Plaza Cuglievan –Chiclayo.

Tabla 4: Variable modelo adkar y sus dimensiones

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Conciencia del cambio	7	21.9 %	8	25.0 %	13	40.6 %	4	12.5 %	0	0.0 %	32	100 %
Deseo	6	18.8 %	7	21.9 %	16	50.0 %	3	9.4 %	0	0.0 %	32	100 %
Habilidad	2	6.3 %	11	34.4 %	15	46.9 %	4	12.5 %	0	0.0 %	32	100 %
Conocimientos	2	6.3 %	11	34.4 %	15	46.9 %	4	12.5 %	0	0.0 %	32	100 %
Refuerzo	4	12.5 %	15	46.9 %	10	31.3 %	3	9.4 %	0	0.0 %	32	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

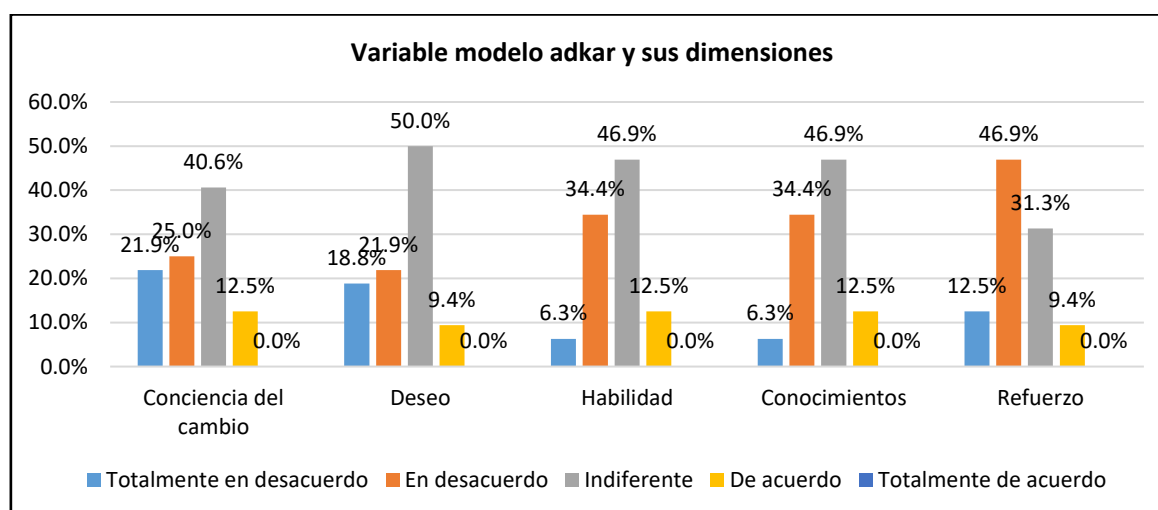


Figura 1. Variable modelo adkar y sus dimensiones

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

En la tabla 6 y figura 1, sobre la dimensión **conciencia del cambio** se observa que generalmente se es indiferente (46.6%) y en menor valoración se muestra los que están de acuerdo (12.5%), dicho resultado se debe a que los comerciantes de Galería Plaza Cuglievan carecen de una conciencia de cambio puesto que no han sido capacitados para ello a falta de interés de la administración en relación al desarrollo del tema. Sobre la dimensión **deseo**, la mitad de los participantes muestran un resultado de indiferente (50%) debido a que factores como la motivación, el reconocimiento, el apoyo, la participación del comerciante en el desarrollo de la organización no se han trabajado de manera adecuada con la administración de la galería.

La dimensión **habilidad**, muestra una mayor valoración en indiferentes (46.9%) y desacuerdo (34.4%) por la carencia de formación en el desarrollo de habilidades por parte de los comerciantes y de la administración misma de la Galería Plaza Cuglievan en la mejorar de dicha dimensión. La dimensión **conocimiento**, muestra un mayor desacuerdo (34.4%) y de indiferentes (49.9%) debido a que no se han desarrollado talleres de capacitación para los comerciantes, así como su participación en los realizados por entidades externas, y debido a la escasa orientación por parte de la administración de Galería Plaza Cuglievan en temas de negocio con sus comerciantes se muestra una menor valoración por dicha variable. Finalmente, la dimensión **refuerzo** muestra una mayor valoración en el desacuerdo (46.9%) ya que no se ha planteado objetivos comunes entre comerciantes, así como metas para sus negocios, debido a que no se ha presentado recompensas o formas de reconocimiento que puedan incentivar el desarrollo de quienes también forman parte de la organización.

Tabla 5: Dimensión Conciencia del cambio

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Participación en el cambio	8	25.0%	7	21.9%	12	37.5%	5	15.6%	0	0.0%	32	100%
Identificación del cambio	5	15.6%	10	31.3%	10	31.3%	7	21.9%	0	0.0%	32	100%
Actitudes	8	25.0%	10	31.3%	9	28.1%	4	12.5%	1	3.1%	32	100%
Conciencia del cambio	Bajo		Medio		Alto		Total					
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	2	6.3%	13	40.6%	17	53.1%	32	100%				

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

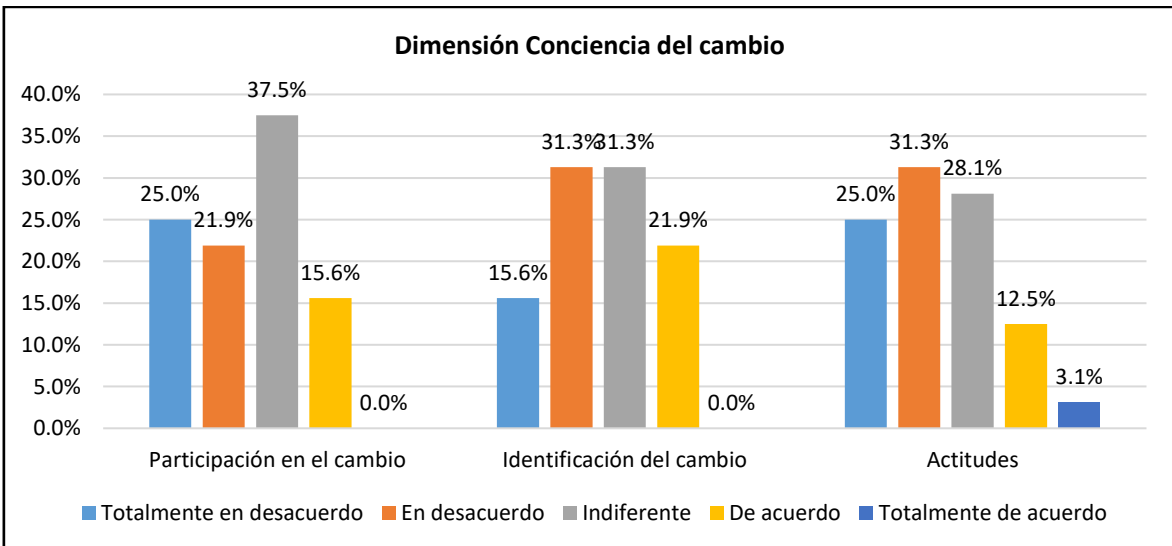


Figura 2. Dimensión Conciencia del cambio

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

De la dimensión “conciencia del cambio”, se ha obtenido que la mayor valoración se encuentra en un nivel alto (53.1%), sin embargo, se trata de la mitad de los resultados en función a toda la muestra, teniendo en un nivel medio al 40.6% y en un nivel bajo al 6.3%. Este resultado se debe a que se carece en la mitad de los participantes conocimiento respecto la participación del cambio, la identificación del cambio y las actitudes frente a ellos debido a la falta de capacitación respecto a lograr una mayor conciencia del cambio del mercado.

Tabla 6: Dimensión Deseo

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Motivación	6	18.8%	7	21.9%	12	37.5%	4	12.5%	3	9.4%	32	100%
Colaboración	8	25.0%	8	25.0%	10	31.3%	6	18.8%	0	0.0%	32	100%
Disposición	9	28.1%	9	28.1%	7	21.9%	6	18.8%	1	3.1%	32	100%
Deseo	Bajo		Medio		Alto		Total					
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	4	12.5%	9	28.1%	19	59.4%	32	100%				

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

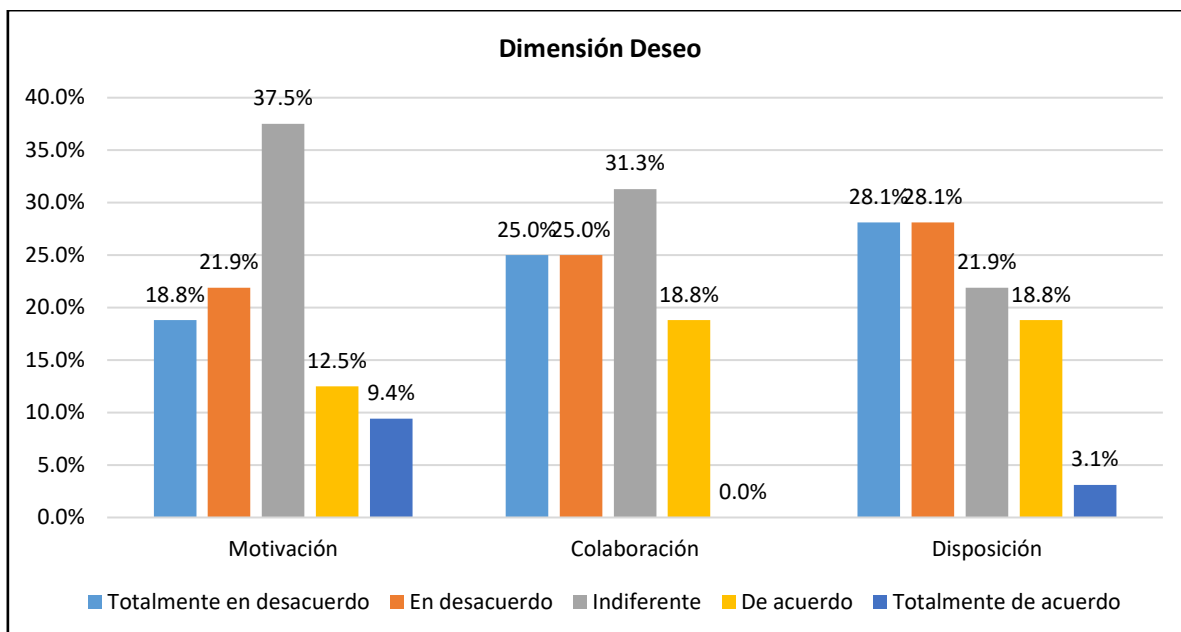


Figura 3. Dimensión Deseo

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

En la dimensión “deseo”, se tiene que la mayor valoración se encuentra en el nivel alto con el 59.4% de los resultados de la muestra, y en los niveles medio y bajo en menor porcentaje, sin embargo, no deja de ser un resultado preocupante debido a que a pesar que la mayor valoración se encuentra dentro de un nivel alto se observan brechas en niveles menores que requieren de mejoras en relación a la motivación, la colaboración y la disposición de quienes pertenecen a la empresa, tanto en administrativos como en arrendadores de sus stands.

