



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIA DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**EFFECTOS DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA
CULTURA Y EN EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE LA
EMPRESA LUMABEDA TOURS C. LTDA.**

AUTOR (ES):

**JARAMILLO SINCHE, DIANA CAROLINA SUSANA.
FREIRE ESPINOZA, KAREN ELIZABETH**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADOS EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

**Psic. Tapia Ubillus, Alex Miguel PhD
Guayaquil, Ecuador**

11 septiembre de 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Jaramillo Sinche, Diana Carolina Susana y Freire Espinoza, Karen Elizabeth**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

FIRMA

Psic. Tapia Ubillús, Alex Miguel, PhD.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los 11 del mes de septiembre del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Jaramillo Sinche, Diana Carolina Susana**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Efectos de la reestructuración organizacional en la cultura y en el desempeño del equipo de trabajo de la empresa LUMABEDA TOURS C. LTDA**. Previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 11 del mes de septiembre del año 2020

EL AUTOR (A)

Diana Jaramillo

f. _____

Jaramillo Sinche, Diana Carolina Susana



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Freire Espinoza, Karen Elizabeth**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Efectos de la reestructuración organizacional en la cultura y en el desempeño del equipo de trabajo de la empresa LUMABEDA TOURS C. LTDA**. Previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 11 del mes de septiembre del año 2020

EL AUTOR (A)

f. _____

Freire Espinoza, Karen Elizabeth



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
AUTORIZACIÓN

Yo, **Jaramillo Sinche, Diana Carolina Susana**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Efectos de la reestructuración organizacional en la cultura y en el desempeño del equipo de trabajo de la empresa LUMABEDA TOURS C. LTDA**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 11 del mes de septiembre del año 2020

EL (LA) AUTOR(A):

Diana Jaramillo

f. _____
Jaramillo Sinche, Diana Carolina Susana



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
AUTORIZACIÓN

Yo Freire Espinoza, Karen Elizabeth

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Efectos de la reestructuración organizacional en la cultura y en el desempeño del equipo de trabajo de la empresa LUMABEDA TOURS C. LTDA**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 11 del mes de septiembre del año 2020

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____
Freire Espinoza, Karen Elizabeth



Guayaquil 11 de septiembre de 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND Alex Tapia Ubillús | alex.tapia*

	Källrening	Markering	
Document: EFECTOS DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA CULTURA Y EN EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE LA EMPRESA LUMABEDA TOURS C. LTDA - TRABAJO DE TITULACIÓN - JARAMILLO - FREIRE D	EE		
Final URL (ID): 07043986	EE		https://www.scribd.com/document/401880000/EFECTOS-DE-LA-REESTRUCTURACION-ORGANIZACIONAL-EN-LA-CULTURA-Y-EN-EL-DESEMPEÑO-DEL-EQUIPO-DE-TRABAJO-DE-LA-EMPRESA-LUMABEDA-TOURS-C-LTDA
Inskickat: 2020-09-11 17:32:45:00	EE		Text docx for Flor Maria Calero Guevara.pdf
Inskickat av: karen124@gmail.com	EE		LIBRO DESARROLLO ORGANIZACIONAL SIN AUTORES.docx
Metataggar: alex.tapia ucsg@caraylos.urkund.com	EE		https://www.youtube.com/watch?v=11445701243
	EE		https://www.youtube.com/watch?v=11445701243
	EE		https://www.youtube.com/watch?v=11445701243
	EE		https://www.youtube.com/watch?v=11445701243

av det här i a ES sör står dokumentet består av text som också förekommer i 6 st källor

Uppringla Återställa Exportera Skicka


Tema: “EFECTOS DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA CULTURA Y EN EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE LA EMPRESA LUMABEDA TOURS C. LTDA.”

Estudiantes:

Jaramillo Sinche, Diana Carolina Susana

Freire Espinoza, Karen Elizabeth

Docente tutor: Psic. Alex Tapia Ubillús, PhD.


FIRMA

AGRADECIMIENTO

Agradezco sin lugar a dudas a todos quienes formaron parte de mi carrera universitaria, a mis profesores, que con mucha paciencia y respeto lograron sembrar sus enseñanzas en mí.

De manera muy especial al Lic. Luis Bonilla que fue una pieza clave durante mi vida estudiantil; de él aprendí que la perseverancia siempre me va a llevar a donde quiera llegar, reforcé el valor del respeto y la generosidad, a dar siempre sin esperar nada que no sea la recompensa de hacer siempre algo por los demás.

¡Muchas gracias!

Karen Elizabeth Freire Espinoza.

AGRADECIMIENTO

Este trabajo fue realizado con mucha dedicación y esfuerzo. Agradezco principalmente a Dios por permitirme hacer esto posible. Además, agradezco a mis profesores por su enseñanza durante estos años de carrera, a mi tutor el Psic. Alex Tapia PhD, quien ha estado guiándonos y acompañándonos durante este proceso. Por último, agradezco a mis padres por haber hecho este sacrificio de apoyarme pese a las circunstancias, y no menos importante a mi gran amiga Karen Freire por ser parte de este trabajo de titulación y haber compartido sus conocimientos y su tiempo para poder hacer esto posible.

Diana Carolina Jaramillo Sinche.

Dedicatoria:

Dedico este trabajo a Dios y a mis padres Lida Sinche y César Jaramillo por darme la oportunidad de seguir estudiando y permitirme formarme en la carrera de Psicología Organizacional. Además, se lo dedico a mi hermana Kelly Jaramillo por haberme motivado a seguir cuando ya estaba por darme por vencida, a mi esposo Gabriel Solano por acompañarme, motivarme e incentivar me, además de ser paciente en este proceso.

Dedico este trabajo a mi compañera de tesis y amiga Karen Freire, por ayudarme, guiarme y estar siempre a mi lado en este último paso y en todos estos años de carrera, por no darse por vencida y seguir intentándolo. Te admiro y te quiero.

Diana Carolina Susana Jaramillo Sinche.

Dedicatoria:

Dedico este trabajo a Dios, por permitir que sus planes coincidan con los míos, por ser tan bueno y darme la dicha de llegar a hacer cosas que nunca imaginé. Sé que hay mucho más.

A mis padres, por creer en mí... ¡Lo logré papitos!

A mi compañera de tesis, Dianita Jaramillo, que no solo vivió conmigo esta experiencia universitaria, sino que también es ese ángel disfrazado de amiga que Dios envió a mi vida para que me cuide y me escuche cuando más lo necesito. (Espero siempre ser recíproca contigo) Te quiero mucho.

Karen Elizabeth Freire Espinoza.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. ELBA BERMÚDEZ

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. SOFIA CARRILLO

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. EFRÉN CHIQUITO

OPONENTE

Resumen

El presente trabajo expone el caso de la empresa Lumabeda Tours C. LTDA. una empresa PYME, operadora de turismo que cuenta con 15 años de trayectoria dentro del mercado ecuatoriano. Desde su fundación se ha ido creando una cultura influenciada por su fundador, de tipo familiar, siendo la unión del equipo de trabajo su principal fortaleza. Sin embargo, por situaciones de fuerza mayor se hizo un cambio de administración de gerencia, nombrando como presidente a una accionista que no tenía relación directa con los colaboradores. Este acontecimiento marcó un antes y un después en el manejo de la dirección de la compañía. En este caso se realizará un análisis de la situación de la situación real de la organización donde se identificarán aquellos efectos que causan la reestructuración organizacional en la cultura y en el desempeño de los equipos de trabajo que afectaron a la producción, la comunicación, y la satisfacción y que desaceleraron el desarrollo oportuno de la organización. Considerando como punto de partida las siguientes variables internas; empresa familiar, cultura organizacional, comunicación organizacional, cambio organizacional. Para la realización del análisis serán efectuadas entrevistas de preguntas abiertas con la finalidad de conocer la percepción personal y grupal de los colaboradores con respecto a los cambios producidos y su impacto en el desempeño de funciones.

Palabras Clave:

Empresas familiares, Cambio organizacional, Manejo de conflicto, Reestructuración organizacional.

Summary

This work presents the case of the company Lumabeda Tours Cía. LTDA. a SME company, tourism operator that has 15 years of experience in the Ecuadorian market. Since its foundation, a family-like culture influenced by its founder has been created, with the unity of the work team being its main strength. However, due to situations of force majeure, a management change was made, appointing a shareholder who had no direct relationship with the employees as chairman. This event marked a before and after in the management of the company's management. In this case, an analysis of the real situation of the organization will be carried out, where those effects that cause organizational restructuring on the culture and performance of work teams that affected production, communication, and management will be identified. satisfaction and that slowed down the timely development of the organization. Considering the following internal variables as a starting point; family business, organizational culture, organizational communication, organizational change. To carry out the analysis, open question interviews will be carried out in order to know the personal and group perception of the collaborators with respect to the changes produced and their impact on the performance of functions.

Keywords:

Family businesses, Organizational change, Conflict management, Organizational restructuring.

Tabla de contenido

Introducción.....	2
Justificación.....	3
Tema de investigación.....	4
Objetivos:	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Capítulo I.....	7
1. Características de la empresa	7
1.1 Antecedentes de la empresa.....	7
1.2. Problemática de la empresa.....	8
1.3. Actividad de la empresa	9
1.4. Misión – Visión	10
1.5. Estructura organizacional de la empresa Lumabeda Tours C. Ltda.	10
1.6. Organigrama de la empresa Lumabeda Tours C. Ltda.	11
Capitulo II	12
Unidad 1	12
1. Las empresas familiares	12
1.1. Definición de empresas familiares	12
1.2. La administración de empresas familiares	14
1.3. Manejo de conflictos en empresas familiares.	20
Unidad II	27
2. La empresa familiar y el proceso de cambio organizacional	27
2.1. Definición de proceso de cambio organizacional.....	27
2.2. Tipos de procesos del cambio.....	28
2.3. Resistencia al cambio	30

2.4. Procesos de cambio emergentes.....	31
2.5. El proceso de cambio organizacional en las personas.....	32
2.6. El cambio en las empresas familiares	33
Unidad III.....	35
3. Clima organizacional y el proceso de cambio.....	35
3.1. Definición de Clima organizacional.....	35
3.2. Factores que afectan el clima organizacional	36
3.3. Los procesos de cambio y su incidencia en el clima organizacional de las empresas familiares	38
Unidad IV.....	39
4. El cambio y la Cultura Organizacional	39
4.1. Definiciones de Cultura Organizacional.....	39
4.2. La cultura en las empresas familiares	41
4.3. El cambio en la cultura de las empresas familiares.....	42
Unidad V.....	46
5. La comunicación interna en la Pyme familiar	46
5.1. Definición de comunicación interna	46
5.2. Comunicación interna en las empresas familiares	48
5.3. Problemas de comunicación interna en empresas familiares	49
Capítulo III.....	51
3. Marco metodológico	51
3.1. Enfoque Cualitativo- Descriptivo.....	51
3.2. Técnica seleccionada.....	52
3.3 Objetivo de la entrevista.....	53
3.4. Formato de la entrevista:	53
3.4.1 Variables y conceptualización	53
3.4. Población.....	54

Capítulo IV.....	55
4. Aplicación y Análisis	55
4.1. Análisis de entrevistas realizadas	55
4.1.1. Entrevista realizada a directivo.....	58
Análisis entrevista #1: (E1)	58
4.1.2. Análisis entrevistas realizadas a colaboradores.....	67
4.1.2.1. Análisis de entrevista #2: (E2)	67
4.1.3. Análisis de la entrevista #3.....	75
4.1.4. Análisis de la entrevista # 4.....	80
4.1.5. Análisis de la entrevista # 5.....	86
Conclusiones.....	93
REFERENCIAS	97
APÉNDICE	106
Apéndice 1: Cronograma del Trabajo de Titulación.	106
Apéndice 2: Cuadro de Categorías y códigos	110
Apéndice 3: Guion de preguntas para mandos directivos.....	113
Apéndice 4: Guion de preguntas para colaboradores	115
Apéndice 5: Entrevista a gerente administrativa.....	119
Transcripción de entrevista 1: (E1)	119
Apéndice 6: Entrevistas a colaboradores	128
Transcripción de entrevista 2: (E2)	129
Transcripción de entrevista 3: (E3)	135
Transcripción de entrevista 4: (E4)	140
Transcripción de entrevista 5: (E5)	144
Apéndice 7	149
Fotos: Carpeta de las grabaciones realizadas vía ZOOM	149

Introducción

El presente trabajo de investigación titulado: “Efectos de la reestructuración organizacional en la cultura y en el desempeño del equipo de trabajo de la empresa Lumabeda Tours Cía. Ltda.”, describe el impacto que tuvo dicho proceso de cambio en la gestión administrativa y operativa del negocio.

Se conoce que el 88% del mercado ecuatoriano está integrado por empresas familiares, caracterizadas por la existencia de fuertes vínculos afectivos entre sus miembros. En estas empresas suele ser frecuente la presencia de conflictos motivados por razones de orden económico o por razones de poder. Estos conflictos pueden desencadenar procesos de cambio que tienen impacto en la estructura, el ambiente, el clima y hasta en el rendimiento y la productividad de sus empleados, impidiendo que estas empresas alcancen sus objetivos o metas organizacionales.

Esta investigación está integrada por tres capítulos: En el primer capítulo se presenta los antecedentes de la compañía; se describe la historia, problemática, misión – visión, estructura organizacional y organigrama. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico y se comenta el estado del arte en relación con procesos de cambio en empresas familiares. En el tercer capítulo se explica la metodología del trabajo, donde se mencionan las técnicas que se utilizaron en esta investigación. Finalmente, en el cuarto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones referentes a la empresa Lumabeda Tour Cía. Ltda.

Consideramos que los resultados aportados por esta investigación, mejorarán la comprensión de los procesos de cambio en las empresas familiares.

Justificación

Se trata de un estudio de caso de una empresa familiar, que posee una dinámica administrativa y operativa muy particular, pues el cambio acarreó una serie de repercusiones que pusieron en riesgo la continuidad del negocio.

Este caso pone en relieve el proceso de cambio que generó malestar en los empleados e inclusive produjeron diversos tipos de conflictos que menoscabaron la eficiencia de la empresa y puso en riesgo la continuidad del negocio.

Por ello, consideramos de gran importancia determinar los efectos de los conflictos en las empresas familiares, porque de esa manera podemos enfrentarlos de mejor manera y posteriormente desarrollar estrategias que ayuden a su adecuado manejo y resolución.

Tema de investigación

Efectos de la reestructuración organizacional en la cultura y en el desempeño del equipo de trabajo de la empresa LUMABEDA TOURS CIA. LTDA.

Objetivos:

Objetivo general

- Determinar los efectos de la reestructuración empresarial en la cultura organizacional y en el desempeño del equipo de trabajo de la empresa Lumabeda Tours Cía. Ltda.

Objetivos específicos

- 1.- Describir la dinámica administrativa y operativa de la empresa Lumabeda Tours Cía. Ltda.
- 2.- Determinar los factores que integran la cultura organizacional de la empresa Lumabeda Tours Cía. Ltda.
- 3.- Identificar los principales cambios ocurridos en la cultura y en el desempeño del equipo de trabajo luego de la reestructuración de la empresa Lumabeda Tours Cía. Ltda.
- 4.- Comparar la percepción de los colaboradores acerca de la gestión administrativa antes y después del cambio.