Tabla 7: Dimensión Habilidad

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Aprendizaje	6	18.8%	13	40.6%	10	31.3%	2	6.3%	1	3.1%	32	100%
Destrezas	6	18.8%	10	31.3%	11	34.4%	5	15.6%	0	0.0%	32	100%
Toma de decisiones	4	12.5%	10	31.3%	10	31.3%	7	21.9%	1	3.1%	32	100%
Habilidad	Bajo		Medio		Alto		Total					
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
		0	0%	17	53.1%	15	46.9%	32	100%			

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

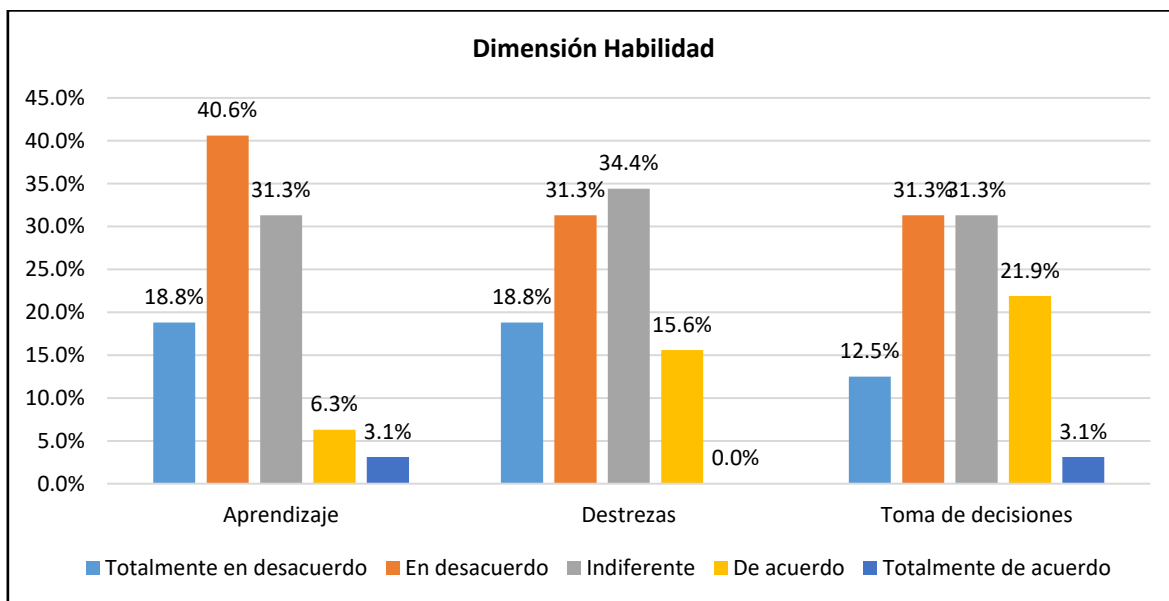


Figura 4. Dimensión Habilidad

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

La dimensión habilidad presenta la mayor valoración dentro de un nivel medio con el 53.1%, y como se observa tiene una gran brecha en relación al aprendizaje de cada uno de los participantes debido a que manejan sus negocios de manera empírica, en muchos de los casos se basa en la experiencia adquirida, sin embargo, no tienen la preparación adecuada para manejar sus negocios de manera eficiente; asimismo, las destrezas de los participantes no han sido desarrolladas al igual que la capacidad para tomar mejores decisiones. Esta situación se debe a que por parte de la administración de la galería no ha existido la preocupación por el desarrollo de cada uno de sus integrantes, dejando de pensar que el progreso de cada uno de ellos también beneficiaría a la empresa al asegurar la sostenibilidad de cada negocio.

Tabla 8: Dimensión Conocimientos

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Capacitación	3	9.4%	14	43.8%	10	31.3%	5	15.6%	0	0.0%	3	100%
Desempeño	4	12.5%	9	28.1%	13	40.6%	6	18.8%	0	0.0%	3	100%
Entrenamiento	6	18.8%	11	34.4%	9	28.1%	6	18.8%	0	0.0%	3	100%
Conocimientos	Bajo		Medio		Alto		Total					
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	0	0%	13	40.6%	19	59.4%	32	100%				

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

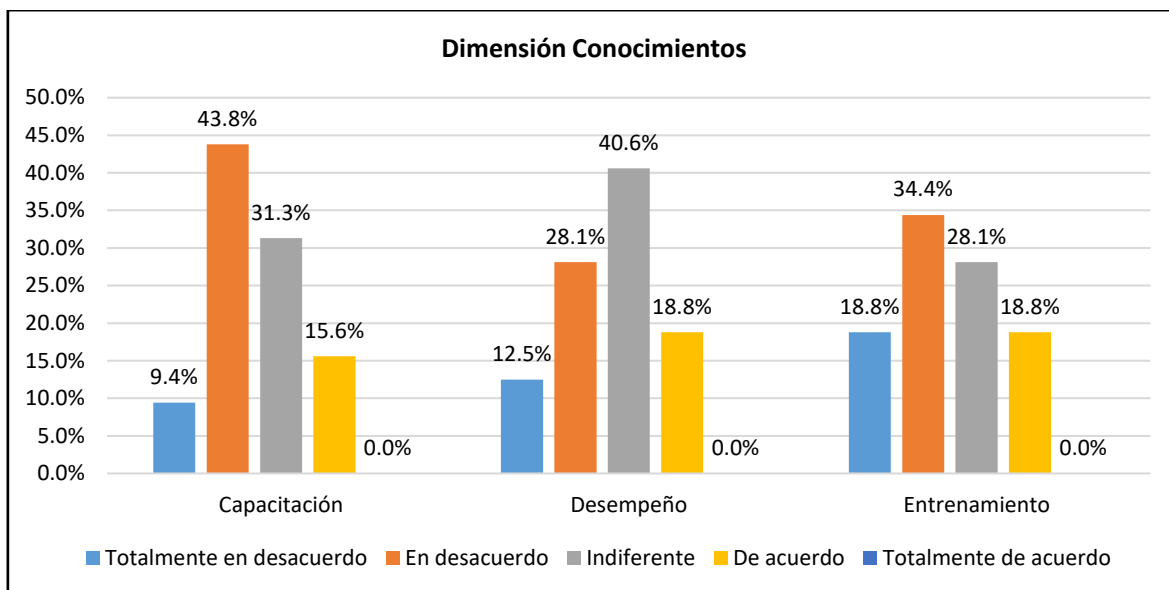


Figura 5. Dimensión Conocimientos

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

Los resultados de la dimensión “conocimiento” mantiene una mayor valoración en el nivel alto con el 59.4% referida a la capacitación que tiene cada uno de los participantes, al desempeño que muestran en sus negocios y al entrenamiento recibido, lo cual se ha manifestado en base a la experiencia adquirida mas no a una preparación profesional o especializada para el manejo de los negocios. En este caso, el resultado se tiene que considerar en el sentido de mejorar el conocimiento de quienes arriendas los stands de manera especializada de tal manera que no se queden solamente con el conocimiento empírico, sino que también se obtenga el conocimiento a partir de especialistas.

Tabla 9: Dimensión Refuerzo

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Logros alcanzados	3	9.4%	13	40.6%	11	34.4%	5	15.6%	0	0.0%	32	100%
Recompensas	6	18.8%	12	37.5%	8	25.0%	6	18.8%	0	0.0%	32	100%
Acompañamiento	11	34.4%	9	28.1%	9	28.1%	2	6.3%	1	3.1%	32	100%
Refuerzo	Bajo		Medio		Alto		Total					
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	0	%	19	59.4%	13	40.6%	32	100%				

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

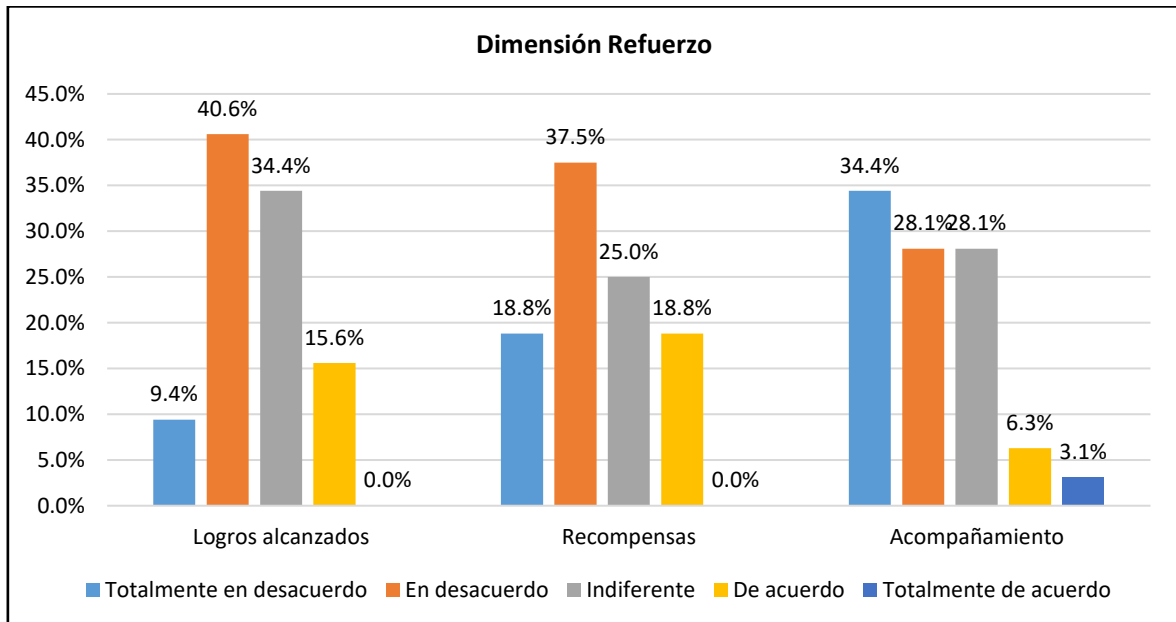


Figura 6. Dimensión Refuerzo

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

Los resultados de la dimensión “refuerzo” muestra su valoración más alta en un nivel medio con el 59.4% de la muestra debido a que por parte de los participantes aún no han obtenido los logros esperados en el tiempo que están comercializando en la galería. Otro punto importante, es que no se tiene un plan de recompensas por el esfuerzo mostrado y hace falta un acompañamiento por parte de la administración con la finalidad de que quienes ocupan los stands puedan tener un respaldo por parte de la empresa.

Objetivo específico (i): Diagnosticar la gestión del cambio de la empresa Plaza Cuglievan- Chiclayo.

Tabla 10: Variable gestión del cambio y sus dimensiones

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Valoración	1	3.1 %	12	37.5 %	14	43.8 %	5	15.6 %	0	0.0%	32	100 %
Comunicación	1	3.1 %	24	75.0 %	5	15.6 %	2	6.3%	0	0.0%	32	100 %
Liderazgo	3	9.4 %	21	65.6 %	6	18.8 %	2	6.3%	0	0.0%	32	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

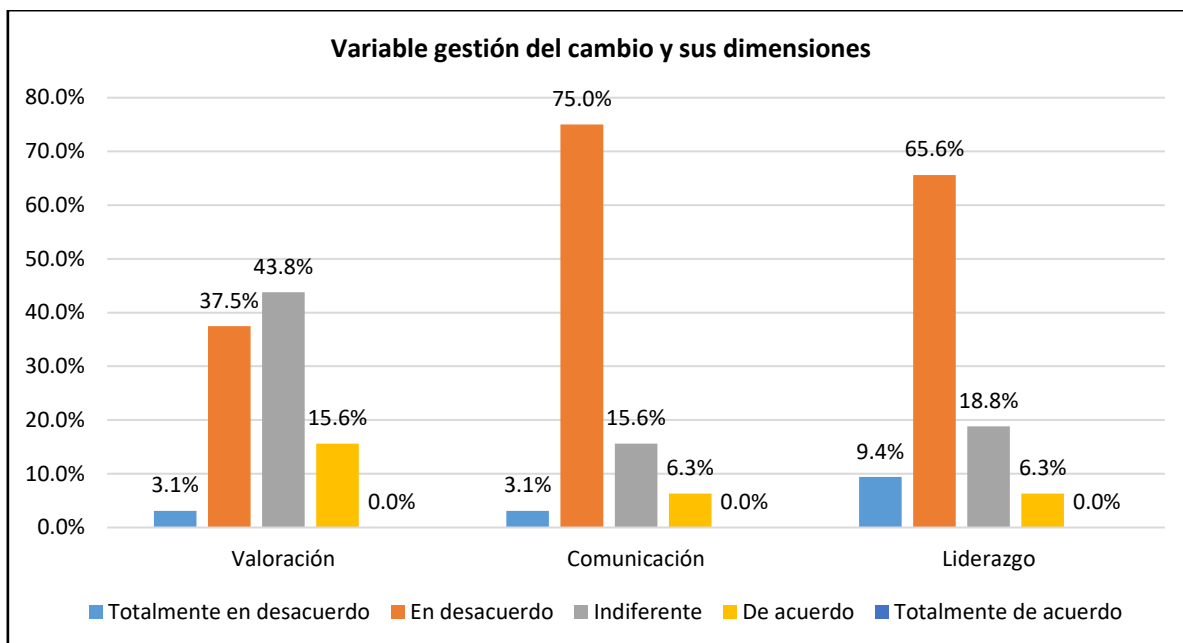


Figura 7. Variable gestión del cambio y sus dimensiones

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

En la tabla 10 y figura 7 se muestra los resultados de la variable gestión del cambio a partir de las dimensiones de lo que se tiene: la dimensión **valoración**, muestra un mayor nivel de desacuerdo (37.5%) y de indiferentes (43.8%) debido a que se tiene poca participación del cambio principalmente por falta de conocimiento del mismo, se carece de un reconocimiento por buenas prácticas comerciales, el poco interés en reconocer el desempeño, entre otros, ha causado que su valoración sea baja.