I. Línea de investigación de la Facultad con la que se articula

Tema: Efectos de la reestructuración organizacional en la cultura y en el desempeño del equipo de trabajo de la empresa Lumabeda Tours C. Ltda.

Línea de investigación	Efectos de la reestructuración organizacional en la cultura y en el desempeño del equipo de trabajo de la empresa Lumabeda Tours C. Ltda.
Línea de la facultad	Desarrollo profesional y laboral
Línea de la carrera	Comportamiento organizacional
Sublínea de la carrera	Clima laboral

Como línea de carrera se seleccionó; “Comportamiento Organizacional”. La cual, para Chiavenato (2004) “retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”.

Por lo tanto, es el conocimiento acerca de cómo las personas se comportan, de forma individual y grupal dentro de las organizaciones. Además, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. Con esto se trata de; Describir, comprender, predecir y controlar el comportamiento del colaborador, debido que, tienen comportamientos impredecibles y esto se genera acorde a sus necesidades.

Por otro lado, en la sublínea de la carrera se seleccionó; “Clima Laboral”. La cual aborda, todas aquellas relaciones laborales y personales que desarrollan en todo lugar de trabajo, tomando en cuenta que según sea el clima laboral de la empresa, se podrá evaluar y medir el desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes/servicios.

Según Bustamante (2013), el clima puede ser afectado por la comunicación interna, debido a que; de ella parte la motivación, valorización y relaciones

cordiales. Además del comportamiento que exista dentro del grupo o equipo de trabajo.

La comunicación interna es importante para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos, por lo cual; la comunicación deficiente puede convertirse en un gran problema y se verá afectado por el clima o ambiente de trabajo.

Capítulo I

1. Características de la empresa

1.1 Antecedentes de la empresa

LUMABEDA TOURS fue fundada en el año 2005 por el Señor Lino Martínez y su cofundadora, Señora Bernilda Rivas. Es una empresa PYME, siendo una operadora de turismo de aventura en las Islas Galápagos. Posee una embarcación con el nombre Archipell II, de tipo Catamarán, totalmente confortable y bien equipada.

Sus primeras instalaciones estuvieron ubicadas en la isla San Cristóbal – Galápagos. Posteriormente fue trasladado a la ciudad de Guayaquil. Es la primera operadora de turismo que posee embarcación totalmente ecológica. Además, cuenta con 10 tripulantes (trabajadores) y 6 colaboradores en el área administrativa.

En la actualidad, su oficina principal está ubicada en la ciudad de Guayaquil, edificio “Coffin”, primer piso. En la empresa laboran 6 empleados, los cuales realizan funciones de: Contabilidad y Finanzas (Gerente Financiera), Seguridad y Operaciones, Recursos Humanos, Logística y Gerente General y 15 colaboradores en el catamarán.

El negocio fue creado con el propósito de brindar servicio turístico en las islas Galápagos tanto a nacionales como extranjeros, además de la promoción de la preservación del ecosistema de Galápagos para generar mayor conciencia ecológica ambiental.

La empresa era conocida con anterioridad como Archipell, pero al producirse el cambio de estructura organizacional en el año 2017, la empresa también cambio su nombre por el de Lumabeda Tours Cía. Ltda.

Esta empresa es una PYME, siendo su participación en el mercado turístico del 10%, ya que brinda servicios como operadora y no como agencia turística.

La principal diferencia entre una *operadora* y una *agencia* turística es que una operadora u operador turístico es responsable de diseñar, operar y proveer de los servicios durante el viaje a través de la contratación, reserva y la unión de varios componentes de su viaje. Y las agencias de viajes en cambio, tienen la función de vender y administrar paquetes de varias operadoras turísticas a sus clientes.

La empresa cumple con un régimen de 4 operaciones al mes, estas operaciones se basan en una planificación por grupo de pasajeros, los cuales han sido programados previamente por el agente de viaje y, en este caso, la agencia que los representa.

Sus competidores son las empresas que se encargan de ofrecer el mismo servicio dentro de las islas Galápagos, tales como: Galápagos Expedition, Sharksky, Ecoandes, Rebecca Adventures, etc., las cuales cuentan con embarcaciones más grandes y con mayor personal en sus oficinas. Son empresas estructuradas, con sede en Santa Cruz - Galápagos y en otras partes del mundo. Estos competidores varían por sus precios de acuerdo con el barco o catamarán donde vayan a proveer el servicio.

1.2. Problemática de la empresa

En el año 2017 se produjeron cambios en la estructura organizacional de la empresa Lumabeda Tours Cía. Ltda., ya que, ante la renuncia del presidente Lino Pasquale Martínez, y por decisión de los socios, el cargo de Gerencia pasó a manos de la señora María Fernanda Barros.

Esta compañía enfrentó entonces cambios repentinos y abruptos que afectaron el rendimiento de sus colaboradores, redujeron su satisfacción laboral por el cambio de sus contratos psicológicos.

Luego de producido el cambio, los empleados percibieron que la nueva administración había modificado el estilo de dirección del negocio, el cual pasó a ser autocrático, puesto que la gerencia imponía las normas y sus criterios, sin consultar con sus colaboradores, siendo gerencia quien diseñaba,

planificaba y asignaba el trabajo, aunado a que el grado de autoridad era muy elevado y solía generar un ambiente muy tenso de trabajo.

Las relaciones entre jefes y colaboradores dejaron de ser importantes para la nueva administración, pues consideraban que estos debían limitarse a cumplir órdenes, ya que, de no hacerlo, serían despedidos, lo que generó descontento en el personal que se sintió fuertemente presionado, por lo que varios de sus empleados prefirieron presentar la renuncia.

La nueva administración modificó los cargos debido a que habían sido ocupados por los miembros de la familia, quienes no poseían los conocimientos y la experiencia que se requerían en sus puestos, acercándose al concepto caracterizado por el nepotismo, que trata acerca del comportamiento de favoritismo hacia familiares o amigos a los que se otorgan cargos o empleos por el mero hecho de serlo, sin tener en cuenta otros méritos intelectuales o de capacidades.

La nueva gerencia generó incertidumbre y miedo entre los colaboradores, que afectó de manera significativa el trabajo en equipo y produjo en las personas resistencia al cambio. Los colaboradores modificaron sus rutinas y hábitos de trabajo, algunos decidieron continuar trabajando por miedo a salir al mercado laboral y probar algo nuevo y diferente.

La estructura organizacional de la empresa luego del cambio era piramidal y se caracterizó por una deficiente comunicación entre jefes y colaboradores, lo que impedía a la empresa alcanzar sus objetivos, además de que muchas decisiones no se comunicaban adecuadamente.

1.3. Actividad de la empresa

1.3.1. Servicios de la empresa

El servicio que brinda la operadora Lumabeda Tours Cía. Ltda. Se viabiliza a través de la agencia de turismo “Andean Travel Company”. Estos servicios se ofrecen por paquetes turísticos de 4, 5 u 8 días. Los servicios que ofrece son:

- Buceo;
- Snorkeling;
- Pesca artesanal;
- Tours;
- Estadía en el catamarán.

La empresa brinda atención especializada a los pasajeros extranjeros y nacionales por los días que constan en el itinerario contratado. El catamarán está adaptado para una capacidad de 16 pasajeros.

1.4. Misión – Visión

La *misión* de la compañía es: “Ofrecer servicios turísticos personalizados y productos diversificados de calidad que supere las expectativas de nuestros clientes destacándose por el equipo de asesores, tarifas competitivas y la tecnología de vanguardia dentro del mercado”.

Por otra parte, su *visión* es: “Posicionarse en el mercado ecuatoriano como la Operadora Turística líder en la planificación y administración de viajes hacia las islas Galápagos”.

El objetivo estratégico de esta empresa propone lo siguiente: “Brindar siempre el mejor servicio y atención personalizada al turista que las elige como su mejor opción, para descubrir las maravillas de nuestras Islas Encantadas. Por ello, nuestro selecto personal se encarga de supervisar todo el proceso antes, durante y después del abordaje.”

La naturaleza del negocio: Lumabeda Tours Cía. Ltda. es una empresa dedicada netamente al servicio turístico, con el fin de brindar calidad y calidez a sus clientes.

1.5. Estructura organizacional de la empresa Lumabeda Tours C. Ltda.

La compañía posee una estructura simple integrada por los siguientes ejecutivos:

PRESIDENTE - María Fernanda Barros.

GERENTE GENERAL - Bernilda Rivas.

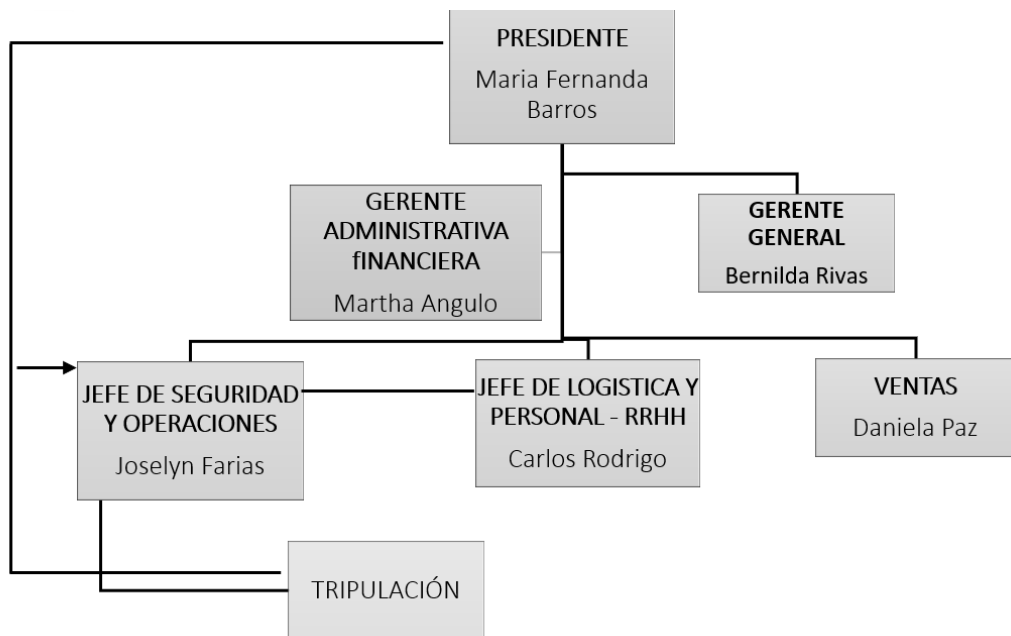
GERENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA - Martha Angulo.

JEFE DE SEGURIDAD Y OPERACIONES - Joselyn Farías.

JEFE DE LOGISTICA Y PERSONAL – RRHH - Carlos Rodrigo.

VENTAS - Daniela Paz.

1.6. Organigrama de la empresa Lumabeda Tours C. Ltda.



Capitulo II

Unidad 1

1. Las empresas familiares

1.1. Definición de empresas familiares

Las empresas familiares han existido desde el comienzo de la civilización, siendo consideradas como las primeras empresas de negocio común hasta la actualidad. Son organizaciones creadas, administradas y gestionadas por la familia y su fundador. Estas empresas familiares son importantes para las regiones y ciudades por ser económicamente impulsadoras del desarrollo económico, y, además, por ser fuentes viables de trabajo.

Donnelley (1984) afirma que "una compañía se considera empresa familiar cuando ha estado identificada por lo menos durante dos generaciones con una familia y cuando esta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia", concepto utilizado aún en la actualidad como característica de sucesión de una empresa familiar, la cual va de generación en generación y mantiene sus políticas, valores y demás, mejorando su gestión para alcanzar las metas propuestas por la empresa y el fundador.

En las empresas familiares, la familia es la parte fundamental para la constitución de la misma, pues ésta se encarga de transmitir a sus colaboradores la perspectiva de la empresa, su esencia, sus valores, sus creencias, su cultura y su filosofía, compartiendo con sus colaboradores o miembros el sentimiento de valorarla y apreciarla como suya propia, por lo que son conscientes que para la creación de la empresa familiar existe un arduo trabajo, sacrificio, esfuerzo y paciencia que tomó varios años para su cimentación.

Urey (2008) señala que "una empresa familiar es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia"

Este tipo de empresas son consideradas empresas PyME (pequeñas y medianas empresas) porque la estructura organizacional de las mismas es simple comparada con la de las grandes empresas y está liderada, guiada y controlada por la familia.

La sucesión en una empresa familiar no debe ser un evento que se presente de manera imprevista o por algún tipo de crisis, sino que debe ser un proceso que debe ser planificado con tiempo suficiente para que el fundador y su sucesor puedan asimilar los cambios que esto conlleva.

Su duración varía según las exigencias de cada empresa, según el punto de partida del sucesor y según la edad y la salud del empresario, puesto que en los negocios familiares las tareas cotidianas tienen más prioridad que las cuestiones estratégicas. El proceso de transición se vuelve amenazante debido a que nadie quiere planear su propio reemplazo. Se trata de un proceso fácil de entender, pero es difícil de aceptar para el fundador. Generalmente, el traspaso de mando ofrece más resistencia al momento de llevarlo a cabo en la primera generación, ya que el fundador se niega a dejar en otras manos el control de la empresa que él inició. De acuerdo con Lorenzo (2017), para lograr una sucesión con éxito, lo más importante es que el fundador o quien este al mando en ese momento, se comprometa total y honestamente con el proceso.

Lorenzo (2017), Las empresas familiares manejan la sucesión o traspaso de la empresa a través de distintos mecanismos. Dichos mecanismos son fijados por la propia familia quienes determinan quien estará a cargo del negocio, transición que sobrelleva procesos de cambios estructurales y de adaptación o flexibilidad.

Básicamente las empresas familiares están centralizadas: La toma de decisiones generalmente depende de una sola persona, que en la mayoría de los casos es el fundador, y no necesita otra persona que sepa los detalles internos porque considera que no hay quien domine adecuadamente el manejo de la empresa. Entiéndase que estos motivos se presentan tanto por ego propio del fundador de la empresa como los generados por desconfianza

e incertidumbre de que quien lo reemplace domine todos los aspectos del negocio.

En este modelo de empresas existe un control absoluto de las finanzas y las operaciones que promueven el desarrollo hasta un nivel alto de crecimiento. Una vez llegados a un punto cuando se ha crecido en gran medida y se tiene más clientes de los que se puede atender de forma personalizada, llega el momento de tomar una decisión que compromete el futuro del negocio: crecer o desaparecer.

En la opinión de algunos analistas, como Jorge Mas, Director Ejecutivo de la empresa CREARMAS (2017), la mayor dificultad de las empresas familiares es lidiar con problemas o conflictos emocionales, económicos o de innovación, lo cual limita su crecimiento.

Según Mas, en este tipo de empresas es necesario hacer frente a las decisiones que implica hacer de la empresa familiar una empresa competente y profesional, al interponer los motivos personales o familiares a las necesidades empresariales.

En conclusión, una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, que deseen que la misma continúe y se perpetúe a manos de sus descendientes. (Barroso, Sanguino, & Bañegil, 2012)

Se puede decir entonces que las empresas familiares tienen ventajas, y apuntan al control personalizado que se tiene sobre la empresa y al deseo de continuidad que se le da. Una empresa familiar muy rara vez dejará de ser; salvo en casos puntuales de crisis económica, como la pandemia, por ejemplo, que obligue a la venta o a la quiebra de la organización.

1.2. La administración de empresas familiares

Muchas de las empresas familiares se desintegran por los conflictos familia – negocio que se presentan a la hora de repartir las funciones de trabajo, pues

cada miembro del grupo familiar tiene una personalidad determinada, preparación académica y objetivos personales o profesionales diferentes.

Los conflictos familia – negocio tienen pertinencia en que al mismo tiempo que son directores y jefes en el sistema empresarial, son también padre, madre, hijo u otro miembro en el sistema familiar. Las obligaciones de tales roles son difíciles de compatibilizar por lo que suelen entrar en conflicto y generar tensiones, muchas de ellas insuperables.

Según Lorenzo (2017), El rol directivo se caracteriza por tener un liderazgo fuerte, por tener eficacia, ser productivo y competente. El rol de padre de familia se caracteriza por ser afectivo y cuidar de los suyos. En el sistema de la familia todos sus miembros son iguales; sin embargo, en el sistema de la empresa se diferencian: cada uno tiene un cargo acorde a los aportes que da al negocio y los resultados que consiga.

En el caso de las empresas de turismo, Getz y Carlsen (2005) señalan que el turismo ofrece muchas oportunidades a las empresas familiares, a veces incorporadas directamente por el anfitrión de la familia, pudiendo ser vitales para las experiencias y la satisfacción de los clientes, y para el destino o el desarrollo comunitario.

La industria del turismo y la hospitalidad es dominada por empresas pequeñas y familiares, muchas de las cuales son iniciadas o compradas por empresarios orientados hacia un estilo diferente, movidos por el autoempleo como modo de vida y no por motivos económicos. (Getz & Petersen, 2004)

La cultura empresarial está basada más en los valores y principios de la familia, así como en ese deseo de continuidad y permanencia del negocio. En estas empresas es frecuente que exista menor rotación de los cargos directivos, esto se debe al sentido de identidad con el negocio y está generalmente caracterizado por la forma de la comunicación.

De acuerdo a Lorenzo (2017), la administración en las empresas familiares suele tener conciencia de la responsabilidad asumida, si se le añade, por ejemplo, que los apellidos se identifican con la organización. Este sería un

lazo que desencadena en un alto grado de conciencia de la responsabilidad y se liga estrechamente a los principios éticos y valores familiares.

En estas empresas, la visión a largo plazo es elevada. Este aspecto se debe en gran medida a la cultura familiar de perpetuar el negocio en beneficio de la descendencia. Por otra parte, se crean ventajas competitivas: la gestión administrativa familiar y toma de decisiones las ejercen los mismos miembros de la familia y el hecho de tomar las decisiones con cierta rapidez y tener un nivel de comunicación que tiene como principio el contacto personal con los clientes, proveedores, bancos, entre otros, le da un alto grado de independencia y libertad para modificar o cambiar cualquier política de la empresa a fin de adaptarlas a nuevos escenarios.

Expuestas las ventajas de las empresas familiares es conveniente también recalcar que la mitad de este modelo de empresas, a pesar de tener estas ventajas, tienen menor tiempo de vida que las empresas particulares, debido en su mayoría a la falta de planificación de la sucesión. Si lo hicieran en su momento, las harían mucho más competitivas, asegurando de algún modo una mayor perdurabilidad.

1.2.1. Presencia de lazos afectivos

Para Lorenzo (2017), en las empresas familiares se observa más conflictos que en las empresas particulares, debido a que el sistema familiar no es manejado correctamente, dando paso al solapamiento, nepotismo, confusión entre empresa-familia y resentimiento. Estos escenarios se dan por que el sistema familiar es manejado por las emociones, provocando en algunos casos descontento entre los miembros que la conforman.

En la familia predomina la lealtad, el compromiso, el afecto y la protección de sus integrantes, pero las empresas se basan en su productividad, competitividad, rendimiento y resultados para su crecimiento, por lo que es necesario separar o manejar de una manera correcta ambos sistemas para que no generen conflictos internos.

Gómez (2012) señala que los lazos de afecto son propios de la familia y los lazos contractuales son propios de la empresa. Cada una de estas dos instituciones (familia y empresa) tienen definidos sus propios valores y características como pilares de su éxito.

Por su parte, la familia encontrará en la unidad, el compromiso y el afecto, características que la harán mucho más fuerte, mientras que la empresa encontrará en la competitividad, la eficacia y el logro de resultados, aspectos que fortalecen su crecimiento.

Es decir, en la familia el afecto entre padres e hijos puede llevar al desarrollo de los demás sin medir cuidadosamente lo que reciben y ese afecto hace que algunos puedan recibir más de lo que aportan (Gallo, M. 1995). No obstante, en la empresa cada miembro debe aportar su esfuerzo para lograr la generación de ingresos y recibir en forma justa lo que se merece de acuerdo a sus méritos.

Permitir que los sentimientos de afecto frenen la exigencia de resultados genera con frecuencia conflictos familiares, que en algunos casos son ventilados ante los colaboradores de la empresa. Estas situaciones, por lo general, se producen cuando los miembros familiares no logran separar los lazos afectivos de los lazos laborales y no conciben la diferencia entre la relación padre e hijo, y la relación jefe y colaborador.

1.2.2. Manejo del liderazgo en la empresa familiar

Hoy más que nunca la empresa familiar se enfrenta a tiempos de cambios en las actuales circunstancias. Para sobrellevar estos retos continuos se necesita una gestión eficaz de negocio. Conviven en mercados muy competitivos, como cualquier empresa, pero la diferencia es que están formadas por miembros de una misma familia. Esta condición tiene gran peso en la forma de cómo es gestionada la empresa y en las decisiones que se toman, hasta tal punto que un conflicto familiar puede perjudicar incluso los objetivos de la empresa y arriesgar su permanencia en el mercado.

Lorenzo (2017) menciona que la persona que figura de líder dentro de las empresas familiares es aquella que maneja y saca adelante el negocio, además de considerar el bienestar de sus integrantes. El líder se encarga de la gestión interna y de la administración, siendo necesario que posea aptitudes, valores y actitudes que ayudarán a la dirección de la empresa, desarrollando su potencial fomentando el trabajo en equipo.

El líder de la empresa familiar es aquel que está al servicio de sus colaboradores, es quien los guía, los apoya, los motiva y trabaja en conjunto para alcanzar las metas y objetivos propuestos por la empresa. Se podrá identificar al líder si todos los integrantes de la empresa se sienten parte de la misma, además de ser tomados en cuenta.

El liderazgo dentro las empresas familiares tiene su momento culmen en la sucesión, pues es el punto clave donde se define al próximo líder, por ende, es necesario tener en cuenta las competencias, las habilidades, las capacidades, el profesionalismo, dedicación y esfuerzo del líder como de los posibles candidatos. (Rivera & Israel, 2013)

Según Castillo (2012), en las empresas familiares se destaca la importancia del líder a partir de sus habilidades gerenciales, las aptitudes y los valores. De esta forma hacer una seria discriminación entre el manejo del liderazgo en la familia y en el negocio para determinar los factores asociados al adecuado tratamiento de la compañía.

La persona que desempeña el rol de líder debe confiar y creer en sus capacidades, en el potencial que tiene, hacia dónde puede llegar y que es lo que está dispuesto a hacer, agregando que debe de ser optimista y positivo ante cualquier situación y saber manejar todo con profesionalismo. Por ende, el líder en la empresa familiar se encarga también de socializar y transmitir los valores, principios, actitudes y su filosofía, los cuales enriquecerán a cada uno de sus integrantes.

El rol del líder es desarrollar constantemente la creatividad y competencias de su equipo de trabajo, basándose en el compromiso, la integridad y la

motivación, para que así los integrantes puedan alcanzar lo propuesto por la empresa.

1.2.3. Toma de decisiones en las empresas familiares

Para ampliar la comprensión del tema, partiremos de una definición elemental: Según Lorenzo (2017), “La toma de decisiones es un proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida. Estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etcétera”. (Bolt, 2012)

Es necesario entender el impacto de la toma de decisiones dentro de las empresas, que pueden depender de una sola persona o de un grupo determinado y quien decida debe conocer todos los procesos internos que no solo tienen que ver con el manejo de la gestión y administración, sino también con la parte financiera, así como con el crecimiento y el desarrollo de la empresa.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2014), existen tres perspectivas para analizar la toma de decisiones gerenciales que son: racionalidad, racionalidad limitada y la intuición. En la primera se espera que los gerentes tomen decisiones lógicas y consistentes al utilizar técnicas y herramientas que les ayuden a tomar decisiones racionales; sin embargo, no siempre los gerentes son racionales. La segunda perspectiva propone que la capacidad de un gerente para procesar información es limitada, debido a que es muy difícil analizar el universo de alternativas posibles, obteniendo soluciones satisfactorias, pero sin maximizar el beneficio. La tercera perspectiva enfatiza el papel de la intuición en la toma de decisiones, especialmente cuando se tiene experiencia en decidir sobre una situación que es similar, pudiendo actuar inmediatamente sin necesidad de un análisis. Evidentemente, la intuición es una perspectiva complementaria a la toma de decisiones tanto de la racional como de la limitada.

Estas decisiones servirán para determinar el futuro de la empresa, lo que hace necesario que se deba analizar el impacto económico de la decisión, es decir,

el costo monetario que conllevará esa decisión, además de considerar sus beneficios futuros. También se debe manejar correctamente las inversiones, pues estas representan un punto muy importante para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Para Rivera (2013), la toma de decisiones en las empresas familiares debe enfocarse en las metas y objetivos ya propuestos para así alcanzar la visión de la empresa, además deben ser flexibles, puesto que una mala decisión puede afectar no solo a un área sino a toda la empresa. Cada decisión debe tener un análisis y no debe de ser manejada o tomada simplemente por la percepción.

Entonces se puede decir que las decisiones tomadas por la empresa pueden ser o no programadas. Esto dependerá de la problemática que se suscite en ella: cuando se conoce el problema se puede obtener información relevante y así se podrá tomar una decisión correcta que ofrezca una solución, pero cuando se desconoce el problema, surgiendo de manera inusual o cuando existe información incompleta, la decisión que se tome podrá afectar o no a la empresa; a esto se le llama decisiones no programadas.

1.3. Manejo de conflictos en empresas familiares.

1.3.1. ¿Cómo se define el conflicto?

El conflicto se define como: “Una situación que implica un problema, una dificultad, y puede suscitar posteriores enfrentamientos, generalmente entre dos partes o más, cuyos intereses, valores y pensamientos observan posiciones absolutamente disímiles y contrapuestas”. (Ucha, 2008)

“El conflicto es un subproducto inevitable de estar en una empresa familiar. Es connatural a ella, es decir, siempre habrá conflictos en todo tipo de organizaciones humanas y con mayor razón en la empresa familiar”. (Martínez, Familias empresarias en Chile: sus características y aporte al país., 2011)

“Los desafíos personales, emocionales y sustantivos que el conflicto suscita para las personas, tiende a llevarlas a estados de debilidad y ensimismamiento. Como las personas tratan de enfrentar los temas conflictivos mientras se encuentran en estos estados de debilitamiento, la interacción destructiva tiende a emerger y persistir, interacción que impide a las personas entenderse a sí mismas y con otros y que también debilita la adecuada deliberación y toma de decisiones de las partes”. (Folger, 2008)

Uno de los principales conflictos en las empresas familiares es la confusión de los sistemas familia-empresa porque el no tener claridad respecto a los límites de cada sistema, desencadena que se obtengan comportamientos y decisiones inadecuadas que generan tensiones y un bajo rendimiento en la organización. (Belausteguigoitia, 2017)

Se puede inferir que en el caso de las empresas familiares los conflictos generalmente se dan cuando uno a varios de los integrantes de la empresa, perciben anomalías o desequilibrios, preferencias o inequidad en algún aspecto y eso afecta las relaciones interpersonales a tal punto de influir en la gestión administrativa del negocio.

1.3.2. Tipos de conflictos en empresas familiares

Martínez (2007) plantea seis tipos de conflictos en las empresas familiares, los cuales son:

Conflictos estructurales: Este tipo de conflictos se da por la falta de separación de los sistemas familia-empresa, siendo necesario establecer límites y roles acordes a la estructura organizacional de la empresa familiar, los cuales sean apropiados para determinar el cargo o el rol de cada integrante. Ej.: escases de autoridad o designación de roles.

Conflictos generacionales: Este tipo de conflicto se origina por la existencia de más de una generación en las empresas familiares, ej.: padres e hijos, entre empleados familiares, amigos de la familia, etc.

Conflictos entre hermanos: Es el conflicto típico de las empresas familiares, ya que no siempre están de acuerdo en el manejo, gestión u administración de la empresa, lo que conlleva a disputas, rivalidades y resentimientos. Este conflicto afecta el desempeño y rendimiento de los integrantes y afecta el futuro de la empresa, por ende, a este tipo de conflicto se le debe dar solución desde la adolescencia, dentro del ámbito familiar.

Conflictos de género: Estos conflictos se dan entre hombres y mujeres integrantes de la empresa. Para evitar este tipo de conflictos, la empresa debe basarse en los resultados, calidad del trabajo, capacidad y rendimiento del mismo para con el cargo y empresa.

Conflictos por problemas de comunicación: Este tipo de conflicto se da cuando dentro de la organización la comunicación es confusa, deficiente o existe falta de información, lo que puede causar confusiones, problemas internos o malas interpretaciones del mensaje.

Conflictos de interés: Estos conflictos se ven reflejados en la empresa familiar cuando uno o más integrantes creen que para cumplir con sus necesidades o requerimientos personales o profesionales deben omitir o ignorar la de los demás. Ej.: recursos físicos, tiempo, dinero, recompensas, etc. (Contreras, 2014)

Según Cibrián (2010) uno de las características más distintivas de las empresas familiares es que sus objetivos suelen ser aspectos netamente económicos. La preocupación por las generaciones futuras y el mantenimiento del equilibrio emocional de la familia a partir de una buena gestión de los recursos en la empresa, son factores importantes en este tipo de empresas.

La remuneración distinta por ser familiar es algo que se suele hacer en casi todas las empresas familiares. Esto no solo es algo injusto sino que puede desmotivar a aquellas personas más rentables y comprometidas con la organización. (Martín, Ortín, & Pérez, 2012)

Este tipo de situaciones son muy comunes en las empresas familiares, y suelen ser fuente de los principales conflictos a los que se enfrenta la empresa

familiar. En su gran mayoría por no saber solucionarlos correctamente o no haberlos previsto antes de que lleven a la crisis de la empresa. A esto se suma que en ocasiones existe incorrecta separación de la relación familia y empresa.

Estado del arte

En términos generales, las investigaciones sobre las estrategias para gestionar el cambio de rumbo y reestructuración en las empresas familiares han evolucionado a lo largo del tiempo. Los primeros trabajos en este campo se centraron en la búsqueda de directrices para recuperar niveles de crecimiento aceptables. Los estudios fueron principalmente llevados a cabo en Europa y Brasil.

De acuerdo con las investigaciones acerca del tema de las empresas familiares, el estado del arte se estructura en casos de análisis presentados en Europa y Brasil, en donde se habla principalmente de las dificultades que se presentan en este tipo de empresas.