En cuanto a la dimensión comunicación, se tiene un alto nivel de desacuerdo (75%) debido a que existen barreras de comunicación entre la administración de la empresa Plaza Cuglievan y los comerciantes, descartando opiniones, y medios para facilitar la comunicación entre ambas partes. En la dimensión liderazgo, tiene la mayor valoración en el desacuerdo (65.6%) debido a que se carece de una buena gestión de los comerciantes, hay un nivel bajo de capacidad de respuesta por parte de la administración de la empresa Plaza Cuglievan, así como un escaso liderazgo y oportunidades de desarrollo para los comerciantes, muestra de un desinterés por parte de la administración.

Tabla 11: Dimensión Valoración

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Práctica de valores	0	0.0%	8	25.0%	9	28.1%	14	43.8%	1	3.1%	32	100%
Logros de cambio	7	21.9%	19	59.4%	4	12.5%	2	6.3%	0	0.0%	32	100%
Reconocimiento	2	6.3%	9	28.1%	18	56.3%	3	9.4%	0	0.0%	32	100%
Valoración	Bajo		Medio		Alto		Total					
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	0	0%	13	40.6%	19	59.4%	3	9.4%	2	6.3%	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

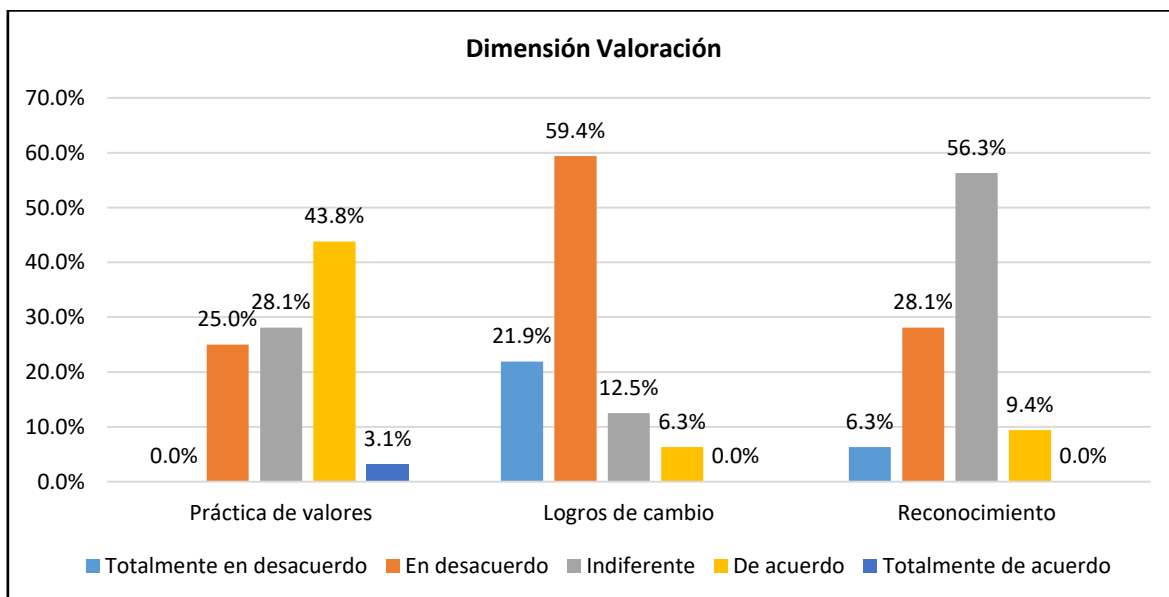


Figura 8. Dimensión Valoración

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

En cuanto a la dimensión “valoración” se tiene el nivel alto como el más sobresaliente con una aceptación del 59.4% de la muestra. Este resultado se debe a que la mayor parte de los participantes consideran que logros de cambio es un factor importante para el desarrollo de la empresa, al igual que práctica de valores y el reconocimiento que pueden tener por el esfuerzo realizado en sacar adelante cada uno de sus negocios. En este sentido, la valoración de los negocios se basa en logros de cambios, las miras a obtener grandes logros para garantizar la sostenibilidad de sus negocios, y la necesidad de reconocimiento en relación al esfuerzo realizado.

Tabla 12: Dimensión Comunicación

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Flujo de mensajes	11	34.4%	12	37.5%	8	25.0%	1	3.1%	0	0.0%	32	100%
Opiniones	4	12.5%	23	71.9%	2	6.3%	3	9.4%	0	0.0%	32	100%
Conductas	1	3.1%	9	28.1%	20	62.5%	2	6.3%	0	0.0%	32	100%
Comunicación	Bajo		Medio		Alto		Total					
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	0	0%	25	78.1%	7	21.9%	32	100%				

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

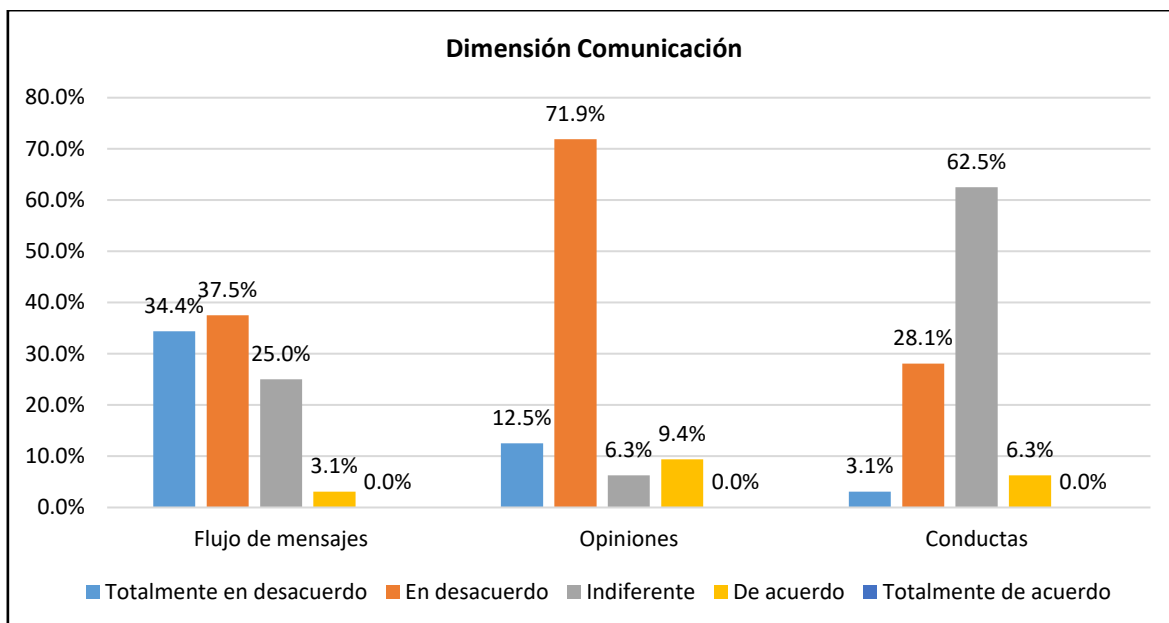


Figura 9. Dimensión Comunicación

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

La dimensión “comunicación” tiene un elevado nivel medio debido a que se manifiesta que el flujo de mensajes con la administración de la galería es escaso y requiere de mejoras, además, de que poco se toma en cuenta la opinión de quienes de alguna manera forman parte de la empresa como pequeños empresarios, al igual que la conducta mostrada por parte de la administración que tiene poca aceptación en relación a la actitud que se tiene con los propietarios de los stands cuando se requiere de apoyo y no es recibido. En este caso, se tiene una gran brecha que requiere de mejora con la finalidad de que la comunicación en la galería pueda ser eficiente y la más adecuada para todos los que la integran.

Tabla 13: Dimensión Liderazgo

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Capacidad	4	12.5%	18	56.3%	7	21.9%	2	6.3%	1	3.1%	32	100%
Oportunidades	1	37.5%	16	50.0%	3	9.4%	1	3.1%	0	0.0%	32	100%
Responsabilidad	5	15.6%	13	40.6%	12	37.5%	2	6.3%	0	0.0%	32	100%
Liderazgo	Bajo		Medio		Alto		Total					
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	0	0%	24	75%	8	25%	32	100%				

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

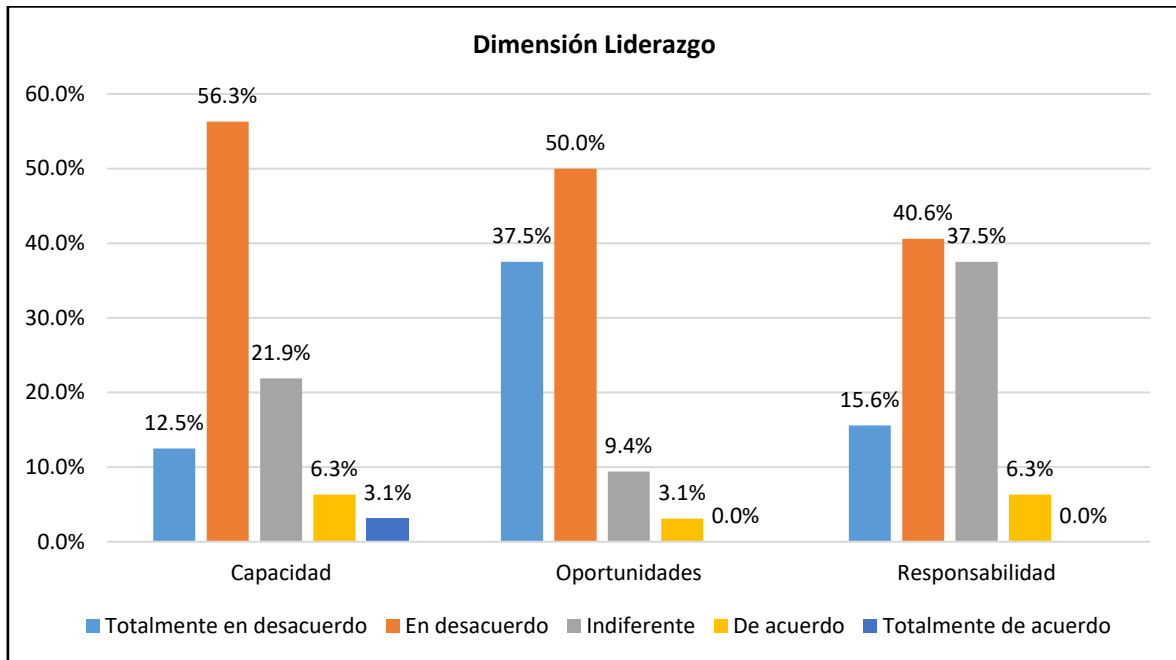


Figura 10. Dimensión Liderazgo

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de las Galería Plaza Cuglievan, Chiclayo, febrero del 2020.