Las empresas familiares poseen características muy particulares que las diferencian del resto de las empresas. Casillas, Barbero y Moreno (2013), en España, presentaron un estudio de las diferencias entre empresas familiares y no familiares a la hora de afrontar y reaccionar ante resultados decrecientes, sobre una muestra de 1.807 empresas españolas (Pymes) de las que 947 están controladas por una persona o familia.

Los resultados obtenidos mostraron que la propiedad familiar influye sobre el modo en que las empresas reaccionan ante los malos resultados. Se observaron diferencias entre dicha reacción por parte de empresas familiares y no familiares, de forma que las primeras tienden a mantener o aumentar puestos de trabajo, mientras que reducen sus activos a través de procesos de desinversión.

Asimismo, se comprobó que esta relación se da con mayor intensidad en el caso de las empresas familiares de menor tamaño y edad. De este modo, los resultados demostraron que, ante situaciones negativas, las empresas

familiares tienden a realizar procesos de ajuste más intensos que las empresas no familiares, en relación con los activos. Sin embargo, en relación con el número de trabajadores, los resultados contrastaron otra hipótesis alternativa, esto es que, ante situaciones negativas, las empresas familiares tienden a realizar procesos de ajuste menos intensos que las empresas no familiares.

Por otra parte, Malone (1989), en un estudio realizado a 56 gerentes propietarios de empresas familiares, encontró que el nivel de planificación estratégica, la armonía percibida por la familia, la presencia de miembros externos en el consejo de administración y el nivel de control interno del gerente y propietario están relacionados positivamente con un nivel alto de continuidad de la planificación. Sin embargo, los resultados mostraron que no existe relación significativa entre el tamaño de la empresa, la edad del propietario, con el nivel de continuidad en la planificación.

Mientras tanto, Gallo (2018), en un estudio sobre comportamientos y valores, realizado a una muestra de 253 empresas familiares en España, encontró que dentro de esos comportamientos poco éticos, los que fueron percibidos con mayor frecuencia por los propietarios o gerentes de las empresas, son los relacionados con el retraso del proceso de sucesión para continuar permaneciendo en el poder, con el querer evitar que la planificación estratégica sea un reto superior a las capacidades y deseos del propietario que la dirige, y con el poder construir una organización basada en la compra de lealtades.

Por su parte, Rondeau (1996), hizo una investigación acerca del conflicto en la empresa familiar: este autor indica que puede ocurrir a nivel individual o en grupo y surge cuando una parte, el individuo o grupo, percibe a la otra como obstáculo para la satisfacción de sus preocupaciones, lo que provoca un sentimiento de frustración que la llevará a reaccionar ante la otra parte. Concluyó en que, cuando se trata de empresas familiares, la relación entre el trabajo y la familia es más compleja, lo que puede generar que haya tanto conflictos tanto en la empresa como verse afectados vínculos familiares.

De acuerdo con dicha evidencia, señaló que muchas veces los conflictos en la empresa familiar se dan por el fundador, quien suele tener cierta resistencia para aceptar opiniones distintas a las suyas, ya que considera a la empresa como una extensión de sí mismo y como un lugar para su realización profesional propia y un espacio personal.

Martín, Ortín y Pérez (2015) presentaron en la Universidad de Murcia, España, un artículo llamado "Conflicto en la empresa familiar" en donde exponen que el conflicto forma parte de la condición humana. Este estudio presentó como conclusión que el hecho de que la empresa familiar esté articulada por la familia y empresa hace que presente variedad de situaciones y de formas, tanto en su gobierno como en su gestión.

El estudio comprobó que las empresas familiares se encuentran factores negativos del conflicto que hacen que este sea un ente perjudicial para las partes, relacionándose con aspectos como los costes personales y grupales que conllevan a la alteración de los objetivos establecidos y la distribución de los recursos.

Según el estudio, la comunicación se ve reducida y se hace más insegura pues ambas partes tratan de aumentar a su favor la diferencia de poder; las relaciones interpersonales se ven seriamente dañadas creando hostilidad y falsas percepciones, tanto respecto del oponente como de uno mismo, citando a (Guillén, 2012)

En cuanto a la sucesión en empresas familiares, en el año 2013, presentaron: "sucesión y conflictos en empresas familiares: estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras".

Este estudio tuvo como objetivo analizar la sucesión y los conflictos existentes en empresas familiares en el sector de turismo en Sergipe, a la vez que se intentó verificar las principales características de las empresas, describir el perfil de los fundadores y de los herederos de esas empresas, analizar cómo ocurre el proceso de sucesión en esas pequeñas empresas familiares, e identificar los conflictos existentes entre fundadores y herederos.

El estudio demostró que se puede percibir que la sucesión no es planeada por las empresas, o sea que se da de forma natural o por una fatalidad. En cuanto a los conflictos existentes se observó que la mayoría se refiere a la diferencia generacional que lleva a la diferencia en las ideas, la forma de tratar a la gente y la forma de tomar decisiones.

Con base en los argumentos anteriormente expuestos y con los objetivos de la investigación, el presente trabajo se enfoca en el estudio de los efectos de la reestructuración empresarial en la cultura organizacional y en el desempeño del equipo de trabajo de la empresa Lumabeda Tours S.A. a fin de conocer e identificar los motivos que ocasionaron el conflicto laboral.

Unidad II

2. La empresa familiar y el proceso de cambio organizacional

2.1. Definición de proceso de cambio organizacional

El cambio organizacional se define como un proceso de revisión y modificación de las estructuras de gestión y procesos de negocio de la empresa. Las empresas deben adaptarse para sobrevivir frente a los competidores y crecer, para ir un paso por delante de la competencia, las empresas deben buscar la manera de hacer las cosas de forma más eficiente y rentable. (Malhotra, 2000)

El proceso de cambio organizacional es la capacidad de adaptación a los diferentes cambios que surgen en las empresas, ya sea en el ambiente interno o externo. El ambiente interno es toda información obtenida por los trabajadores acerca de la empresa y departamentos o áreas, las relaciones entre sus pares y altos mandos, problemas internos, necesidades y conflictos. El ambiente externo comprende los competidores, avances tecnológicos y adaptación al mercado cambiante. (Suárez, 2014)

El proceso de cambio organizacional también es considerado como toda alteración en el ámbito laboral que afecta la operación esperada de los trabajadores. Este puede ocurrir de manera planeada o espontánea, rápida o lenta o puede ser estimulado de manera interna o externa (Newstrom & Davis, 2011)

El proceso de cambio ayuda a las empresas a innovar, adaptarse, mejorar y reestablecerse, ya que, de no ser así, esta llegaría a la extinción. Por lo tanto, el cambio debe ser pensado de manera meticulosa, planeado, analizado y se debe realizar su respectivo seguimiento, a fin de verificar si el cambio que se está gestionando aporta beneficios para la empresa o no.

Los procesos de cambio son producidos para transformar las empresas y así hacerlas más provechosas financieramente. Este cambio va de la mano con

la resistencia, todas aquellas situaciones que representen cambio de rutinas o hábitos en el trabajo; cambios de departamento, cambio de rol, pueden ser representadas por la resistencia, ya que en algunos casos estas son negadas a realizarse por miedo o dificultad a lo desconocido, a lo diferente o nuevo que suceda.

El proceso de cambio organizacional es complejo, dado que eventualmente puede generar presiones o conflictos en los empleados. Es por esto que el proceso de cambio debe ser analizado y planeado para que se lleve a cabo de una manera exitosa, analizando la posible resistencia que podrían tener lugar dentro de la empresa y la manera correcta de abordarlo dentro de la organización (Newstrom, 2011)

2.2. Tipos de procesos del cambio

Como se afirmó anteriormente, el cambio no es algo fácil debido a la complejidad que puede presentarse en cada uno de los escenarios. Quinn (1997), definió 5 principios que están presentes en algunos procesos exitosos:

- Principio holístico;
- Principio de rompimiento;
- Principio de constancia;
- Principio de no preferencia;
- Principio de indeterminación.

El principio holístico significa que es necesario actuar integralmente sobre todos los componentes que en la organización tengan influencia en los procesos, si se desea que los cambios se realicen en forma consistente. (Quinn, 1997)

En estos componentes se incluyen las acciones organizacionales tales como: las estrategias, la estructura, los equipos, los servicios, los productos, etc., o los que representen su filosofía: valores, cultura organizacional, motivación. Si el proceso de cambio no los considera de una manera integral buscando el equilibrio entre ellos, es probable que la organización no logre los objetivos propuestos.

El **principio de rompimiento**: Plantea que en muchas oportunidades el cambio obliga a deshacerse de los paradigmas que generan equilibrio en las organizaciones, manteniendo el desbalance a través del proceso. (Grouard & Meston, 1997)

Este principio fundamenta el cambio como un movimiento de un punto a otro significa entonces pasar de una acción a otra o de un sistema a otro y en esencia, el cambio siempre genera inestabilidad en el proceso de la transformación.

El **principio de constancia**: Es esencial en los procesos de transformación. Muchos procesos fallan porque la organización no es constante en su esfuerzo para mantener el impulso. (Senge, 2000)

La mejor decisión para obtener resultados es que la alta dirección de la organización brinde apoyo permanente a las ideas de transformación, así como también los recursos para este fin. Es también fundamental la energía y la disposición al cambio. Si la organización inicia el proceso de cambio pero sin mantener la constancia, el proceso puede fallar y los colaboradores pueden asumir una actitud de incertidumbre que influirá en futuros cambios.

El **principio de no preferencia**: Está conectado con el concepto de universalidad del proceso de cambio (Grouard & Meston, 1997). En general, el éxito depende de cómo una organización compromete en su implementación a todas las personas afectadas por el proceso. Si una empresa intenta iniciar cambios desconociendo a las personas o afectándolas, el proceso puede fallar. (Sandoval, 2014)

El **principio de indeterminación**: Explica que el cambio puede ser dirigido, pero no totalmente dominado (Grouard & Meston, 1997). La mayoría de las veces el cambio es un proceso complejo y tiene muchos elementos impredecibles.

La organización como tal y los mandos directivos o sus líderes deben tomar en consideración diversas variables. A pesar de ser difícil dominarlas todas,

deben definirse muy bien los objetivos y la dirección debe asegurarse de controlar la dinámica del proceso.

Por supuesto, no todos los cambios tienen los mismos procesos ni se desarrollan de la misma forma pues dependen de circunstancias inherentes a la cultura de la organización, la amplitud del cambio propuesto, así como también del estilo de dirección, entre otros.

2.3. Resistencia al cambio

Para López, Restrepo, y López (2015), la resistencia al cambio es un síntoma o reacción que puede ser considerado normal. En algunos contextos, existen motivos o razones que pueden ocasionar dicha resistencia, algunos de estos motivos pueden ser ocasionados por:

- **Deficiencia o falta de comunicación sobre el cambio:** En general se resiste a cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste para que se lleve a cabo y cuál será su impacto en términos personales.
- **Visión parcializada del cambio:** En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente el cambio de manera exclusiva, por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si los colaboradores no tienen la suficiente información sobre el cambio planeado, puede ocurrir cierta resistencia por el hecho de que perciben que no pueden cambiar. Si se presenta un cambio repentino, se pueden sentir condicionados y con incertidumbre, pues no saben cuál será el siguiente paso o sienten que no están preparados para enfrentar la nueva situación.

López, Restrepo, & López, (2015), manifiestan que esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Plantean que entre los factores que contribuyen a ello están:

- El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error;

- La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto;
- Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;
- La percepción de la falta de recursos, ya sea de medios económicos o humanos.
- La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por lo tanto, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio al que se van a enfrentar, y se sienten capaces de llevarlo a cabo, las probabilidades de adaptación y consecuentemente de éxito del proceso y de las metas serán más elevadas.

2.4. Procesos de cambio emergentes

(Orlikowski, 1996) plantea que el cambio emergente es un proceso dinámico e inesperado que no suele ser planeado, es algo que surge de manera imprevista en las organizaciones, por lo que este tipo de cambio denota características diferentes al proceso de cambio planeado. Por lo tanto, el cambio consiste en el surgimiento de nuevos patrones organizativos como consecuencia de la adaptación a las contingencias locales y en la ausencia de un programa preestablecido.

Este tipo de cambio no suele ser gestionado, controlado o dirigido, a diferencia del cambio planeado, ya que este proceso de cambio emergente está basado en las interacciones de la organización y no obedece a la voluntad de algún responsable.

El cambio emergente en cambio se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional (Burnes, 2005), ya que responde a las necesidades que existan en la organización, por lo que este tipo de cambio requiere de un feedback o retroalimentación inmediata.

Weick (2000) considera al cambio emergente como un hecho único de la vida de las organizaciones, es decir, que puede transformarse, crecer o desarrollarse en cualquier ámbito de esta, por lo que existen diversas razones por las que el cambio emergente surge, tales como: reestructuración, cambio de líder, sucesión, cambio de rol o cargo, entre otras.

Los cambios emergentes son complejos. En otras palabras, están compuestos por diversas situaciones; son intrínsecamente impredecibles, esto quiere decir que no dependen de circunstancias y que no pueden ser previstos, por lo que suceden de manera inesperada o súbita. Además, este tipo de cambios no son controlados, ni observados o guiados por algún responsable.

Los cambios organizacionales emergentes son cambios pequeños y, por lo general, son procesos continuos que deben ser abordados de forma meticulosa. Estos cambios son involuntarios y de proceso lento que conllevan a adaptarse a los nuevos escenarios empresariales. (Buono, 2010)

2.5. El proceso de cambio organizacional en las personas

El proceso de cambio organizacional significa pasar de una situación a otra, afectando a los integrantes de la organización. Estas afectaciones causan miedo e incertidumbre, inseguridad del puesto de trabajo, insatisfacción, bajo rendimiento y poca productividad, por lo que, para que se produzca el proceso de cambio en una organización, es importante que los miembros de la empresa se sientan comprometidos con la implementación del cambio organizativo y confíen en sus habilidades para hacerlo. (Weiner, 2009)

Los individuos de la organización deben de conocer y estar alineados con la misión, filosofía, valores, estrategia y cultura, ya que estas representan significativamente lo que es y hacia donde está dirigida la empresa, permitiendo que se sientan involucrados con la misma.

Del mismo modo, hay que considerar que en todo proceso de cambio las personas necesitan tiempo para ajustarse y comprometerse con el mismo, por

lo que se requiere prepararlas para enfrentarlo y socializar los pequeños logros que se van consiguiendo. (Espinosa, 2006)

El objetivo del proceso de cambio se encuentra en la conducta y actitudes de las personas, puesto que es importante observar que el cambio se generará en la medida en que estos dispongan de flexibilidad mental y habilidad natural. (Gómez, 2010)

Se entiende como flexibilidad mental a la capacidad que tiene el individuo de adaptarse a nuevas situaciones o condiciones que se presenten en su medio o entorno laboral. Esto permitirá al individuo cambiar su conducta y actitud ante escenarios de cambios emergentes. Dicho de otra manera, facilidad de adaptación a cambios imprevistos por la empresa pero que son necesarios para que esta se mantenga. (Gómez, 2014)

2.6. El cambio en las empresas familiares

El cambio puede afectar de manera significativa a cualquier empresa. Sin embargo, en las empresas familiares, su naturaleza de familia les aporta los valores que contribuyen al éxito del negocio y a su vez, estos mismos valores pueden representar grandes riesgos y amenazas en entornos altamente competitivos. (Robleto, 2017)

Las necesidades y prioridades del grupo familiar pueden generar cambios en el modelo de gestión de la empresa debido a la influencia del grupo familiar sobre la organización, pudiendo inclusive afectar en forma positiva o negativa a la imagen de la organización, dado que en algunos casos las actividades personales de algún miembro del grupo familiar son asociadas por los grupos de interés como parte del comportamiento organizacional de la empresa. (Navas, Vera, y Amen, 2018)

En el proceso de adaptación a los nuevos cambios pueden presentarse conflictos, que en algunos casos se vuelven difíciles de manejar, sobre todo si lo que está en juego es el poder. En el momento que se produce el cambio, se crea una expectativa y si no se ha comunicado de manera efectiva o no existe un plan, se produce una fractura en la cultura de la empresa.