El resultado de la dimensión “liderazgo” tiene la mayor valoración en un nivel medio, lo cual puede ser un reflejo de los resultados anteriores y las deficiencias encontradas. En este caso, se ha identificado deficiencias en relación a la capacidad de respuesta de quienes dirigen la organización, las escasas oportunidades de desarrollo que la empresa ofrece para quienes están en un proceso de desarrollo de sus negocios en la galería, y la poca responsabilidad que muestran con los pequeños empresarios que forman parte de la galería.

Objetivo específico (iii). Diseñar una propuesta del modelo adkar para la empresa Plaza Cuglievan –Chiclayo.

Adkar	Indicadores	Estrategias	Acciones	Resultados esperados
Awareness: Conciencia del cambio	Participación en el cambio	Involucrar a la administración de Plaza Cuglievan en el proceso de cambio de la empresa y sus integrantes.	Reuniones sobre la importancia del desarrollo del modelo Desarrollo de lluvia de ideas.	Logros de cambio
	Identificación del cambio	Establecer diálogos con los comerciantes de Plaza Cuglievan para realizar identificar las necesidades de cambio.	Reuniones con participación activa de los comerciantes. Evaluarán los cambios que se requiere para el crecimiento de la empresa.	Logros de cambio
	Actitudes	Establecer actitudes positivas en los participantes para el inicio de la gestión del cambio en Plaza Cuglievan.	Mañanas de integración.	Logros de cambio Mayor flujo de mensajes y opiniones
Desire: Deseo de participar y apoyar el cambio	Motivación	Motivación de la Gerencia de la empresa Plaza Cuglievan en la gestión de cambio en los comerciantes.	Charlas de orientación con los comerciantes de Plaza Cuglievan.	Logros de cambio
	Colaboración	Participación de los comerciantes en el desarrollo organizacional a través de la colaboración.	Reuniones de retroalimentación.	Logros de cambio. Mayor flujo de mensajes y opiniones Práctica de valores
	Disposición	Permitir la participación del comerciante en las reuniones administrativas de la empresa Plaza Cuglievan.	Elegir a representantes de los comerciantes.	Logros de cambio
Knowledge: Conocimiento sobre cómo cambiar	Capacitación	Fomentar el desarrollo de los comerciantes a través de orientadores externos.	Participación de los comerciantes en capacitaciones de la Cámara de Comercio de Lambayeque.	Logros de cambio Identificación de oportunidades
	Desempeño	Evaluar el desempeño de los comerciantes para establecer acciones de mejora.	Registro del desempeño de cada comerciante Plaza Cuglievan.	Logros de cambio
	Entrenamiento	Participación de la administración de Plaza Cuglievan en el desarrollo de la organización.	Orientar a los comerciantes de Plaza Cuglievan para mejorar su negocio. Se tiene que evaluar las debilidades de los comerciantes y sus negocios.	Logros de cambio

Ability: Habilidades y comportamientos requeridos	Aprendizaje	Fortalecimiento y desarrollo de los comerciantes de Plaza Cuglievan.	Desarrollo de talleres de aprendizaje empresarial dirigido a los comerciantes de Plaza Cuglievan.	Logros de cambio. Identificación de oportunidades. Mayor capacidad de respuesta a los cambios.
	Destrezas	Fortalecimiento de las habilidades de los comerciantes para la toma de decisiones.	Diagnóstico de las habilidades actuales de los comerciantes. Programación de talleres “Identifico conflictos y tomo decisiones”.	Logros de cambio Identificación de oportunidades
	Toma de decisiones	Involucramiento de los comerciantes en la toma de decisiones de la empresa Plaza Cuglievan.	Implementar un buzón de sugerencias.	Logros de cambio.
Reinforcement: Refuerzo para sostener el cambio	Logros alcanzados	Involucrar a los comerciantes y la administración de la empresa en logro de objetivos comunes.	Reuniones para generar compromiso en la asistencia a talleres. Taller “Creciendo con mi empresa”.	Mayor reconocimiento del esfuerzo. Mayor capacidad de respuesta a los cambios. Responsabilidad
	Recompensas	Establecer un programa de reconocimiento por logros alcanzados.	Registro de logros alcanzados. Reconocimiento del emprendedor del mes en el periódico mural.	Mayor reconocimiento del esfuerzo. Conductas adecuadas al cambio.
	Acompañamiento	Involucrar a la administración en el apoyo incondicional para la solución de conflictos de los comerciantes.	Identificar cambios necesarios para cada comerciante. Horario de atención a comerciantes de la galería.	Conductas adecuadas al cambio.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo específico (vi) Validar la Propuesta del modelo adkar para la empresa Plaza Cuglievan –Chiclayo.

La validación de la propuesta se ha dado a través de expertos en el tema, en este caso sobre el modelo adkar y la gestión del cambio. Los expertos que revisaron y validaron la propuesta son los siguientes:

Experto 1: Mg. Manuel Igor Ríos Inicio.

Experto 2: Dr. José Luis Casusol Cumpa.

Experto 3: Dr. Marcelino Callao Alarcon.

Cada uno de los expertos cuenta con un grado de maestría y con la experiencia necesaria para haber realizado la validación de la propuesta y estrategias, así como de las acciones establecidas en la propuesta de investigación, cuyo fin es brindar una solución viable ante la problemática identificada de la empresa estudiada y todos los comerciantes que la conforman tal como se puede ver en el anexo 9.

En este caso, la propuesta fue revisada y aprobada por los expertos que la evaluaron, por lo que se puede garantizar los resultados que se espera lograr si la administración de la empresa Plaza Cuglievan decide realizar la implementación de la misma.

V. DISCUSIÓN

Luego de obtener los resultados, se ha podido conocer los diferentes aspectos en relación a la gestión del cambio a través de la estadística descriptiva, siendo en este caso, solamente el análisis de los datos sin someterlos a post pruebas.

Al identificar el modelo adkar para la empresa Plaza Cuglievan –Chiclayo, los hallazgos mostraron deficiencias en cuanto a la conciencia del cambio donde se observa que generalmente se es indiferente con el 46.6%, lo cual se debe a que los comerciantes de Galería Plaza Cuglievan no han sido capacitados para adquirir una conciencia del cambio por la falta de interés de la administración en relación al desarrollo del tema, además, se conoció que la dimensión deseo, el 50% debido a que factores como la motivación, el reconocimiento, el apoyo, la participación del comerciante en el desarrollo de la organización no se han trabajado de manera adecuada; en cuando a la dimensión habilidad, casi la mitad (46.9%) se muestran indiferentes debido a que se carece de formación en el desarrollo de habilidades; sobre la dimensión conocimiento, se muestra un mayor desacuerdo (34.4%) y de indiferentes (49.9%) debido a que no se han desarrollado talleres de capacitación para los comerciantes; finalmente, la dimensión refuerzo muestra una mayor valoración en el desacuerdo (46.9%) puesto que no se ha planteado objetivos comunes entre comerciantes, así como metas para sus negocios.

Estos resultados se asemejan a los obtenidos por, Quispe (2018) en su estudio sobre la gestión del cambio organizacional y productividad de los colaboradores del área de Negocios Lima, donde evidenciaron que es necesario un cambio de actitud y asumir responsablemente su participación, así mismo es necesario la implementación de seminarios con programas de sensibilización al colectivo organizacional, además, que los trabajadores deben involucrarse e informarse acerca de los beneficios del cambio y de igual forma la posibilidad de potenciar las habilidades organizacionales. Por su parte, Hiatt (2017) explica que el modelo adkar es un modelo que forma parte de la gestión de cambio organizacional que se encuentra en una correcta medición de las capacidades de las de cada uno de los colaboradores que forman parte de la organización.

Al realizar el diagnóstico de la gestión del cambio de la empresa Plaza Cuglievan-Chiclayo, los hallazgos mostraron que valoración de los comerciantes, muestra un mayor nivel de desacuerdo (37.5%) y de indiferentes (43.8%) por la escasa participación del cambio, también se carece de un reconocimiento por buenas prácticas comerciales por parte de la administración de la empresa, en cuanto a la comunicación, se tiene un alto nivel de desacuerdo (75%) por las barreras de comunicación entre la administración de la empresa y los comerciantes, esto quiere decir que se descarta opiniones, y medios para facilitar la comunicación entre ambas partes; de esta manera, se evidencia que se carece de un liderazgo eficiente (65.6%) reflejándose en una gestión deficiente de los comerciantes, hay un nivel bajo de capacidad de respuesta por parte de la administración de la empresa, así como un escaso liderazgo y oportunidades de desarrollo para los comerciantes, muestra de un desinterés por parte de la administración.

Es así, que se ha presentado un estudio similar realizado por Aguirre, et ál (2015) sobre el cambio organizacional, donde evidenciaron que existe la necesidad de realizar un proceso de cambio organizacional por lo cual se decidió implementar un modelo de cambio que permita aplicar enfoques y modelos de gestión estratégica, se concluyó que el punto principal en toda organización es la realización de los cambios que son requeridos de acuerdo a las circunstancias de la organización y la sostenibilidad en el tiempo de los cambios implementados. Al respecto, Llerena y Bigurra (2018) sostienen que la gestión del cambio requiere de un proceso de implementación y desarrollo lento que haga posible el reconocimiento de sus bondades y la creación de una conciencia en cada uno de los integrantes de la organización; por lo cual, a fin de que dicho proceso logre ser realmente exitoso.

El diseño de la propuesta del modelo adkar para la empresa Plaza Cuglievan – Chiclayo, se ha realizado como alternativa de solución para las brechas identificadas sobre la gestión del cambio, pero tomando en cuenta cada uno de los factores del modelo adkar, estableciendo estrategias para el involucramiento de la administración de la empresa en el proceso de cambio, la generación de diálogos para identificar necesidades de mejora, las acciones para generar una actitud positiva en los comerciantes de Plaza Cuglievan, la motivación, la colaboración, la participación en reuniones administrativas, las capacitaciones, incentivar el

desarrollo organizacional, el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades de los comerciantes, el generar un mayor involucramiento en la toma de decisiones, el logro de objetivos, los programas de recompensas, entre otros, que son necesarios para lograr una gestión del cambio eficiente.

Esta situación, también la presentó Longa (2016) en su estudio sobre una propuesta en base al modelo de gestión adkar a fin de mejorar los procesos que se desarrollan dentro de la organización para lograr mejorar los resultados de la gestión y el trabajo de los colaboradores en las diferentes áreas, además, sostiene que a través de la aplicación del modelo adkar es posible minimizar los conflictos en las áreas permitiendo evitar una duplicidad de trabajo o exceso del mismo, generando un bienestar para todos los miembros de la organización. En este caso, Leonie, et ál (2018) señalan que, el modelo establece cinco etapas o dimensiones por los que un individuo debe pasar para conseguir éxito en el cambio, tal como la conciencia de que es necesario un cambio, el deseo de formar parte del cambio, la habilidad de cómo se implementa un cambio, el conocimiento identifica los conocimientos antes, durante y después y el refuerzo para hacer que el cambio sea permanente. En este sentido, cada etapa también ha sido considerada en la propuesta del presente estudio, enfocado en mejorar la gestión del cambio en la empresa.

La validación de la propuesta del modelo adkar para la empresa Plaza Cuglievan se ha realizado a través de expertos, en este caso, los expertos son profesionales con experiencia y conocimiento sobre temas relacionados a la gestión del cambio, quienes han revisado cada una de las estrategias propuestas, tomando como base el modelo adkar para su desarrollo, así como la revisión de las acciones establecidas para su desarrollo, los materiales que se requieren, los resultados que se espera logra, y los responsables de la implementación de las acciones, por lo tanto, de esta manera se ha asegurado que las estrategias propuestas tengan validez a través de concedores profesionales, y que su posible aplicación pueda dar los resultados una eficiente gestión del cambio en los comerciantes de Plaza Cuglievan.

VI. CONCLUSIÓN

Se ha propuesto el modelo adkar para lograr la gestión del cambio de la empresa Plaza Cuglievan- Chiclayo, como alternativa de solución para la empresa estudiada, de esta manera se desarrolló cada elemento del modelo en función a la problemática identificada a través de la investigación.

Se ha identificado el modelo adkar para la empresa Plaza Cuglievan –Chiclayo, en relación a los siguientes factores: la conciencia del cambio, el deseo, la habilidad, el conocimiento y, el refuerzo; de esta manera, se ha conocido que en los comerciantes se carece del conocimiento necesario para generar cambio en sus negocios, además, de la falta de interés de la administración de la empresa para solucionar dicha situación.

En el diagnóstico de la gestión del cambio de la empresa Plaza Cuglievan- Chiclayo, se determinó las siguientes deficiencias: escasa participación del cambio, falta de un reconocimiento por buenas prácticas comerciales, barreras de comunicación entre la administración de la empresa y los comerciantes, una gestión deficiente de los comerciantes, un nivel bajo de capacidad de respuesta por parte de la administración de la empresa, así como un escaso liderazgo y oportunidades de desarrollo para los comerciantes.

Se ha diseñado la propuesta del modelo adkar para la empresa Plaza Cuglievan – Chiclayo, estableciendo estrategias para el involucramiento de la administración de la empresa en el proceso de cambio, de tal forma que los resultados puedan ser favorables, tanto para los comerciantes como para los propietarios de la empresa.

La validación de la propuesta del modelo adkar para la empresa Plaza Cuglievan ha sido a través de expertos en el tema, de esta manera se ha asegurado que las estrategias propuestas tengan validez y que su posible aplicación pueda dar los resultados que se espera para lograr una eficiente gestión del cambio en los comerciantes de Plaza Cuglievan.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda al administrador y comerciantes de Plaza Cuglievan considerar el modelo adkar para el desarrollo de los comerciantes y la empresa, de esta manera se optará por acciones viables para cada comerciante y la organización en general.

Se recomienda a la administración de la empresa considerar cada uno de los factores que se han identificado de acuerdo al modelo propuesto, así como su estudio sobre los resultados en relación al cambio, de esta manera, se conocerá las ventajas que el modelo puede brindar para Plaza Cuglievan y los comerciantes que forman parte de la empresa.

Se recomienda a la administración de la empresa continuar con los diagnósticos de la gestión del cambio para identificar las necesidades de la empresa y los comerciantes con la finalidad de lograr resultados favorables para quienes pertenecen a toda la organización.

Se recomienda a la administración de la empresa considerar la propuesta realizada con la finalidad de lograr resultados de cambio tanto para los comerciantes como para la empresa misma, de esta manera se logrará optar por habilidades que permitan adaptarse a los cambios del mercado.

Se recomienda validar los resultados de la propuesta realizada a través de una retroalimentación de los logros obtenidos, en este sentido, de optar por la implementación de las estrategias establecidas se tiene que optar por hacer un análisis de los resultados logrados.

VIII. PROPUESTA

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo del modelo adkar para la empresa Plaza Cuglievan sirve de referencia para convertirse en líder del cambio, para lo cual se requiere que cada integrante de la organización pueda ser consciente de poder aceptar, así como de adoptar y hacer uso de nuevos procesos, para lo cual se requiere del aprendizaje del uso de nuevas herramientas de trabajo, el uso de nuevas técnicas de manera competente.

El modelo adkar en la empresa Plaza Cuglievan se realiza con la finalidad de poder apoyar el cambio individual con la finalidad de lograr resultados positivos para cada integrante de la organización que, en este caso, se encuentra conformado por los comerciantes de la empresa Plaza Cuglievan de Chiclayo, mismo que desempeñan sus actividades en distintos tipos de negocios, pero, que desconocen la manera más exitosa para lograr el cambio en cada negocio. Para ello es necesario la participación activa de la administración de Plaza Cuglievan en el proceso de desarrollo de la propuesta del modelo adkar que se ha desarrollado como aporte de la presente investigación.

Para el desarrollo del modelo adkar se ha considerado las cinco dimensiones que la componen y que se consideraron como dimensiones del estudio: (i) Awareness: Conciencia del cambio; (ii) Desire: Deseo de participar y apoyar el cambio; (iii) Knowledge: Conocimiento sobre cómo cambiar; (iv) Ability: Habilidades y comportamientos requeridos; y (v) Reinforcement: Refuerzo para sostener el cambio.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta es necesaria para la empresa Plaza Cuglievan, puesto que va a favorecer a su desarrollo organizacional y la manera de cómo se asume la responsabilidad de afrontar los cambios, del mismo modo, al desarrollarse en los comerciantes va a favorecer y asegurar la sostenibilidad de sus negocios, por lo tanto, la empresa Plaza Cuglievan también se verá favorecida.

3. OBJETIVOS:

3.1 Objetivo General:

Definir las estrategias y acciones que necesita la empresa Plaza Cuglievan para gestionar el cambio de manera eficiente a través del modelo adkar.

3.2 Objetivo Específicos:

Describir las estrategias y acciones para el desarrollo del modelo adkar en la empresa Plaza Cuglievan.

Describir el cronograma del plan de acción de la propuesta.

Determinar el presupuesto para el plan de acción de la propuesta.

4. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

Descripción:

Plaza Cuglievan es una empresa dedicada al arrendamiento de espacios comerciales en el centro de la ciudad de Chiclayo dentro de una sola galería con potencial debido a su ubicación estratégica y comercial. Dentro de la galería se desarrollan distintos tipos de negocios con diferente antigüedad en su actividad dirigida por emprendedores en diferentes sectores comerciales.

Misión.

Satisfacer las necesidades comerciales de los clientes a través de un excelente talento humano, recursos financieros, infraestructura adecuada y mejora continua, brindando productos y servicios competitivos y de calidad a través de sus comerciantes y emprendedores.

Visión.

En el 2022 ser una empresa reconocida en Chiclayo por la calidad ofrecida por los mismos comerciantes que la conforman, brindando seguridad y confort a todos los clientes.

5. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

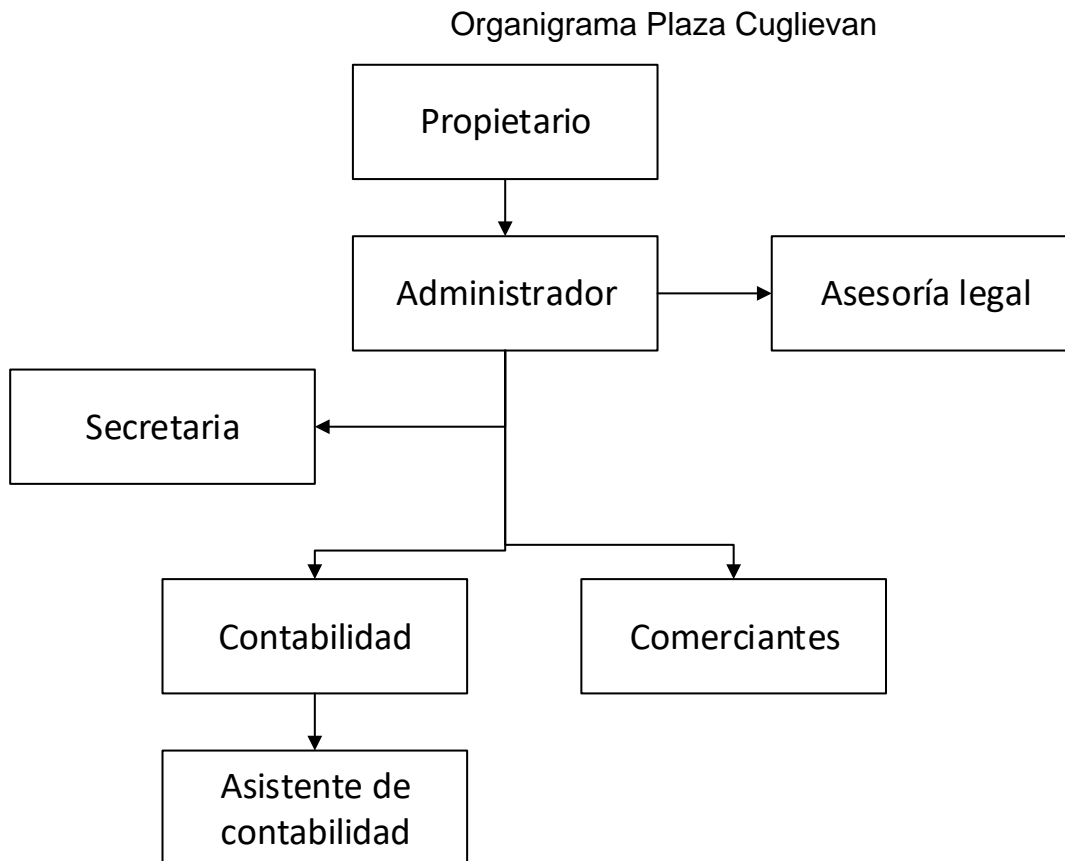


Figura 11. Organigrama de la empresa Plaza Cuglievan.

6. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Se ha establecido cada estrategia y actividades para lograr el desarrollo de la empresa Plaza Cuglievan a través del modelo adkar, para lo cual se consideró cada una de sus dimensiones:

Awareness: Conciencia del cambio.

Desire: Deseo de participar y apoyar el cambio.

Knowledge: Conocimiento sobre cómo cambiar.

Ability: Habilidades y comportamientos requeridos.

Reinforcement: Refuerzo para sostener el cambio.

De esta manera, se espera que los resultados puedan reflejarse en una eficiente gestión del cambio.

7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Tabla 14: Propuesta del modelo adkar para la empresa Plaza Cuglievan –Chiclayo

Adkar	Indicadores	Estrategias	Acciones	Materiales requeridos	Resultados esperados	Responsable
Awareness: Conciencia del cambio	Participación en el cambio	Involucrar a la administración de Plaza Cuglievan en el proceso de cambio de la empresa y sus integrantes.	- Reuniones de orientación al administrador sobre la importancia del desarrollo del modelo en la empresa a través de capacitaciones. - Desarrollo de lluvia de ideas con la participación de los comerciantes y la administración de la empresa sobre la problemática y soluciones.	- Afiches sobre procesos de cambio. - Agenda para registro de ideas de cambio.	Logros de cambio	Administrador y comerciantes
	Identificación del cambio	Establecer diálogos con los comerciantes de Plaza Cuglievan para realizar identificar las necesidades de cambio.	- Reuniones con participación activa de los comerciantes a través de lluvia de ideas. - Los participantes, a través de su experiencia, evaluarán los cambios que se requiere	- Afiches sobre procesos de cambio.	Logros de cambio	Administrador y comerciantes

		para el crecimiento de la empresa.	- Agenda para registro de ideas de cambio.		
Actitudes	Establecer actitudes positivas en los participantes para el inicio de la gestión del cambio en Plaza Cuglievan.	- Mañanas enfocados en fomentar una actitud de cambio en los comerciantes de Plaza Cuglievan.	- Sillas. - Blog de notas. - Lapiceros.	Logros de cambio Mayor flujo de mensajes y opiniones	Administrador y comerciantes
		- Antes del inicio de las actividades, se realiza una reunión simple entre comerciantes para generar una unión e integración comercial.			
Desire: Deseo de participar y apoyar el cambio	Motivación de la Gerencia de la empresa Plaza Cuglievan en la gestión de cambio en los comerciantes.	- Charlas de orientación con los comerciantes de Plaza Cuglievan.	- Pizarra. - Proyector multimedia. - Laptop.	Logros de cambio	Administrador y comerciantes
		- El administrador debe motivar a los comerciantes a reunirse en las charlas			

			motivacionales en un espacio amplio de la empresa.			
	Colaboración	Participación de los comerciantes en el desarrollo organizacional a través de la colaboración.	- Reuniones de retroalimentación al finalizar las labores enfocadas en el fortalecimiento de la colaboración entre comerciantes.	- Pizarra. - Sillas. - Blog de notas. - Lapiceros.	Logros de cambio. Mayor flujo de mensajes y opiniones Práctica de valores	de Administrador y comerciantes y
	Disposición	Permitir la participación del comerciante en las reuniones administrativas de la empresa Cuglievan.	- Elegir a representantes de los comerciantes de Plaza Cuglievan para su participación de las reuniones administrativas de la empresa.	- Buzón - Fichas para votación.	Logros de cambio	Administrador y comerciantes
Knowledge: Conocimiento sobre cómo cambiar	Capacitación	Fomentar el desarrollo de los comerciantes a través de orientadores externos.	- Participación de los comerciantes de Plaza Cuglievan en capacitaciones de la Cámara de Comercio de Lambayeque sobre desarrollo empresarial.	- Pizarra. - Proyector multimedia. - Laptop.	Logros de cambio Identificación de oportunidades	Administrador y comerciantes