Sería lo ideal que este tipo de cambio se produzca de forma planificada, pero por lo general es fuente de conflicto cuando se presenta de forma imprevista, cuando el cambio de mando se da de forma imprevista o súbita, en la mayoría de los casos, va a impactar de manera negativa en el funcionamiento de la empresa y en la percepción y productividad de los colaboradores de esta.

La mayoría de las empresas familiares, han subsistido de generación en generación, pero muchas otras, no sobreviven a causa de la inadecuada manera de diferenciar el sistema familia del sistema empresa.

En el largo plazo, estas empresas se enfrentan con una crisis generacional en cuanto al dominio y la legitimación del poder, logrando que solo algunas sobrevivan. Esto quiere decir, que ocurren conflictos graves cuando en la empresa ya no solo el fundador es la fuerza dominante, sino también lo son otros miembros. Estos choques, impiden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares (Dyer, 2018)

En una situación como la actual, muchas empresas familiares intentan mantenerse en un entorno que se ha vuelto hostil, entorno en el que existe crisis económica a nivel mundial y que está truncando las posibilidades de éxito. En el caso de la empresa familiar esta crisis ha provocado que algunas organizaciones hayan visto la necesidad fortuita de una sucesión inesperada por motivos de la partida irremediable del fundador de la empresa, lo cual es un riesgo si el sucesor no está preparado para dirigir el negocio y mucho menos en situaciones de emergencia.

Unidad III

3. Clima organizacional y el proceso de cambio

3.1. Definición de Clima organizacional

Muchas definiciones se han dado sobre clima organizacional, una de ellas es la de Baguer (2011), quien define al clima organizacional como el “*ambiente humano en el cual se desarrollan actividades; cuando existe un buen clima organizacional las personas trabajan en un entorno favorable en donde pueden poner en práctica sus conocimientos y habilidades*”. (p.20)

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional son todas aquellas sensaciones, interacciones e impresiones que tiene el colaborador acerca del lugar de trabajo, ya que estas influyen en su estado de ánimo, rendimiento y productividad. (p. 84)

Chiavenato explica que el clima organizacional lo constituye el medio interno: la atmosfera que existe en cada estructura incluye diferentes aspectos como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, (los reglamentos internos factores estructurales y factores sociales. p. 84)

Según Olaz (2013), el clima laboral se entiende como el ambiente donde el colaborador se desarrolla y desempeña su rol, además incluye la relación entre pares y altos mandos.

De acuerdo con estos autores, el entorno del individuo en la organización debe de ser favorable y seguro, ya que esto ayuda a su adaptación al puesto de trabajo. El clima laboral está ligado con la motivación del colaborador dado que, de existir un clima laboral negativo, este afectará la productividad y rendimiento, generando insatisfacción y ruptura del contrato psicológico.

El clima organizacional también está determinado por los aspectos económicos, las recompensas o incentivos que el colaborador recibe. También abarca los planes de carrera que la empresa ofrezca a sus

colaboradores, este tipo de acciones o iniciativas son las que influyen o inciden en el comportamiento del colaborador.

Olaz (2013) refiere que el clima organizacional tiene relación con la cultura organizacional puesto que ambas determinan las conductas, actitudes, percepciones y creencias, además de los valores compartidos por todos aquellos que conforman la empresa.

Por lo tanto, uno de los aspectos que se cuida en toda empresa es el buen clima laboral, que asegura tanto la satisfacción de los colaboradores como la productividad de la organización. En el contexto de la empresa familiar, las percepciones y construcciones del clima laboral, tienen particulares características porque es fácil pasar el umbral del ámbito profesional y adentrarse en terreno personal, dando paso al familiar que en última instancia define gran parte de la esencia y la estrategia del negocio.

3.2. Factores que afectan el clima organizacional

Entre los factores que afectan el clima laboral están: La comunicación defensiva, la desmotivación, el estrés, la sobrecarga laboral, y la tensión, lo que suele dar paso al malestar de los colaboradores, que a su vez disminuye su productividad y la de la empresa. (Pérez, 2015)

Delgado (2016) menciona que entre los factores que afectan en mayor medida al clima organizacional están:

Comunicación defensiva: Este tipo de comunicación genera desconfianza, provocando así la falta de cooperación por parte de los colaboradores, dado que este tipo de comunicación predomina cuando las personas perciben alguna amenaza.

La sobrecarga laboral: Son todos aquellos requerimientos exagerados a los que se somete un colaborador en su jornada laboral, aumentando sus niveles de estrés, lo que genera problemas de salud e insatisfacción laboral.

El tipo de liderazgo: De manera concreta el liderazgo autocrático. Este tipo de liderazgo está enfocado en la autoridad, la cual limita el desarrollo del colaborador, además de oponerse ante el crecimiento profesional de sus colaboradores, generando inseguridad y miedo.

El estrés laboral: Se genera a causa de la presión que siente el colaborador en su puesto de trabajo, debido a las exigencias del puesto y por los limitados recursos o capacidad de la que dispone para cumplir la tarea.

La indisciplina del colaborador: Definida por el Diccionario de Negocios como un "comportamiento ilegal o inadecuado como la negligencia de una responsabilidad", incluyendo la insubordinación, deshonestidad, ir contra las reglas o irrespeto entre pares o altos mandos, entre otras. (Negocios, 2020)

Poco sentido de pertenencia: Sea hacia la empresa o hacia un equipo de trabajo, desencadenando en que el colaborador siente menor implicación en las tareas, reduciendo así su rendimiento, pues considera que la toma de decisiones no es considerada por todos si no por una sola persona, provocando que se sienta excluido.

Poca motivación: Al existir pocos incentivos o recompensas por su labor, puede producirse malestar e inconformidad hacia la empresa o el cargo, disminuyendo así su productividad.

Malas relaciones interpersonales: Las deficientes relaciones interpersonales en una organización pueden amenazar la estabilidad de la empresa, haciendo necesario encontrar maneras de redirigir los conflictos internos y de favorecer la comunicación. (Linares, 2020)

La competitividad: Es otro factor que puede afectar cuando se da de manera exagerada al clima organizacional incidiendo en la generación de muchos conflictos que no son de fácil resolución y que tensionan el clima laboral.

Como se puede observar, estas variables pueden estar presentes en diverso grado en las organizaciones, necesitándose evaluar en qué medida afectan el clima organizacional de la empresa.

3.3. Los procesos de cambio y su incidencia en el clima organizacional de las empresas familiares

Toda organización experimenta cambios, transformándose estos en un reto para los directivos y los colaboradores de la organización. El cambio organizacional debe producirse de acuerdo con los intereses de la organización. El clima organizacional debe ser una variable muy importante que considerar en este proceso.

El clima laboral es el ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentran las personas para aumentar o disminuir su desempeño o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que genera en ellos. (Pérez, 2013)

Para García, (2013) El clima organizacional vendría a ser la percepción de los trabajadores sobre los procesos y procedimientos que se desarrollan en la empresa, las relaciones entre los trabajadores y el ambiente físico que influyen en las relaciones y afectan las conductas de los trabajadores, positiva o negativamente, afectando el desarrollo del trabajo en la empresa.

Según lo expuesto anteriormente, el proceso de cambio puede afectar de manera positiva o negativa tanto al individuo como a su ambiente de trabajo, el clima organizacional refleja la percepción que han tenido los colaboradores. Un cambio inesperado, puede significar resistencia por parte de ellos, alterando así su estabilidad emocional o modificando sus condiciones de trabajo.

En el caso de las empresas familiares, una mala gestión del cambio puede provocar no solo conflictos laborales, sino que puede extenderse de forma personal a los miembros de la familia que trabajan en la empresa, lo cual será percibido por los colaboradores y generará desconfianza en ellos, dando paso incluso a la insatisfacción laboral y por ende la baja productividad.

Unidad IV

4. El cambio y la Cultura Organizacional

4.1. Definiciones de Cultura Organizacional

Schein (1988), citado por Salgueiro (2016) opina que la cultura de cualquier grupo puede dividirse en tres niveles a los que denomina: artefactos, valores y supuestos.

Los **artefactos** son los aspectos más tangibles de una cultura. Pueden ser físicos (la ropa, el aspecto físico, el logotipo de la empresa y otros emblemas que utiliza el grupo), verbales (el lenguaje, la jerga, las historias y los mitos que comparte el grupo) o de conducta (los rituales comunes, las ceremonias y los patrones de comportamiento).

Para Becker (1961) Estos aspectos son las manifestaciones más visibles de una cultura, y pueden considerarse representaciones simbólicas o perspectivas compartidas socialmente (Granato, 2017)

Los **valores** son principios más amplios, como “atender al cliente”, “ser honesto” o “no cuestionar a los superiores”. Los valores son formales e informales al mismo tiempo y suelen encontrarse en la filosofía a la que el grupo se adhiere. Dado que los grupos no siempre actúan de acuerdo con sus valores, es importante distinguir entre los valores ideales y los valores reales para hacer un análisis cultural.

Los **supuestos** de la cultura son los cimientos básicos del grupo, son las premisas sobre las que el grupo basa su visión del mundo y en las que se basan los artefactos, las perspectivas y los valores.

En las empresas familiares, algunos tipos de supuestos tienen que ver con la naturaleza de las relaciones, la naturaleza humana, la naturaleza de la verdad, el entorno, el tiempo, la naturaleza de la actividad humana y si debe otorgarse un trato preferencial a cierto tipo de personas.

Además de esto, Schein introdujo también el concepto de presunciones y creencias, que son el conjunto de percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes tomados como hechos. De esta manera explica de forma más amplia el significado del concepto de cultura y la define como las respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna. (Schein, 1988, p. 24)

Este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura.

La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas, tanto internas como externas, que los individuos han experimentado y que los ha motivado a implementar estrategias para adaptarse a la organización. Producto de esto se ha generado una vivencia común de lo que los rodea y el lugar que ocupan dentro de la organización.

Como sugiere Schein (1988) “la cultura es un concepto formal, en tal sentido, es un producto aprendido de la experiencia y, por tanto, algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa...”

Por otra parte, para Roaro (2009), la cultura organizacional se refiere a la filosofía que un grupo humano organizado asume y comparte por convicción e incorpora en forma automática y natural a su manera de percibir, de pensar y de actuar para realizar tareas individuales y alcanzar objetivos comunes. Dichos grupos humanos expresan tal filosofía en su comportamiento individual o de equipo, y a su vez en la manera en que contribuyen a que la empresa enfrente los desafíos cotidianos para alcanzar con excelencia la misión que todos deben conocer y compartir.

Para este autor el capital humano es fundamental para la edificación de la cultura organizacional; esta cultura se construye a través de su manera de percibir y llevar a cabo las tareas y objetivos de la organización, de este modo se consigue que toda la empresa esté encaminada a cumplir un mismo fin.

Poza, (2010) define la cultura de la empresa familiar como la colección de valores, definidos por comportamientos que existen en una empresa como

resultado del liderazgo que proveen los miembros de la familia, tanto en el pasado como hasta nuestros días. La unidad familiar y la relación natural entre la familia y los negocios también definen la cultura de la empresa familiar.

La definición dada por Schein, destaca entonces que la cultura organizacional es la suma de interacciones que se dan al interior de una empresa y que abarca desde los valores, creencias, normas, etc., que son propios de la organización, hasta las actitudes y comportamientos de los colaboradores dentro de la organización.

4.2. La cultura en las empresas familiares

El término cultura empresarial en la empresa familiar se puede considerar como la ideología básica seguida por la familia propietaria, que se caracteriza por los valores, las normas, las tradiciones o formas de actuar dentro de la organización. (Sabater & Sánchez, 2012)

En la empresa familiar la cultura es el resultado de las creencias, valores, expresiones, acuerdos arraigados, su historia y relaciones sociales. La transmisión de estos patrones culturales se comparte relativamente de manera estable, tanto en la familia como en la empresa (Hall & Karsten, 2011)

La cultura de la empresa familiar juega un factor crucial en la determinación del éxito del negocio y puede manifestarse en aspectos intangibles como la forma de vestir, el lenguaje y los rituales, en el conjunto de ideas y acciones que un individuo utiliza para enfrentar una situación problemática, en los valores, como la honestidad, el servicio al cliente, entre otros.

Estos valores pueden ser formales o informales, y probablemente se encuentren en la filosofía de la empresa. Aunque es necesario distinguir entre los valores ideales y los valores reales de un grupo cuando se emprende el análisis de la cultura de una empresa y, finalmente, en los supuestos básicos del grupo, que son las premisas sobre las que los grupos basan su forma de ver la vida (Belausteguigoitia, 2006)

Se puede comprender entonces, que como elemento importante de la cultura están las creencias, valores, expresiones, historia y sus relaciones. Toda la información, que desde muy temprano reciben los miembros de la familia, condicionan su comportamiento y desarrollo, para luego influir en la cultura de la empresa (Vallejo, 2008)

La empresa familiar es entonces un reflejo de la cultura de la familia y a su vez, la cultura de la empresa tiene influencia en la familia. Esta cultura, aunque está allí, muchas veces no ha sido identificada por los propios miembros de la familia, quienes la han formado a su carácter a través de la educación formal e informal. Identificarla y conocerla es de gran importancia para fomentar no solo la unión familiar, sino el compromiso con la empresa y el reconocimiento de su valor más allá de los intereses patrimoniales.

4.3. El cambio en la cultura de las empresas familiares

El cambio es una constante que tiene influencia en la interrelación de la organización y en su vinculación con otras organizaciones. Esto, determina el rumbo de acción pertinente para saber responder a las exigencias y necesidades apremiantes demandadas, y lograr resultados competitivos.

Goffe y Jones (1998) explican que las fuerzas actuantes para un cambio de cultura pueden ser tanto internas como externas. Puede deberse a la exigencia del mercado o por comportamientos dañinos de los miembros de la empresa. A veces el cambio es la única salida, que por otro lado tiene el poder de potenciar la eficacia o productividad organizacional transformándola en una ventaja competitiva importante.

La empresa familiar siendo un sistema abierto, interactúa con su entorno, la sociedad que la acoge y la familia total a la que pertenece, por lo que los rasgos culturales a estudiar son aquellos que se relacionan con su ser familiar y su permanencia no solo en el mercado, sino en una misma familia. (De la Garza, Lorente, & García, 2006)

Los elementos culturales distintivos de la empresa familiar, como los valores de la familia dentro de la empresa, las decisiones, cambios y otros, influyen

en el funcionamiento de la misma y afecta su cultura. Se puede decir entonces que, para poder hacer una modificación y obtener buenos resultados, se debe procurar tener alineadas las premisas filosóficas de la empresa, con los valores, creencias y actitudes que los colaboradores han creado en sus relaciones interpersonales y su inconsciente.