Desempeño	Evaluar el desempeño de los comerciantes para establecer acciones de mejora.	Registro del desempeño de cada comerciante de Cuglievan. El registro debe realizarse de manera mensual para obtener información detallada del desempeño de los comerciantes.	- Fichas de observación de desempeño.	Logros de cambio del	Administrador y comerciantes
Entrenamiento	Participación de la administración de Cuglievan en el desarrollo de la organización.	- Orientar a los comerciantes de Plaza Cuglievan para mejorar su negocio. - Se tiene que evaluar las debilidades de los comerciantes y sus negocios para la orientación y entrenamiento.	- Pizarra. - Sillas. - Blog de notas. - Lapiceros. - Afiches informativos.	Logros de cambio	Administrador y comerciantes
Ability: Habilidades y comportamientos requeridos	Aprendizaje	Fortalecimiento y desarrollo de los comerciantes de Cuglievan.	- Identificación de la temática a desarrollar para los talleres de aprendizaje empresarial. - Pizarra. - Proyector multimedia. - Laptop.	Logros de cambio. Identificación de oportunidades.	Administrador y comerciantes

			- Desarrollo de talleres de aprendizaje empresarial dirigido a los comerciantes de Plaza Cuglievan.	- Trípticos.		Mayor capacidad de respuesta a los cambios.	
Destrezas	Fortalecimiento de las habilidades de los comerciantes para la toma de decisiones.		- Diagnóstico de las habilidades actuales de los comerciantes. - Programación de talleres "Identifico conflictos y tomo decisiones". - Desarrollo de talleres de manera periódica.	- Pizarra. - Proyector multimedia. - Laptop. - Trípticos.		Logros de cambio Identificación de oportunidades	Administrador y comerciantes
Toma de decisiones	Involucramiento de los comerciantes en la toma de decisiones de la empresa Plaza Cuglievan.		- Implementar un buzón de sugerencias para la participación de comerciantes sobre la administración de la empresa Plaza Cuglievan.	- Compra de buzón.		Logros de cambio.	Administrador y comerciantes
Reinforcement: Refuerzo para sostener el cambio	Logros alcanzados	Involucrar a los comerciantes y administración de	- Reuniones con trabajadores para generar compromiso en la asistencia a talleres.	- Pizarra. - Proyector multimedia.		Mayor reconocimiento del esfuerzo.	Administrador y comerciantes

	empresa en logro de objetivos comunes.	- Taller "Creciendo con mi empresa". - Evaluación de resultados luego de cada taller.	- Laptop. - Trípticos.	Mayor capacidad de respuesta a los cambios. Responsabilidad	
Recompensas	Establecer un programa de reconocimiento por logros alcanzados.	- Registro de logros alcanzados. - Reconocimiento del emprendedor del mes en el periódico mural.	- Periódico mural. - Fotografías de comerciantes.	Mayor reconocimiento del esfuerzo. Conductas adecuadas al cambio.	Administrador y comerciantes
Acompañamiento	Involucrar a la administración en el apoyo incondicional para la solución de conflictos de los comerciantes.	- Identificar cambios necesarios para cada comerciante y lograr el desarrollo del negocio. - Horario de atención a comerciantes de la galería. - Comunicación de horarios a comerciantes.	- Impresora. - Papel bond.	Conductas adecuadas al cambio.	Administrador y comerciantes

Fuente: Elaboración propia.

8. CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla 15: Cronograma para la Propuesta

Estrategias	Acciones	Periodo de implementación	Frecuencia	Responsable	Presupuesto estimado
Estrategia 1	- Reuniones de orientación al administrador sobre la importancia del desarrollo del modelo en la empresa a través de capacitaciones. - Desarrollo de lluvia de ideas.	Semana 1	Una vez	Propietario y administrador	S/. 0.00
Estrategia 2	- Reuniones con participación activa de los comerciantes a través de lluvia de ideas.	Semana 2	Semanal	Administrador	S/. 100.00
Estrategia 3	- Mañanas de integración enfocados en fomentar una actitud de cambio en los comerciantes de Plaza Cuglievan.	Semana 3	Semanal	Administrador	S/. 0.00
Estrategia 4	- Charlas de orientación con los comerciantes de Plaza Cuglievan.	Semana 4	Mensual	Administrador	S/. 600.00
Estrategia 5	- Reuniones de retroalimentación al finalizar las labores enfocadas en el fortalecimiento de la colaboración entre comerciantes.	Semana 5	Mensual	Administrador	S/. 600.00
Estrategia 6	- Elegir a representantes de los comerciantes de Plaza Cuglievan para su participación de las reuniones administrativas de la empresa.	Semana 6	Anual	Administrador y comerciantes	S/. 0.00

Estrategia 7	- Participación de los comerciantes de Plaza Cuglievan en capacitaciones de la Cámara de Comercio de Lambayeque sobre desarrollo empresarial.	Semana 7	Anual	Especialista externo	S/. 0.00
Estrategia 8	Registro del desempeño de cada comerciante Plaza Cuglievan.	Semana 8	Mensual	Administrador	S/. 1200.00
Estrategia 9	Orientar a los comerciantes de Plaza Cuglievan para mejorar su negocio.	Semana 9	Mensual	Administrador	S/. 1200.00
Estrategia 10	- Talleres de aprendizaje empresarial dirigido a los comerciantes de Plaza Cuglievan.	Semana 10	Semestral	Especialista externo	S/. 1000.00
Estrategia 11	- Talleres "Identifico conflictos y tomo decisiones".	Semana 11	Semestral	Especialista externo	S/. 1000.00
Estrategia 12	- Implementar un buzón de sugerencias para la participación de comerciantes sobre la administración de la empresa Plaza Cuglievan.	Semana 12	Anual	Administrador	S/. 200.00
Estrategia 13	- Taller "Creciendo con mi empresa"	Semana 13	Semestral	Especialista externo	S/. 1000.00
Estrategia 14	- Registro de logros alcanzados. - Reconocimiento del emprendedor del mes en el periódico mural.	Semana 13	Mensual	Administrador	S/. 200.00
Estrategia 15	- Horario de atención a comerciantes de la galería.	Semana 14		Administrador	S/. 0.00
TOTAL DE PRESUPUESTO ESTIMADO					S/. 7100.00

Fuente: Elaboración propia.

9. FINANCIAMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla 16: *Financiamiento para la Propuesta*

EQUIPO / MATERIAL	CANTIDAD	Precio
Sala (Ins. Del Hotel)	01	200
Proyector Multimedia	01	200
Evento	1	200
Lapiceros	32	16
Plumones	5 cajas	25
Hojas informativas	32	100
Cartulinas	48	24
Limpiatipo	2	5
Refrigerio	32	230
TOTAL		1000

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

- Aguirre, M., Dionisio, C., y Saénz, K. (2015). *Propuesta de guía metodológica para el cambio organizacional* [tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/7082/AGUIRRE_DIONISIO_SAENZ_EDUCA_ANCON.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alcaraz, Rojas, & Noreña. (2014). *Aplicabilidad de los criterios de rigor éticos y científicos de la investigación*. Consultado el 29 de setiembre de 2019 de <http://arquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/view/2323/pdf>
- Arocha, A. (2018). *Prácticas innovadoras para la gestión del cambio*. Consultado el 2 de octubre de 2019 de <https://www.linkedin.com/pulse/lean-change-management-pr%C3%A1cticas-innovadoras-para-la-gesti%C3%B3n-arocha>
- Baptista, M., Fernández, C., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Biasca, R. (2015). *Gestión de cambio: organizational improvement and change : el "modelo Biasca" para lograr empresas más competitivas*. Madrid: Outskirts Press.
- Carranza, A. y Yúpton, H. (2019). *Propuesta de gestión del cambio basado en el modelo ADKAR en el Colegio Privado Jorge Basadre de la ciudad de Chiclayo*. tesis de grado, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio institucional http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12423/2318/TL_CarranzaMedinaAlan_YuptonCulquiAbel.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Checkoway, B. (2018). *Youth Participation and Community Change*. E.E.U.U: Routledge.
- Creasey, T. (2018). *Change Management: que és y por qué es efectivo en los*

procesos de gestión del cambio. Consultado el 12 de octubre de 2019 de <https://observatoriorh.cl/change-management-que-es-y-por-que-es-efectivo-en-los-procesos-de-gestion-del-cambio/>

Davis, S., & Newstrom, M. (2017). *Los cambios en las organizaciones*. Madrid.

Durán, A. (2018). *Gestión del cambio*. Editorial Elearning.

Espinoza, J. (2018). *Diagnóstico organizacional del restaurante de la proa*. Consultado el 18 de octubre de 2019 de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1689/1/TL_EspinozaSotoJorelly.pdf

Felix, R. (2018). *El modelo ADKAR de Prosci*. Consultado el 12 de octubre de 2019 de <https://es.scribd.com/document/343414096/El-Modelo-ADKAR-de-Prosci>

Gil, J. (2016). *Solo a los bebés le gustan que los cambien*. Madrid: Editorial Empresarial.

Giler, J. (2017). *Investigación Diagnóstica o Propositiva*. Consultado el 19 de octubre de 2019 de <https://es.scribd.com/doc/256338347/Investigacion-Diagnostica-o-Propositiva>

Guzmán, A. (2018). *Adaptabilidad y Proceso de Cambio Organizacional* [tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio institucional <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Guzman-Andrea.pdf>

Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Ediciones.

Herrera, A. (2018). *Relación entre el compromiso laboral y la resistencia al cambio en los colaboradores del área administrativa de una empresa agroindustrial de la ciudad de Guatemala* [tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio institucional <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2019/05/43/Herrera-Ana.pdf>

Hiatt, J. (2015). *Adkar: A model for change in business*. Prosi Editorial.

- Hiatt, J. (2017). *How to Implement successful change in our personal lives and professional careers*. Consultado el 14 de octubre de 2019 de https://books.google.com.pe/books?id=Te_cHbWv-ZgC&printsec=frontcover&dq=adkar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiEsOaEkovIAhVhp1kKHb5xDAUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=adkar&f=false
- Kesterson, R. (2018). *The Intersection of Change Management and Lean Six Sigma*. Broklin: CRC Press.
- Kossarev, A. (2018). *Propuesta de Guia para Gestión del Cambio Organizacional en Empresas Constructoras Familiares, Pequeñas y Medianas* [tesis de grado, Pontificai Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12107>
- Leonie, A., Beecher, B., Death, E., Dockett, S., & Farmer, S. (2018). *Programming & Planning in Early Childhood settings*. Australia: Early Childhood education.
- Llerena, Yaniel, & Bigurra, C. (2018). *La influencia de la gestión del cambio en la implementación de BIM en la industria de la construcción sostenible de México*. Consultado el 2 de noviembre de 2019 de https://www.researchgate.net/publication/330170771_La_influencia_de_la_gestion_del_cambio_en_la_implementacion_de_BIM_en_la_industria_de_la_construccion_Sostenible_de_Mexico
- Longa, J. (2016). *Propuesta de un rediseño organizacional para la Corporación O'globo sac de la ciudad de Chiclayo* [tesis de grado, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio institucional http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/918/1/TL_LongaGrandaJanetMarisol.pdf
- Lorenzo, O. (2018). *Hacia el liderazgo europeo en las escuelas de pensamiento de marketing*. Madrid: Visión Libros.
- Marcus, A. (2017). *Identification of Change Patterns for the Generation of Models of Work-as-Done using Eye-tracking*. Kassel Editorial.

- McNeil, k., & Newman, I. (1998). *How to be Involved in Program Evaluation: What Every Administrator Needs to Know*. España: España.
- Medonça, M. (2017). *Organizational change in quality management aspects: a quantitative proposal for classification*. Universidade Federal de Pernambuco]. Repositorio institucional http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132017000100313
- More, L. (2017). *Gestión del Talento Humano para la mejora del desempeño laboral en la empresa Angel Divino* [tesis de grado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4151/More%20Mayanga.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morris, L. (2019). *Organizational Motivation for Collaboration*. Lexington Editorial.
- Olguin, E., Crawford, B., & Soto, R. (2016). *Gestión del cambio para proyectos tecnológicos: usando un modelo integral de gestión del cambio*. Consultado el 5 de octubre de 2019 de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/SaavedraLiliana2017>
- Ortega, P., & Solano, C. (2016). *La gestión del cambio organizacional en entidades publicas del poder ejecutivo peruano*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7501>
- Quispe, C. (2018). *Gestión del cambio organizacional y Productividad de los colaboradores del área de negocios en la entidad financiera mi banco S.A agencia Mariscal Cáceres Lima 2016* [tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20371/Ricaldi_MH.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rabelo, E. (2016). *The Changing Context and the Organizational Justice Impact on the Employee Well-Being* [artículo científico, Universidade de São Paulo]. Repositorio de Redalyc

<https://www.redalyc.org/pdf/3054/305447005006.pdf>

Ranjit, K. (2014). *Research Methodology*. SAGE Publications Ltd.

Saavedra, L. (2017). *Propuesta de Modelo para Mitigar la Resistencia al Cambio en Organizaciones en Fusion o Adquisición*. [tesis de grado, Universidad Santo Tomás]. Repositorio institucional <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9605/SaavedraLiliana2017.pdf?sequence=1>

Salazar, H. (2018). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores*. [tesis de grado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo] Repositorio institucional <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/2029/BC-TESTMP-886.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Silvius, G. (2018). *Developing Organizational Maturity for Effective Project Management*. IGI Global.

Tood, W. (2017). *Filling Execution Gaps*. Boston: Walter de Gruyter Inc.

Veinhardt, J. (2017). *Congruence of Personal and Organizational Values*. Croacia: SPu Global. Obtenido de 2019

Weske, M. (2019). *Business Process Management*. Alemania: Third Edition.

ANEXOS
Anexo 01 Matriz de operacionalización de variables

Tabla 17: Operacionalización de la variable independiente

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Técnicas e instrumentos
Variable: Modelo adkar	Hiatt (2015) modelo que forma parte de la gestión de cambio organizacional que se encuentra en una correcta medición de las capacidades de las de cada uno de los colaboradores que forman parte de la organización.	Es el modelo que se adecua a la necesidad de la empresa estudiada y que definirá una eficiente adaptación al cambio a través del involucramiento de todos los que conforman la organización.	Conciencia del cambio	Participación en el cambio	1,2,3	Nominal	Técnica: Encuesta, entrevista Instrumento: Cuestionario, guía de Entrevista
				Identificación del cambio	4,5,6		
				Actitudes	7,8,9		
			Deseo	Motivación	10,11,12		
				Colaboración	13,14,15		
			Habilidad	Disposición	16,17,18		
				Aprendizaje	19,20,21		
			Conocimientos	Destrezas	22,23,24		
				Toma de decisiones	25,26,27		
				Capacitación	28,29,30		
				Desempeño	31,32,33		
				Entrenamiento	34,35,36		
			Refuerzo	Logros alcanzados	37,38,39		
Recompensas	40,41,42						
Acompañamiento	43,44,45						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Técnicas e instrumentos
Gestión del cambio	Biasca (2015) la gestión del cambio es un proceso que se encuentra direccionado a la transformación del personal, del cual permite que el colaborador y los representantes de la organización estén más alertas y se conviertan flexibles, además que intervienen al análisis de revisión interior y al autoconocimiento	Está basada en la mejora de la organización para lograr un direccionamiento eficiente y sostenible ante los cambios del mercado a través de una valoración del negocio, una comunicación eficiente y un liderazgo que permita el crecimiento de la empresa y todos los que la conforman.	Valoración	Práctica de valores	1,2,3	Nominal	Técnica: Encuesta, entrevista Instrumento: Cuestionario, guía de Entrevista
				Logros de cambio	4,5,6		
				Reconocimiento	7,8,9		
			Comunicación	Flujo de mensajes	10,11,12		
				Opiniones	13,14,15		
				Conductas	16,17,18		
			Liderazgo	Capacidad	19,20,21		
				Oportunidades	22,23,24		
	Responsabilidad	25,26,27					

Fuente: Elaboración propia

Anexo 02: Matriz de consistencia

Título: “MODELO ADKAR COMO HERRAMIENTA PARA LOGRAR LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE LA EMPRESA PLAZA CUGLIEVAN- CHICLAYO”

Tabla 19. Matriz de consistencia.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿Cómo el modelo adkar logra la gestión del cambio de la empresa Plaza Cuglievan- Chiclayo?	<p>Objetivo general: Proponer el modelo adkar para lograr la gestión del cambio en la empresa Plaza Cuglievan- Chiclayo.</p> <p>Objetivos específicos: (i) Diagnosticar la gestión del cambio de la empresa Plaza Cuglievan- Chiclayo (ii) Identificar el modelo adkar para la empresa Plaza Cuglievan –Chiclayo. (iii) Diseñar una propuesta del modelo adkar para la empresa Plaza Cuglievan- Chiclayo. (iv) Validar la propuesta del modelo adkar para la empresa Plaza Cuglievan- Chiclayo.</p>	La Propuesta del modelo adkar sirve de herramienta para lograr la gestión del cambio de la empresa Plaza Cuglievan- Chiclayo.	Variable: Modelo adkar	<p>Conciencia del cambio</p> <p>Deseo</p> <p>Habilidad</p> <p>Conocimientos</p> <p>Refuerzo</p>	<p>Participación en el cambio</p> <p>Identificación del cambio</p> <p>Actitudes</p> <p>Motivación</p> <p>Colaboración</p> <p>Disposición</p> <p>Aprendizaje</p> <p>Destrezas</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Capacitación</p> <p>Desempeño</p> <p>Entrenamiento</p> <p>Logros alcanzados</p> <p>Recompensas</p> <p>Acompañamiento</p> <p>Indicadores</p> <p>Práctica de valores</p> <p>Logros de cambio</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Flujo de mensajes</p> <p>Opiniones</p> <p>Conductas</p> <p>Capacidad</p> <p>Oportunidades</p> <p>Responsabilidad</p>	<p>Tipo y diseño de investigación: Enfoque mixto. Tipo aplicada. Alcance Descriptivo-Propositivo.</p> <p>Diseño no experimental:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <p>M → O → P</p> </div> <p>Dónde: M: Muestra O: Gestión del cambio. P: Propuesta del modelo adkar.</p> <p>Técnicas: entrevista y encuesta. Instrumentos: Guía de entrevista y cuestionario.</p>
	Variable Gestión del cambio		<p>Valoración</p> <p>Comunicación</p> <p>Liderazgo</p>			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 03: Cuestionario modelo adkar

Instrucciones: Por favor lea cada una de las afirmaciones y responda marcando con una X la alternativa que usted crea conveniente considerando lo siguiente:

Indicaciones: Marque con “X” la respuesta que crea conveniente. La encuesta está basada en escala de Likert, siendo las respuestas:

1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Indiferente; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo.

Dimensión	Indicadores	Items	1	2	3	4	5
Conciencia del cambio	Participación en el cambio	Los comerciantes no participan en el cambio dentro de la Galería.					
		Considera importante que el comerciante de Galería participe del cambio organizacional.					
		Considera que existe resistencia en la participación del cambio dentro de la Galería.					
	Identificación del cambio	Usted Suele identificar con facilidad algún problema dentro de la Galería.					
		Usted observa algún cambio de mejora dentro de Galería.					
		Ante un cambio, los comerciantes logran participar en ello.					
	Actitudes	Los comerciante de Galería demuestran una actitud positiva todos					
		Consideras que las actitudes de los comerciantes influyen en la gestión del cambio en la Galería.					
		Los comerciantes tienen una actitud favorable ante una situación de cambio dentro de galería.					
Deseo	Motivación	La administración motiva a los comerciantes de la Galería.					
		Considera que la motivación es un factor importante para los logros de cambio de la Galería.					
		Los comerciantes de la Galería han recibido algún tipo de reconocimiento como medio de motivación					
	Colaboración	Dentro de la Galería los comerciantes se apoyan entre sí					
		Los comerciantes de la Galería colaboran ante dificultades					
		En situaciones de conflicto Usted puede colaborar con la empresa en brindar alternativas de solución					
	Disposición	Observa una distribución organizada del trabajo dentro de la Galería.					
		Los comerciantes de la galería suelen disponer de tiempo para las reuniones administrativas.					
		Como comerciante ¿Ha participado de alguna reunión administrativa dentro de la empresa?					
Habilidad	Aprendizaje	Los comerciantes conocen acerca de las modalidades administrativas dentro de la Galería.					

		La administración muestra preocupación por el desarrollo de habilidades de los comerciantes de la Galería.						
		La Galería, se ha preocupado por los comerciantes en su formación comercial.						
	Destrezas	Los comerciantes de la galería realizan su trabajo con total normalidad sin presentar complicaciones.						
		Mis comerciantes de la Galería demuestran habilidades para el comercio.						
		Los comerciantes de la galería cuentan con experiencia administrativas para las ventas de sus productos en el mercado						
	Toma de decisiones	Los comerciantes de la Galería ejercen su capacidad en la toma de decisiones frente a una situación de cambio.						
		Considera importante la toma de decisiones entre los comerciantes de la Galería al momento de ejercer una opinión						
		Se toman en cuenta las opiniones de los comerciantes al momento de tomar una decisión en la galería						
	Conocimientos	Capacitación	La Galería realiza capacitaciones para los comerciantes de manera frecuente					
Usted ha asistido alguna vez capacitaciones ofrecidas por la Cámara de Comercio de Lambayeque.								
Considera necesario las capacitaciones en los comerciantes de la Galería.								
Desempeño		Considera que su desempeño ha sido el mejor durante los últimos meses.						
		Observa que los encargados del a galería trabajan en equipo para el bienestar de los comerciantes						
		Usted como comerciante, se sienten cómodos con el ambiente de la galería.						
Entrenamiento		En Galería con frecuencia se brinda talleres administrativos para los comerciantes.						
		En Galería los comerciantes conocen de planes anuales de trabajo para la comercialización de sus productos.						
		En Galería los comerciantes son han recibido orientación para mejorar sus negocios.						
Refuerzo	Logros alcanzados	En Galería se plantean objetivos para todos los comerciantes por parte de la administración.						
		Usted logran llegar a las metas de sus ventas establecidas						
		Considera que es necesario involucrar a todos los comerciantes de Galería para lograr las metas comunes.						
	Recompensas	La Galería ofrece recompensas a sus comerciantes por su desempeño.						
		Usted ha establecido algún tipo de recompensa para sus trabajadores por el logro de ventas.						