Si no se consigue alinear la organización, ésta se verá en la necesidad de iniciar un proceso de cambio organizacional dirigido a transformar las conductas de los colaboradores a través de la modificación filosófica de la empresa, así como las estrategias y políticas.

Cuando esto sucede, se puede tomar en cuenta la distinción cultural en tres niveles culturales que integran una organización: artefactos, valores y supuestos. (Shein, 1988)

Los artefactos y valores dan la pauta para definir el sentido de gestión, identidad y significado del ente estructurado y formal. Ambos niveles, permiten concebir la dirección de la empresa, siempre y cuando se difundan, promuevan y sensibilicen para todos los niveles y áreas de esta.

La intención es que se internalicen y den orientación a los supuestos, constituidos por la forma de percibir, pensar y sentir de cada individuo, y de esta manera, manifestar comportamientos orientados al compromiso e identidad con la esencia de la organización. (Pedraza, Ovispo, & Lina Vasquez, 2015)

4.3.1. La cultura organizacional y la gestión de las empresas familiares

Diversas investigaciones justifican la importancia de la cultura organizacional y su relación con la gestión de las empresas familiares. La planificación estratégica juega un factor importante en la mejora de la gestión.

Guízar (2015), determina que, durante el proceso de planificación estratégica de la empresa familiar, es muy importante que participen tanto los miembros

de la familia como los principales directivos de la empresa y que ambas partes se comprometan en ese proceso permanente y continuo de planificación para que la empresa permanezca a lo largo del tiempo.

Según Jaffe (2005), una empresa familiar con varios años de cambio generacional debería iniciar inmediatamente su proceso de planificación, teniendo en consideración la formación de un consejo familiar y la utilización de la junta de gobierno como una fuerza activa.

La junta de gobierno de la empresa no puede realizar su planificación sin haber incluido la cultura familiar. El negocio de la familia es un sistema tan complejo que sólo un sofisticado método de planificación estratégica será capaz de ayudarlo a conseguir sus objetivos.

La cultura de la empresa familiar está fuertemente relacionada con los sistemas de control de gestión. Estos se utilizan para transmitir y reforzar la cultura de las empresas familiares, a través de la organización y de manera estratégica para la toma de decisiones. (Flamholtz, 2013)

Las relaciones entre la cultura y los sistemas de control de gestión son dos formas que una vez creadas tienen un impacto sobre la forma en que los valores de la empresa son constantemente cambiados, esto significa que la cultura es algo que se maneja durante su paso por la empresa. (Herath & Azeez, 2006)

La cultura de las empresas familiares y la profesionalización del capital humano también juegan un rol relevante dentro de la gestión de la empresa familiar. En este sentido, Hall & Nordqvist (2018) definen la profesionalización como el entendimiento a fondo del propietario de la familia dominante sobre las metas y significados de lo que se está haciendo en la empresa (competencia cultural), así como la capacidad de hacer efectivo el uso relevante de la educación y la experiencia (competencia formal) en una empresa familiar.

Estos dos autores, investigaron la competencia formal y cultural de la profesionalización de la gestión familiar y encontraron que la competencia

cultural representa la capacidad para entender y ser sensible a los procesos culturales y sociales de la empresa familiar, mientras que la profesionalización de la gestión es de manera gradual e indiferente para los miembros de la familia.

Cabe recalcar que en el caso de las empresas familiares la competencia cultural es entonces la forma más viable para entender y ser comprendida en los procesos culturales y sociales de la empresa familiar, por lo tanto, es la que tiene la capacidad para hacer válido el desarrollo de la educación y la experiencia en una empresa de este tipo.

Unidad V

5. La comunicación interna en la Pyme familiar

5.1. Definición de comunicación interna

Uno de los factores más relevantes en toda empresa es la comunicación interna, ya que permite a los empleados conocer sus actividades y roles a desempeñar, permitiendo así fomentar las buenas relaciones interpersonales, además de mantenerlos informados para contribuir con el logro de los objetivos y metas. (Trelles, 2002)

La comunicación interna es definida como “la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la organización y su objetivo principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de la organización”. (Graverán, 2017)

Según Díez, (2010) la comunicación interna es aquella interacción entre dos o más personas en la cual intercambian información, volviéndose transversal, ya que intervienen todos los elementos de comunicación de la empresa, es decir, los canales, los medios de información, etc.

Los tipos de comunicación pueden ser, **descendente**: aquella comunicación dada entre altos mando y subordinados. Así lo afirman Daniels y Spiker citados por Valdez,

La comunicación descendente es la que se lleva a cabo cuando los supervisores juegan el rol de emisores y los subordinados son los receptores, asumiendo que los mensajes son concernientes a las responsabilidades, funciones y a la producción que se lleva a cabo dentro de la organización (Valdés, 2003)

Comunicación ascendente: Es la que se da de subordinados a superiores. (Goldhaber, 1999) la define como “aquellos mensajes que fluyen de empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias”

Comunicación horizontal: Es la que se da entre personas pertenecientes al mismo nivel jerárquico. Así la define (Goldhaber, 1999) “la comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes de personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización”

Comunicación externa: Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios (Hernández, 2002)

Haciendo lo contrario a la comunicación interna que se compone de las redes y mensajes que fluyen dentro de la organización y que por tanto buscan un cambio en su interior, entonces la comunicación externa es aquella en la que estos mismos elementos se dirigen hacia afuera.

Establecer una buena comunicación entre todos los integrantes de la organización, permite fomentar el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y los valores positivos, además de incrementar su participación, siendo un recurso y herramienta importante, ya que genera interacción e intercambio de información entre colaboradores y altos mandos.

Para Castillo (2010), “la comunicación interna sirve como canal de comunicación entre los miembros de la organización. A través de ella se genera un flujo de comunicación que fluye en todos los sentidos para informar y ser informado”. Está dirigida netamente al cliente interno, en este caso el colaborador y surge debido a las necesidades que yacen en la empresa.

Haciendo referencia a que la comunicación interna puede entenderse como la raíz o la base de la comunicación en general, podemos decir entonces que, una correcta comunicación interna permitirá generar motivación y sentido de pertenencia, dando como resultado un buen clima y satisfacción laboral y a su vez proyectar una buena comunicación externa y demás.

5.2. Comunicación interna en las empresas familiares

La comunicación interna en las empresas familiares es esencial, pues de su adecuado manejo depende la toma de decisiones y el logro de objetivos. Además, permite conocer las necesidades y requerimientos tanto de la empresa como la de sus integrantes. Una correcta comunicación interna en las empresas familiares facilita que sus integrantes escuchen y sean escuchados y comprendan los puntos de vista de los demás.

Según Andrade (2005), la comunicación interna en la empresa familiar está vinculada a la familia - propietarios. Esto puede ser una gran ventaja que suele caracterizar a la empresa familiar añadiendo el comportamiento vinculado al trabajador y la transmisión de los valores de la organización, así como el compromiso y pertenencia al grupo.

El sistema de comunicación interna de una empresa familiar es muy parecido al de cualquier otra empresa particular de igual o mayor tamaño, es decir, está compuesto de:

- Flujos de comunicación (vertical – horizontal - diagonal);
- Naturaleza de la comunicación (formal - informal);
- Medio de comunicación (escrito - oral).

La comunicación es fundamental en las organizaciones, dado que es una herramienta que ayuda a agregar valor, puesto que permite transmitir información relevante e importante, siendo parte del día a día en las empresas pues ayuda a coordinar las tareas y alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

La comunicación interna está orientada a todos los colaboradores de la empresa independientemente de su puesto de trabajo. Esta comunicación se da de forma verbal, por medio de movimientos o gestos, etc. La comunicación interna promueve los valores internos, su filosofía, comparte las estrategias y metas a alcanzar.

Una de las maneras para mejorar la comunicación en empresas familiares es la comunicación basada en estrategias que ayudan a gestionar el negocio familiar, pues permite lograr mejores formas para alcanzar los objetivos y metas que se proyecten de forma eficaz y eficiente.

La comunicación estratégica ayuda a conocer la situación actual de la organización y permite identificar las fortalezas y carencias internas de la empresa, lo que permitirá ver el rumbo de la misma. La comunicación estratégica ayuda a seleccionar los mejores canales de comunicación interna que se adapten a los colaboradores para la transmisión de información.

Una correcta comunicación interna se considera eficiente y eficaz cuando ayuda a la solución de conflictos internos, permitiendo llevar buenas relaciones laborales y cumplir con todas las actividades internas. (López, 2019)

5.3. Problemas de comunicación interna en empresas familiares

La comunicación es una herramienta de transmisión de información entre los colaboradores de la empresa, siendo importante porque es una herramienta mediante la cual se satisface las necesidades y requerimientos que se susciten, pero de existir una mala comunicación, esta dará paso a los conflictos internos, que, por la falta de información no se transmiten eficazmente y limitarán el desempeño de los colaboradores. (Graves & Thomas, 2012)

Los problemas de la comunicación interna en las empresas familiares se dan porque los integrantes de esta no suelen conocer sus responsabilidades, siendo una causa probable que algunos puestos no estén correctamente definidos o no estén suficientemente comunicados porque existen confusiones en el rol.

La deficiente comunicación produce la desorientación de los empleados, donde cada cual entenderá las cosas a su manera, también deteriorará el clima laboral, de allí que Esparza, (2016) señale que si no se deja hablar y

escuchar a los empleados, cualquier aspecto puede acabar en negatividad, secretismos y chismorreo.

Por ende, la clave principal para un correcto entendimiento de información que se imparte entre los integrantes de la empresa es saber comunicarse correctamente, permitiendo estar informados y conocer las necesidades dentro del ámbito laboral y de lo que se quiere lograr como equipo de trabajo.

Capítulo III

3. Marco metodológico

3.1. Enfoque Cualitativo- Descriptivo

La metodología es la parte central de todo trabajo de investigación, ya que define de qué manera se va a explorar el tema que interesa conocer, por lo tanto, en este apartado se plantea como se obtendrá la información y las herramientas que se van a utilizar para recolectar los datos que necesitamos.

El marco metodológico se vincula al tema propuesto en la investigación, esta investigación se desarrolla en una empresa familiar, puesto que, lo que queremos conocer son las percepciones, los puntos de vista, opiniones y creencias de los integrantes de la empresa familiar en relación a los efectos del cambio de administración de la empresa, por consiguiente, la metodología a utilizar será la metodología cualitativa.

Por su naturaleza, este trabajo está planteado desde una metodología cualitativa ya que se trata del estudio de las personas a partir de lo que dicen y hacen, permitiendo de esa manera comprender la situación o la problemática existente.

Para Sampieri (2014) la metodología cualitativa está basada en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. Utilizando para ello la recolección y análisis de los datos a fin de afinar las preguntas de investigación o generar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

La metodología que se utilizó en esta investigación fue cualitativa de carácter descriptivo, la cual se aplicó a una problemática organizacional. El trabajo es descriptivo porque nos interesó conocer las opiniones, los puntos de vista y las percepciones de los propios involucrados. En el trabajo se describieron temas tales como: El manejo de conflictos, la comunicación interna en los grupos de trabajo, el manejo del poder, manejo de liderazgo. Además, se abordó el estudio de los vínculos interpersonales a nivel de la empresa familiar.

Para (Morales, 2014) el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de las personas a través de la descripción exacta de sus actividades, objetos, y procesos. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Una vez recogida la información y analizadas las entrevistas, se procedió a describir los factores que incidieron en la problemática de la empresa estudiada.

Por lo tanto, descrito el marco conceptual de esta investigación, presentamos a continuación las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿De qué manera el cambio operado en la empresa Lumabeda afectó la dinámica administrativa y operativa de la empresa?
2. ¿Qué factores caracterizaban la cultura organizacional de la empresa Lumabeda Tours Cía. Ltda.?
3. ¿Cuáles fueron los principales cambios que se produjeron en la cultura y en el desempeño del equipo de trabajo de la empresa Lumabeda Tours Cía. Ltda.?

3.2. Técnica seleccionada

La técnica empleada en este trabajo de investigación fue la entrevista en profundidad.

De acuerdo con Del Rincón (1995) una entrevista en profundidad se define como “la recolección de información sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas: creencias y actitudes, opiniones, valores o conocimiento, que de otra manera no estarían al alcance del investigador”

En la presente investigación se desarrollaron entrevistas en profundidad, con el objetivo de obtener información de los informantes sobre el objeto de estudio, lo que nos permitió conocer sus ideas, creencias, opiniones y percepciones respecto a la problemática existente.

Las entrevistas fueron aplicadas a los siguientes informantes:

- Dueño de la empresa – altos mandos
- Gerente financiero – altos mandos
- Colaboradores – mandos bajos

Ya que pertenecen a la empresa y conocen la problemática y los acontecimientos que se suscitaron en ella. Por ende, el levantamiento de información fue aplicado con dos guiones de preguntas diferentes, el primero dirigido a los altos mandos y el segundo orientado a los colaboradores.

3.3 Objetivo de la entrevista

Obtener información sobre las ideas, creencias, opiniones y percepciones que tienen hacia la empresa con respecto a los cambios ocurridos en la cultura y en el desempeño del equipo de trabajo.

3.4. Formato de la entrevista:

3.4.1 Variables y conceptualización

Estructuración organizacional	Se refiere a la ubicación de los puestos de trabajo y a las relaciones que existen entre ellos.
Cambio Organizacional	Transformaciones que se producen en una compañía debido a factores internos y externos.
Conflicto organizacional	Se refiere a situaciones o estados de confrontación que persisten en el tiempo y que afectan a la compañía.
Comunicación de los grupos de trabajo	Se refiere a la comunicación vertical y horizontal del equipo de trabajo dentro de la organización.
Manejo del poder	Capacidad de una persona basada en la autoridad conferida por la empresa que le permite influir en su comportamiento de una determinada manera.
Estilo de liderazgo	Capacidad de inspirar al equipo e identificarse con un objetivo en común.

Vínculos interpersonales	Son las diversas maneras que tienen las personas de interrelacionarse.
Cultura Organizacional	Es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa.
Desempeño del equipo de trabajo	Se refiere al rendimiento del equipo de trabajo que comparten objetivos claros, conocen los pasos para lograrlos y obtienen resultados positivos, que pueden ser sostenidos en el tiempo.
Clima Laboral	Es el conjunto de las sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral.

3.4. Población

La población objeto de estudio está representada por el total de integrantes de la empresa; que en este caso son seis personas, cuyos puestos se encuentran ubicados en el organigrama.