		Considera que un plan de recompensas con sus trabajadores puede mejorar las ventas de su negocio.					
	Acompañamiento	La administración de Galería le brinda un acompañamiento cuando se presentan dificultades en su negocio.					
		En Galería se brinda asesoría a los comerciantes para mejorar sus negocios.					
		En Galería se brinda alternativas de solución cuando los comerciantes tienen dificultades en sus negocios.					

Anexo 04: Cuestionario de gestión del cambio

Instrucciones: Por favor lea cada una de las afirmaciones y responda marcando con una X la alternativa que usted crea conveniente considerando lo siguiente:

Indicaciones: Marque con “X” la respuesta que crea conveniente. La encuesta está basada en escala de Likert, siendo las respuestas:

1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Indiferente; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo.

Dimensión	Indicador	ÍTEMS	1	2	3	4	5
Valoración	Práctica de valores	Se promueve la práctica de valores por parte de la administración.					
		Considera que la práctica de valores es un factor fundamental para un cambio favorable entre los comerciantes de Galería.					
		Cree usted que con frecuencia se desarrolla la práctica de valores dentro de la Galería.					
	Logros de cambio	Desde que usted se encuentra en Galería ha observado que se han dado cambios en beneficios de los comerciantes.					
		Observa que todos los comerciantes de Galería participan de algún cambio.					
		Con que facilidad los comerciantes participan del cambio dentro de la Galería.					
	Reconocimiento	La administración de Galería reconoce las buenas prácticas de sus comerciantes.					
		La administración de Galería reconoce el cumplimiento de las obligaciones de los comerciantes.					
		Consideras importante reconocer el desempeño que realizas dentro de la Galería.					
Comunicación	Flujo de mensajes	Existe una comunicación directa con la administración de Galería para todos los comerciantes del local.					
		Se utiliza las redes sociales como medio de comunicación entre coordinaciones y los comerciantes de la Galería.					
		Consideras que existen barreras para poder comunicar un mensaje dentro de la Galería.					
	Opiniones	La administración de Galería le da la confianza para expresar sus inquietudes y preocupaciones.					
		Considera que su opinión es tomada en cuenta para realizar mejoras en Galería.					

		Con que frecuencia das tu opinión frente a los administrativos de la Galería						
	Conductas	Considera que la conducta de sus competidores cercanos en Galería es la más adecuada para un comerciante.						
		Usted suele observar conductas inapropiadas por parte de algunos comerciantes de Galería.						
		Se han tomado las medidas del caso ante situaciones de conductas inapropiadas en la Galería.						
Liderazgo	Capacidad	Considera que la administración de Galería muestra la capacidad para realizar una buena gestión con los comerciantes.						
		Considera que la administración de Galería tiene capacidad de respuesta ante las dificultades que se presenten en el comercio.						
		Consideras que, ante una situación de cambio, la administración de la Galería tiene la capacidad de adaptarse rápidamente.						
	Oportunidades	En Galería se le capacita para poder identificar oportunidades de mejora para su negocio.						
		Usted considera que Galería fomenta el desarrollo de los comerciantes para mejorar el liderazgo.						
		Se brindan las oportunidades necesarias para el desarrollo de los comerciantes de la Galería.						
	Responsabilidad	La administración de Galería fomenta la responsabilidad para el cuidado del medio ambiente.						
		La administración de Galería con frecuencia pone en práctica actividades para mejorar el ambiente donde los comerciantes desarrollan sus actividades.						
		Dentro de la Galería se practica la responsabilidad entre los comerciantes.						

Anexo 05: Entrevista para el administrador de Plaza Cuglievan

GUIA DE ENTREVISTA PARA EL ADMINISTRADOR GENERAL DE LA EMPRESA PLAZA CUGLIEVAN

Nombre del Entrevistado:

Fecha:

1. ¿Por qué los comerciantes no participan en el cambio dentro de la Galería Plaza Cuglievan?
2. ¿Suelen identificar con facilidad algún problema dentro de la Galería Plaza Cuglievan?
3. ¿Qué tipo de actitudes se demuestran en la Galería Plaza Cuglievan?
4. ¿Los comerciantes de la Galería Plaza Cuglievan han recibido algún tipo de reconocimiento como medio de motivación?
5. ¿En situaciones de conflicto los comerciantes colaboran con la empresa en brindar alternativas de solución?
6. ¿Se toman en cuenta las opiniones de los comerciantes al momento de tomar una decisión en la galería?
7. ¿La Galería Plaza Cuglievan realiza capacitaciones para los comerciantes?
8. ¿Qué opinas sobre el desempeño de los comerciantes
9. ¿Cuál fue el mayor logro obtenido en la Galería Plaza Cuglievan?
10. ¿Se les da un seguimiento a los comerciantes sobre su trabajo desempeñado?

Anexo 06: Validación de instrumentos por expertos

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES


- Apellidos y Nombres del experto: REQUEJO VILLALOBOS ROBINSON
- Grado Académico: UC EN ADMINISTRACION
- Institución donde labora: GERENTE GENERAL EMPRESA ARDE GAS ECL
- Dirección: Calle Libertad 175 José Leonardo Ortiz Teléfono: _____ Email: requerj@ard.com
- Autor (es) del Instrumento: ALIZ MISSILLY, NIREZ ROSA y JUAN GUSTAVO CHACON

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	INDICADORES	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable					X
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable					X
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable					X
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable					X
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores					X
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general					X
7	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos					X
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable					X
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente					X
10	Las preguntas siguen un orden lógico					X
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto					X
12	La estructura del instrumento es la correcta					X
13	Los puntajes de calificación son adecuados					X
14	La escala de medición del instrumento utilizado es la correcta					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: toda con forma Fecha: 20/11/2019

IV. Promedio de Valoración: 93.5


Robinson Requejo Villalobos
Administrador
Reg. CLAD N° 21558
Robinson Requejo Villalobos
Reg. CAD N° 21558
DNI N° 43201409

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- Apellidos y Nombres del experto: Gonzales Espino Mimi Elizabeth
- Grado Académico: Contadora Pública Categoría
- Institución donde labora: Empresa Pública Grupo MSP. S.A.
- Dirección: Calle 202 de Chulpan 275 - J.La Chulpan Teléfono: 976008725 Email: documentacion.bases@gmail.com
- Autor (es) del Instrumento: Alia Cassidy Alice Pajal Ivet Barista Chacon

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	INDICADORES	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable					X
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable					X
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable					X
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable					X
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores					X
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general					X
7	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos					X
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable					X
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente					X
10	Las preguntas siguen un orden lógico					X
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto					X
12	La estructura del instrumento es la correcta					X
13	Los puntajes de calificación son adecuados					X
14	La escala de medición del instrumento utilizado es la correcta					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: 100% con validez Fecha: 20/11/2019

IV. Promedio de Valoración: 9.73


Mimi Elizabeth Gonzales Espino
Reg. CPC N° 29663
DNI N° 08465175

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
JUICIO DE EXPERTOS

- I. DATOS GENERALES
- Apellidos y Nombres del experto: Sánchez Fernández Eliana Ligbeth
 - Grado Académico: Lic. Administración
 - Institución donde labora: Ministerio del Interior
 - Dirección: Belvedere HSI Remigia Silla Teléfono: 940194613 Email: e.vauiz.24@6mo.pl.com
 - Autor (es) del Instrumento: Aliz Mivez Rojas y Yvelis Bousla Casan

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	INDICADORES	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable				X	X
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable					X
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable					X
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable					X
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores					X
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general					X
7	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos					X
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable				X	X
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente				X	X
10	Las preguntas siguen un orden lógico				X	X
11	El Nº de ítems que cubre cada indicador es el correcto					X
12	La estructura del instrumento es la correcta					X
13	Los puntajes de calificación son adecuados					X
14	La escala de medición del instrumento utilizado es la correcta					X

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: 100% Conforme Fecha: 20/11/2019
- IV. Promedio de Valoración: 92.2

DNI Nº 43480710

Anexo 07: Validación de la propuesta por expertos

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado Mg. Manuel Igor Ríos Incio.

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada **"MODELO ADKAR COMO HERRAMIENTA PARA LOGRAR LA GESTION DEL CAMBIO DE LA EMPRESA PLAZA CUGLIEVAN –CHICLAYO"**

Realizado por: Mirez Rojas Aliz Misselhy y Bautista Chacon Yvette.

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA : Muy adecuado.
BA : Bastante adecuado.
A : Adecuado
PA : Poco adecuado
NA : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada		x			
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.		x			
II.	Estructura de la Propuesta					
2.1	Las áreas con los que se integra la Propuesta son los adecuados.		x			
2.2	Las áreas en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.		x			
2.3	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.		x			
2.4	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.		x			
2.5	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.		x			

III	Fundamentación teórica					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	x				
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.	x				
IV	Bibliografía					
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.		x			
V	Fundamentación y viabilidad de la Propuesta					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.		x			
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.		x			
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.		x			

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Replantear el presupuesto...

Validado por el Magister Manuel Igor Ríos Incio.

Especializado: Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 6 años

Cargo Actual: Docente UCV- director PROVATI

Fecha: 12/06/20



Mg. Manuel Igor Ríos Incio

DNI N°42642430

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado Dr. Jorge Luis Casusol Cumpa.

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada " **MODELO ADKAR COMO HERRAMIENTA PARA LOGRAR LA GESTION DEL CAMBIO DE LA EMPRESA PLAZA CUGLIEVAN –CHICLAYO** "

Realizado por: Mirez Rojas Aliz Misselhy y Bautista Chacon Yvette.

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA : Muy adecuado.
BA : Bastante adecuado.
A : Adecuado
PA : Poco adecuado
NA : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.	X				
II.	Estructura de la Propuesta					
2.1	Las áreas con las que se integra la Propuesta son los adecuados.	X				
2.2	Las áreas en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	X				
2.3	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	X				
2.4	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.	X				
2.5	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	X				

III	Fundamentación teórica					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	X				
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.	X				
IV	Bibliografía					
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.	X				
V	Fundamentación y viabilidad de la Propuesta					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.	X				
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	X				
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	X				

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Muy bien organizado su matriz

Validado por el Dc. Jorge Luis Casusol Cumpa.

Especializado: Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 10 años

Cargo Actual: Ingeniero Economista

Fecha: 12/06/20


 Dc. Jorge Luis Casusol Cumpa.
 DNI N°10634008

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado Dr. Marcelino Callao Alarcón

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada "MODELO ADKAR COMO HERRAMIENTA PARA LOGRAR LA GESTION DEL CAMBIO DE LA EMPRESA PLAZA CUGLIEVAN –CHICLAYO"

Realizado por: Mirez Rojas Aliz Misselhy y Bautista Chacon Yvette.

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA : Muy adecuado.
BA : Bastante adecuado.
A : Adecuado
PA : Poco adecuado
NA : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.	X				
II.	Estructura de la Propuesta					
2.1	Las áreas con los que se integra la Propuesta son los adecuados.	X				
2.2	Las áreas en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	X				
2.3	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	X				
2.4	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.	X				
2.5	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	X				

III	Fundamentación teórica					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	X				
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.		X			
IV	Bibliografía					
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.	X				
V	Fundamentación y viabilidad de la Propuesta					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.		X			
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	X				
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	X				

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Todo Conforme.

Validado por el Dr. Marcelino Callao Alarcón.

Especializado: Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 08 años

Cargo Actual: DTC - Posgrado

Fecha: 16/06/20

Dr. Marcelino Callao Alarcón.

DNI N° 40126163

Anexo 09: Evidencias