Nombre de la empresa: ***Lumabeda Tours Cía Ltda.***

Capítulo IV

4. Aplicación y Análisis

4.1. Análisis de entrevistas realizadas

La presentación de los resultados la realizamos en función de las siguientes categorías:

#	Categoría	Código	Definición de código
1	Estructura organizacional	Reestructuración	Cuando la estructura organizacional procede a organizarse de manera diferente, se agregan o se eliminan puestos.
		Centralización	Se refiere a la concentración del poder en manos de una sola persona
		Manejo del poder	Es la habilidad o capacidad de forzar a alguien para que se comporte de una determinada manera.
		Manejo de la delegación	Mecanismos para asignar tareas a una persona
2	Cambio organizacional	Sentimiento de inconformidad	El sentimiento de incomodidad ante situaciones que no son del agrado del colaborador
		Manejo de procesos	Permite una correcta planificación de las actividades, la definición de las responsabilidades y el uso adecuado de los recursos disponibles.
		Estilo gerencial	Se refiere a la forma en la que los jefes dan ordenes, instrucciones o delegan a sus colaboradores

		Reacción frente al cambio	Respuesta emocional del individuo frente al proceso de cambio (puede ser positiva o negativa)
		Manejo del cambio	Control de las operaciones y actividades ante los nuevos escenarios
		Adaptación laboral	La forma de adaptarse a nuevos escenarios laborales para mantener su puesto.
		Incertidumbre frente al cambio	Miedo al futuro de la organización y sus cambios
		Sentimiento de frustración	El sentimiento que se genera en un individuo por la escasa capacidad de adaptación a los nuevos escenarios.
		Sentimiento de ser discriminado	Trato diferenciado y desigual hacia una persona o un grupo en el ámbito laboral
3	Conflicto organizacional	Limitaciones del cargo	Funciones que se han visto limitadas por orden de un alto mando
		Sentimiento de frustración	El sentimiento que se genera en un individuo por la escasa capacidad de adaptación a los nuevos escenarios.
		Sentimiento de ser discriminado	Trato diferenciado y desigual hacia una persona o un grupo en el ámbito laboral
4	Comunicación de los grupos de trabajo	Dificultades de la comunicación (con jefe)	Dificultades para cumplir órdenes por parte de los altos mandos (jefes)
		Tipo de comunicación	La comunicación que se maneja en las áreas de trabajo.
		Manejo de la comunicación	Es la capacidad y las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz
5	Vínculos interpersonales	Temor a ser despedido	incertidumbre de si mantendrás tu trabajo o no antes los cambios generados

6	Cultura organizacional	Estilo de liderazgo o dirección	es la manera en que un líder logra sus propósitos en la empresa
7	Desempeño del equipo de trabajo	Duplicidad de funciones	Cuando dos personas realizan la misma tarea.
		Ineficiencia laboral	Muestra la poca profesionalidad de una persona, que no cumple de forma asertiva su labor.
8	Clima laboral	Clima organizacional	Ambiente en el cual se desenvuelve el colaborador
		Seguridad y satisfacción	Produce satisfacción en el colaborador y lo motiva a ser mejor.
		Unidad del equipo de trabajo	Apoyo entre los colaboradores ante las tareas designadas

4.1.1. Entrevista realizada a directivo

Análisis entrevista #1: (E1)

Informante 1

Tiempo en la empresa: 10 años

Cargo: Gerente administrativa

Estructura organizacional

Se refiere a la ubicación de los puestos de trabajo y a las relaciones que existen entre los diversos cargos. La informante describe la manera en que la empresa estaba estructurada antes del proceso de cambio:

“La compañía Lumabeda antes del cambio de administración, estaba estructurada por un presidente, una gerente general, una gerente financiera (parte contable, Yo) y logística y operaciones, dando paso a los asistentes, recepcionistas y cajeros, eso en cuanto a la parte administrativa.” (E1:11)

De acuerdo a la informante, la estructura de la empresa ya estaba conformada por los cargos mencionados. Asimismo, señala que, desde su punto de vista, no hubo mejoras, pues la nueva gerente asumió la autoridad, con un liderazgo autoritario concentrando el poder en la organización:

“A raíz del cambio de administración no hubo mejora, porque la Sra. Barros paso a ser la autoridad suprema ya que ella delegaba, autorizaba y se encargaba de las compras del barco” (E1:14)

La informante comunica sentimientos de inconformidad en cuanto al manejo de la delegación y en referencia al desarrollo de los procesos.

“Considero que no hubo una mejora, respecto al organigrama, ni a la comunicación. Lo que sí hubo fue un retroceso en la administración de la nueva gerente” (E1:15-16)

Acerca de los cambios administrativos que aún se necesitan realizar en la empresa, la informante sugiere cambios en el **manejo de la delegación** y en el **manejo del poder** así lo expresa en el siguiente extracto de su entrevista:

“Considero que deberían de mejorar la parte de la comunicación y de la delegación. Ya que la que anteriormente administraba como presidenta de la compañía, se encargaba solo de autorizar y delegar”. (E1:19-20)

“Ella misma realizaba las compras para las operaciones del barco, dejando de lado a la persona encargada de realizar esa tarea” (E1:22)

En su opinión, la nueva administración delegaba funciones de manera directa a los colaboradores, este manejo de la delegación no tomaba en cuenta los cargos de nivel medio.

Cambio organizacional

Son las transformaciones que se producen en una compañía debido a factores internos o externos.

La informante menciona que la nueva administradora modificó el manejo de los procesos, lo que generó muchas expectativas respecto a la nueva gestión de procesos, sin embargo, a pesar de la predisposición en ella para adaptarse al cambio, surgió mucha incertidumbre, como lo podemos observar en la siguiente cita:

“Nosotros como integrantes de la empresa teníamos el conocimiento de que se iban a cambiar algunas cosas dentro de la compañía. Pensamos que era un cambio para mejorar la gestión y procesos de la misma, adaptándonos a las nuevas políticas, procesos, eventos y a las nuevas ideas que traería la nueva administración en ese entonces”. (E1:24-26)

En cuanto a su afectación laboral, la informante comenta lo siguiente:

“Me sentía muy frustrada, porque me limitaban en mis tareas y no me dejaban realizar un correcto proceso”. (E1:31-32)

La informante refiere que experimentó limitaciones en el cargo, dado que luego del cambio ya no podía delegar tareas a sus colaboradores:

“A mí me afectó mucho, ya que, en mi cargo de gerente financiera, yo tenía muchas responsabilidades y más amplitud al delegar las tareas, pero me limitaron las disposiciones de la cuales antes yo gozaba, lo cual me hizo sentir profesionalmente, frustrada en el puesto que yo representaba”. (E1:34-39)

Su respuesta revela sentimientos de insatisfacción, inconformidad y frustración, cuando afirma que le afectó mucho las limitaciones en sus funciones específicas.

Nos da como ejemplo, una anécdota respecto a esta etapa vivida en su área de trabajo:

“En el cargo que yo representaba, yo delegaba que se comprara agendas cuando era fin de año, yo solicitaba a la persona que realizaba las compras que me comprara agendas para todo el personal administrativo” (E1:41-42)

“Tomando en cuenta mi cargo yo dispuse eso, por la autonomía que disponía, pero ante esto la presidenta me llamó la atención, diciéndome porque no había avisado antes de comprar, y que quería que le avisaran hasta cuando compren un lápiz, dejándome impactada” (E1:45-47)

En esta anécdota se observan varios aspectos que cambiaron tales como el **manejo de procesos**, el nuevo **estilo de liderazgo o dirección** y las **limitaciones de funciones** y de poder. Todos estos aspectos produjeron insatisfacción y frustración en ella:

“Yo sé que a ella le falta tener mucho conocimiento acerca de lo que es administrar, una compañía además de delegar funciones y ser responsable con su cargo, pero a pesar de ello, me causaba malestar por la falta de compromiso por parte de ella con la compañía” (E1:50-51)

Por otra parte, respecto a los cambios introducidos por la nueva gerente, la informante menciona lo siguiente:

“Bueno, la nueva administración cambió la manera de realizar las actividades, ya que asignaba a cualesquiera funciones que no le correspondían” (E1:61)

Lo afirmado por la informante, pone de manifiesto el deficiente manejo de la delegación por parte de la nueva administradora.

“Con la nueva gerente de administración no se conversaba y no se llegaba a un acuerdo, solo ordenaba y ella misma disponía del dinero sin consultar, por consiguiente, el resultado de esto era perder el control del estado financiero de la empresa” (E1:64-66)

Respecto a su percepción del cambio, recalca que siempre existió la **unidad del equipo de trabajo**.

“Nos sentíamos un poco frustrados porque nos limitaban en nuestras tareas pero todos colaborábamos para que las cosas salieran bien y lograr realizar un correcto proceso” (E1:109-110)

Conflicto organizacional

Se refiere a situaciones o estados de discrepancia que persisten en el tiempo y que afectan a la compañía. En cuanto a esta variable, los problemas percibidos por ellos fueron los siguientes:

“Los problemas que se empezaron a dar fueron a causa de la poca comunicación por parte de presidencia, dando como resultado el doble trabajo, al no tener el mismo rendimiento que antes ante tus tareas”. (E1:68-70)

La informante expresa que existieron **dificultades en la comunicación**, además de la **duplicidad de funciones** e **ineficiencia laboral**. Acota además que buscaron resolver estos inconvenientes de la mejor manera posible:

“Bueno, yo me dedicaba netamente a mi trabajo, evitando cualquier contacto con la nueva gerente” (E1:74)

“Los problemas no se resolvieron, pero se trataron de evitar en la medida de lo posible.” (E1:72)

Manifiesta también que estas dificultades afectaron su motivación y su rendimiento en el trabajo:

“Mi motivación y satisfacción se vieron afectadas, y por lo tanto mi rendimiento laboral, pero yo no estuve involucrada en los problemas, después del inconveniente de la compra de las agendas trataba de evitar problemas, ya con lo sucedido de las agendas fue más que suficiente” (E1:76,78)

Comunicación en los grupos de trabajo

Se refiere a las características de la comunicación vertical y horizontal del equipo de trabajo. La informante nos menciona cómo era la comunicación entre ella y la presidencia luego del cambio:

“La comunicación era distante, ya que ellos no daban una retroalimentación de lo que sucedía en la empresa o las decisiones que ellos tomaban, se puede decir que existía muy poca comunicación.” (E1:84-86)

Su respuesta refleja su percepción respecto a las **dificultades de la comunicación**, el **manejo de la comunicación** y el **tipo de la comunicación** existente en la compañía. Con respecto al tipo de comunicación que la informante mantenía con sus colaboradores, ella señala lo siguiente:

“La comunicación conmigo y con mis colaboradores, siempre fue buena, tanto antes como después, El problema de comunicación siempre fue con la presidencia” (E1:88-89)

Tipo de comunicación

La informante considera adecuado el **manejo de la comunicación** con sus colaboradores:

“La comunicación que manejo con mis asistentes es por medio del whatsApp, video llamada, correo institucional el tipo de comunicación es muy bueno pese a las circunstancias” (E1:92-93)

Con respecto a su manera de encarar los problemas de comunicación, la informante señala lo siguiente:

“Bueno, en lo personal yo trataba de comunicarme y sugerir mejoras, a pesar de que ellos me hicieron a un lado en las funciones de mi cargo”. (E1:95)

“Yo disponía de una total autonomía, ya que mi puesto como gerente general financiera me lo permitía, ante cualquier toma de decisiones, yo revisaba y si estaba en mí, tomaba esa decisión, viendo lo mejor para la empresa” (E1:104-105)

En la administración anterior, la informante gozaba de una alta discrecionalidad para la toma de decisiones, cuestión que cambió luego en la nueva administración:

“Mi nivel de autonomía para tomar decisiones cambió mucho, ya que me limitaron en cuanto a ello. Porque todas las decisiones y control de la empresa eran manejada por ellos” (E1:107)

Toma de decisiones

Se entiende como el proceso de evaluar y elegir, por medio del razonamiento y la voluntad, una determinada opción en medio de un universo de posibilidades, con el propósito de resolver una situación específica, ya sea que se trate del ámbito personal, vocacional, familiar, social, laboral, económico, institucional o empresarial, entre otros. Acerca de esta variable, la informante responde cómo se sintió cuando la nueva administración redujo su capacidad para tomar de decisiones:

“Bueno, profesionalmente fue frustrante ya que limitaron mi cargo, me hacían sentir que mi puesto no importaba” (E1:109)

Esta respuesta de la informante denota **sentimientos de frustración, de discriminación** y percepción de **ineficiencia laboral**. Se puede observar con mucha claridad su insatisfacción laboral.

Manejo del liderazgo

Se refiere a la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Con respecto a esta variable, la informante opina acerca del tipo de liderazgo de la nueva administradora:

“El estilo de liderazgo que manejaba la nueva administradora era totalmente autoritario. Porque ella misma tenía el control de todo, y solo ordenaba” (E1:116-117)

Opina que su **estilo de liderazgo** los hacía sentir frustrados e incómodos, y que afectaba directamente la comunicación con el equipo de trabajo:

“Bueno, no solamente yo si no todo el personal se sentía incomodo, ya que nos hacía hacer doble trabajo por la poca comunicación. En lo personal yo me sentía frustrada por el doble trabajo y la falta de comunicación” (E1:119-120)

Vínculos interpersonales

Se refiere a las diversas maneras que tienen las personas de interrelacionarse. La informante señala que se afectaron los vínculos interpersonales:

“Entre presidencia y todos los colaboradores si se vio afectada la comunicación, sobre todo con mi persona y los demás colaboradores de la empresa” (E1:122)

La informante sintetiza en el siguiente extracto los problemas que afectaron los vínculos interpersonales del personal con la presidencia:

“La falta de interés con los colaboradores, el tipo de delegación autoritario que manejaba la nueva administradora y principalmente la falta de comunicación” (E1:124)

Sin embargo, recalca que los vínculos personales entre ella y su equipo de trabajo se mantuvieron iguales a los que existieron antes del cambio:

“En las relaciones interpersonales, siempre fueron muy buenas, éramos muy sinceros, muy colaborativos, teníamos el conocimiento y la importancia del trabajo en equipo” (E1:126)

Su respuesta respecto a los vínculos interpersonales entre ella y su equipo denotan la **unidad del equipo de trabajo**.

Cultura organizacional

Se trata del conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa. La informante responde que si conoce la filosofía de la empresa:

“Si, conozco la filosofía, así como la política y los objetivos de la empresa” (E1:136)

En cuanto a los ritos o costumbres que se llevaban a cabo en la empresa antes del cambio de administración, la informante menciona los siguientes:

“Bueno, antes de la administración, siempre hubo saludos entre todos los colaboradores, teniendo la costumbre de celebrar los cumpleaños, con alguna torta, bocadillos o almuerzo, además de dar un pequeño obsequio. Pero en la nueva administración todo fue muy diferente, se perdieron todos estos incentivos y costumbres de la empresa” (E1:138-141)

En su respuesta, menciona que en la administración anterior existía motivación, buen **manejo de la comunicación** y reconocimientos de los colaboradores, mientras que en la nueva administración las costumbres cambiaron añadiendo que sentía **inconformidad** con el **estilo de gerencia** asumido por la nueva administración:

“En la administración todo fue muy diferente, ya que ya no había los incentivos o motivación para el colaborador. Además, estaba de por medio su forma autoritaria de manejar las cosas en la compañía.” (E1:152-153)

Desempeño del equipo de trabajo

Son los grupos de individuos que comparten objetivos claros, conocen los pasos para lograrlos y obtienen resultados positivos, que pueden ser sostenidos en el tiempo. La informante refiere con respecto a los grupos de trabajo que si notó cambios en el desempeño de sus colaboradores:

“Si observé cambios en el desempeño de mis colaboradores, bajo el desempeño, precisamente por las limitaciones que impusieron, ya que los limitaban a realizar sus tareas eficazmente” (E1:145-147)

Clima laboral

Es el conjunto de las percepciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral. La informante describe en el siguiente extracto cómo era el clima organizacional en la empresa antes del cambio:

“Si, el clima laboral era muy bueno entre todos los colaboradores. Había mucho incentivo para laborar eficazmente, trabajábamos en equipo. No solo nos considerábamos “colaboradores” si no amigos también ya que había un apoyo mutuo.”. (E1:156-158)

La informante menciona que, en la administración anterior, el clima laboral le brindaba **seguridad y satisfacción**, además que la **unión del equipo de**

trabajo hacía posible un buen **clima laboral**. Por otra parte, menciona los cambios que surgieron en el clima laboral con la llegada de la nueva administración:

“Bueno, entre compañeros no, pero con la presidencia si hubo muchos cambios. Estos cambios fueron por su estilo autoritario en el manejo de la compañía”. (E1:160-161)

Podemos deducir, que la informante sentía inconformidad en cuanto al clima que se percibía con presidencia, sin embargo, destaca que con su equipo de trabajo podían manejar estas dificultades y adaptarse para poder cumplir con el trabajo:

“Entre los colaboradores y mi persona no hubo cambios; pero con presidencia sí, ya que asignaban a otras personas las tareas que no le correspondían a su cargo, esto se dio por la mala coordinación y delegación. Esto generaba un conflicto de roles en la empresa, además del malestar entre todos los integrantes de la compañía.” (E1:163-165)

Esto último reafirma una vez más la unidad del equipo del trabajo frente a los cambios, pero por otra parte también denota la inconformidad y los sentimientos de inconformidad laboral que experimentaban los colaboradores por la duplicidad de funciones.

4.1.2. Análisis entrevistas realizadas a colaboradores

4.1.2.1. Análisis de entrevista #2: (E2)

Cargo: Colaboradora de ventas

Tiempo en la empresa: 5 años

Estructura organizacional

Se refiere a la ubicación de los puestos de trabajo y a las relaciones que existen entre ellos. La informante refiere las dificultades concretas que surgieron cuando la empresa cambió de administración:

“Una de las dificultades que hubo fue el cambio de funciones de los colaboradores, además de la pérdida de la motivación y satisfacción laboral, la desvinculación del personal y el incremento de funciones sin beneficio alguno” (E2:11-12)

La respuesta de la informante refleja un evidente y contundente cambio, no solo en la gestión administrativa, sino también en las funciones de los colaboradores, y expresa además su insatisfacción por el recorte de personal y el subsecuente incremento de la carga de trabajo sin reconocimiento económico alguno.

Este malestar generó en ella inconformidad como se puede apreciar en el siguiente pasaje de la entrevista:

“Mi percepción fue que nos limitaron en las tareas, ya no podíamos desenvolvemos en nuestras actividades, además de sentir desánimo e inconformidad con el ambiente laboral por cambios significativos del mismo ya que antes el ambiente era más familiar” (E2:14-15)

La informante considera que el ambiente de trabajo ya no era de tipo familiar como antes, lo que influyó de manera negativa en la motivación del personal. En cuanto a los cambios en la **estructura organizacional**, la informante comentó que:

“Bueno los cambios en la estructura hicieron la comunicación más directa, es decir, de colaborador hacia la presidente”. (E2:17)

La nueva administración buscaba mantener una relación directa con los colaboradores, este manejo de la comunicación, afectaba la delegación de funciones, pues no tomaba en cuenta la estructura de los cargos medios.

Cambio organizacional

Son las transformaciones que se producen en una compañía debido a factores internos y externos. Bajo este concepto, la informante señala estar de acuerdo respecto a los cambios que se dieron en la empresa:

“Mi opinión del cambio de estructura fue buena ya que era más directa y se tomaban decisiones más oportunas acerca de la labor a realizar”. (E2:19)

La informante señala que los cambios efectuados en el manejo de procesos de la administración, de algún modo generaron **seguridad**, ya que la delegación venía directamente desde la presidencia.

Sin embargo, reconoce que ella también experimentó cierta insatisfacción laboral, así lo expresa en el siguiente extracto

“Estos cambios afectaron mi trabajo, hasta cierto punto porque considero que fueron un tanto positivos, considerando el factor tiempo, ya que nos ayudaba a reducir el tiempo, permitiéndonos seguir con otras actividades y funciones que teníamos”. (E2:21-23)

Según esta respuesta, el cambio tuvo para la informante un efecto positivo, pues la ayudó a reducir de cierta forma los tiempos de trabajo.

En cuanto a su forma de trabajar antes del cambio de administración, la informante comenta:

“Mi trabajo era más específico, ya que tenía funciones y actividades acorde a mi cargo, siendo más gratificante y satisfactorio gracias a los reconocimientos que daba la antigua administración, pero en el cambio de administración, pude aprender más actividades y así mejorar mi desempeño como colaboradora” (E2:25-28)

La informante reconoce en la anterior administración tres aspectos positivos que fueron:

- 1.- El manejo de los procesos.
- 2.- La estabilidad laboral.
- 3.- y la satisfacción en el trabajo.

Sin embargo, agrega, que ella aprendió a mejorar su desempeño con la nueva administración, lo cual es un evidente **manejo positivo del cambio**.

Conflicto organizacional

Se refiere a situaciones que generan discrepancias y que persisten en el tiempo. Con respecto a los problemas que ella percibió luego de los cambios expresa lo siguiente:

“Bueno, uno de los problemas más significativos en la empresa fue el tiempo, ya que al tener varias cosas y funciones que hacer de otras áreas, nos limitaba a cumplir con nuestras propias actividades”. (E2:30)

La informante reconoce que surgieron conflictos al momento de realizar otro tipo de tareas lo que limitaba realizar las ya establecidas (**duplicidad de funciones**). Acota también que estos inconvenientes afectaron su trabajo de la siguiente manera:

“Bueno, como es de conocimiento, en todas las empresas es importante entregar los trabajos al día, sentí que mi trabajo se vio afectado, ya que al delegar actividades que no competían a nuestro cargo, nos retrasaban a la hora de entregar nuestra actividad final”. (E2:32-33)

Pero reconoce el trabajo en equipo por parte de los colaboradores como un aspecto positivo de la gestión administrativa:

“Lo importante fue que todos como colaboradores nos apoyamos y ayudábamos en las actividades que faltaran de realizar”. (E2:34)

La informante manifiesta que, ante la nueva **estructura organizacional**, los problemas de comunicación internos fueron resueltos gracias a la **unidad del trabajo en equipo**.

“Estos problemas se fueron resolviendo en el transcurso del tiempo, con la ayuda de todos, como lo mencioné en la pregunta anterior, todos estábamos prestos a ayudarnos en las actividades que faltasen de concluir” (E2:36-37)

Unidad del equipo de trabajo

Fue para la informante un factor fundamental para sobrellevar las situaciones que se presentaron en el área.

“Existía un ambiente familiar, no solo nos considerábamos compañeros de trabajo, si no amigos, existía ese apoyo entre todo el equipo de trabajo” (E2:52)

Comunicación de los grupos de trabajo

Se refiere a las características de la comunicación horizontal y vertical del equipo de trabajo. La informante describe las características de la comunicación en la nueva administración:

“Con nosotros, los subordinados se comunicaban de manera más directa, ya que antes, la comunicación era entre presidencia y nosotros, sin ningún intermediado, pero la comunicación por parte de la nueva administradora era un poco limitada, ya que las decisiones que ella tomaba no nos comunicaban, y esto hacía que permanezcamos incomunicados” (E2:39-41)

Y cuenta la siguiente anécdota:

“Si ellos ya habían comprado insumos del barco, no nos decían, nosotros ya teníamos en el itinerario comprar los insumos, pero ya ellos habían comprado y no nos habían comunicado, esto hacía que se realizara un doble trabajo” (E2:41)

Su respuesta pone de manifiesto la **centralización** cuando menciona que la nueva administradora no comunicaba las tareas que realizaba, lo que evidencia un deficiente **manejo de la comunicación** y la consiguiente **duplicidad de funciones**.

No obstante, también reconoce que varios de los cambios en cuanto a la comunicación fueron positivos porque agilizaron la toma de decisiones:

“Mi actitud fue neutral ante los cambios de comunicación dados, ya que no teníamos que esperar a que nuestra información pase por un intermediario, si no que podíamos

hablar directamente con presidencia, obteniendo más rápido las respuestas por parte de presidencia". (E2:43-44)

Y agrega un ejemplo que lo confirma:

"Por ejemplo, al nosotros querer realizar una compra para el barco, solo teníamos que dirigirnos a presidencia y podíamos obtener mayor rapidez en la respuesta" (E2:45)

En cuanto a las características de la comunicación entre ella y sus compañeros de trabajo, señala lo siguiente:

"Antes se pasaba por un proceso, es decir que, antes teníamos que comunicamos con nuestra supervisora y ella comunicaba a presidencia, en la nueva administración la comunicación era directa" (E2:47)

Vínculos interpersonales

Son las diversas maneras que tienen las personas de interrelacionarse. La informante califica de buenas las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo:

"Bueno, las relaciones interpersonales con mi equipo eran muy buenas, ya que éramos muy comunicativos. Existía un ambiente familiar, no solo nos considerábamos compañeros de trabajo, sino amigos, existía ese apoyo entre todo el equipo de trabajo." (E2:51-52)

Coincide la informante, que, a pesar de los cambios producidos en la empresa, el equipo de trabajo logró mantener su **unidad** y la comunicación entre ellos. Cuestión que en cambio era negativa entre la presidencia y el equipo de trabajo.

"En el cambio de administración, las relaciones interpersonales entre los compañeros no se afectaron mucho, ya que teníamos la misma comunicación, pero con presidencia cambio mucho, ya que se perdió ese ambiente familiar, y por parte de ellos no había comunicación para con nosotros". (E3:54-55)

La respuesta de la informante expresa su **sentimiento de inconformidad** al mencionar que la nueva administración no fomentaba el ambiente familiar de

la administración anterior. Finalmente reitera la **unidad y la calidad de la comunicación en el equipo de trabajo**.

“En la actualidad somos 4 personas, de las cuales dos están en tripulación, área del barco, y dos que estamos en planta de oficina, las relaciones interpersonales han mejorado mucho, ya que nos hemos apoyado mutuamente. Además, la comunicación entre todos cuatro es fluida” (E2:57-59)

Cultura organizacional

Se trata del conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa. La informante afirma que conoce la filosofía y las políticas de la empresa y que las ha cumplido dentro de sus capacidades a pesar de las dificultades:

“Si, si la conocemos. Siendo la política principal de llevar todo el funcionamiento y operación del barco de la mejor manera para así tener una correcta satisfacción por parte del cliente, además de siempre precautelar la seguridad del cliente dentro del catamarán”. (E2:61-63)

En cuanto a los ritos o costumbres, la informante señala diversas actividades que se llevaban a cabo en la empresa antes del cambio de administración:

“Bueno, antes existían reconocimientos a los colaboradores según los años de trabajo y su cargo, además de pequeñas reuniones por cumpleaños o algún logro por parte de ellos”. (E2:66)

De su respuesta, podemos deducir que existía motivación y reconocimiento por sus labores, además de su satisfacción por el **estilo gerencial** de la administración anterior. Mientras que por otra parte expresa inconformidad con el **estilo de gerencia** asumido por la nueva administración:

“Antes del cambio de administración la cultura de la organización era más familiar, existían las celebraciones de cumpleaños de los colaboradores, estas celebraciones eran acorde a los años y cargo en la empresa, además de existir comidas por navidad y reconocimientos al mejor colaborador”. (E2:65-67)

Y agrega un comentario:

“En la nueva administración hubo muchos cambios, ya que no había reconocimientos laborales; ya no había esas pequeñas celebraciones por cumpleaños, la nueva administración cortó estas tradiciones ya que las consideraba una distracción y pérdida de dinero”. (E2:69-71)

Desempeño del equipo de trabajo

Es el rendimiento de los grupos de individuos que comparten objetivos claros, conocen los pasos para lograrlos y obtienen resultados positivos, que pueden ser sostenidos en el tiempo. La informante refiere de manera positiva su desempeño antes y después del cambio de administración:

“Mi desempeño era muy bueno, ya que cumplía con las funciones netamente de mi cargo, cumpliendo cada actividad en un tiempo preestablecido” (E2:75-76)

En su respuesta, se pone de manifiesto la **adaptación laboral** que hizo, al comentar que ella cumplía con los requerimientos de su cargo, refiere además que en la actualidad su desempeño sigue siendo bueno.

“Mi desempeño en la actualidad se mantiene ya que, considerando los cambios que se han vivido en la empresa a causa de la pandemia, puesto que, con menor personal y mayores funciones, he sabido realizar y ordenar mis labores, en este caso por medio del home office, además de aprender un poco más de otros cargos” (E2:78-79)

Clima laboral

Es el conjunto de las sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral. La informante señaló que existieron cambios relevantes en cuanto al clima laboral:

“Si, se dieron muchos cambios, ya que era un poco más tenso el ambiente entre presidencia y los subordinados, pero el clima laboral entre mis compañeros y mi persona seguía siendo bueno”. (E2:81-82)

La informante señala que los cambios le produjeron **sentimientos de inconformidad** debido a situaciones que no eran de su agrado, sin embargo, acota que la relación interpersonal entre sus compañeros se mantuvo.

“Yo me sentía afectada por ese cambio, ya que el clima era tenso con presidencia, pero supimos seguir adelante con el trabajo además de cumplir todas nuestras actividades” (E2:84-85)

El extracto anterior pone de manifiesto que la informante **sentía *inconformidad*** en cuanto al clima organizacional que generaba la presidencia, sin embargo, destaca que ocurría lo contrario con su equipo de trabajo, y que a pesar de esta dificultad pudieron adaptarse y cumplir con el trabajo.

“El clima laboral en la nueva administración cambio mucho ya que se perdió el ambiente familiar que existía, pasó a ser un ambiente tenso y autoritario, era más enfocado al rendimiento forzoso que a la satisfacción y motivación del personal, ya no se había una buena comunicación entre presidencia y los subordinados” (E2:90-94)

En la actualidad la informante percibe el clima laboral del siguiente modo:

“En la actualidad, el clima laboral ha mejorado mucho a pesar de la pandemia. ha mejorado mucho la comunicación y la motivación” (E2:87-88)

4.1.3. Análisis de la entrevista #3

Informante 3

Cargo: Colaborador pasante

Tiempo en la empresa: 6 meses

Estructura organizacional

Se refiere a la ubicación de los puestos de trabajo y a las relaciones que existen entre ellos. La informante refiere con respecto al cambio:

“Una de las dificultades que pude percibir en la empresa, fue la limitada de comunicación, Así mismo la sobrecarga laboral y el doble trabajo que los colaboradores teníamos”. (E3: 11 - 12)

La respuesta de la informante refleja su percepción sobre el **manejo de la comunicación**, es decir ella señala que las condiciones no eran favorables para que exista una correcta comunicación, además reitera la **duplicidad de funciones** que con frecuencia ocurría.

“Bueno, mi percepción ante estas dificultades fueron de malestar ya que el ambiente en la empresa había cambiado gracias a eso”. (E3: 14)

La informante muestra su **sentimiento de inconformidad**, ya que el ambiente de trabajo no era según ella el adecuado. En cuanto a los cambios en la estructura organizacional, la informante comenta que:

“Los cambios dados en la empresa fueron la eliminación de mandos medios, por lo cual la estructura pasó a ser entre mandos altos y mandos bajos”. (E3:16)

De acuerdo a la informante, la reestructuración organizacional eliminó puestos de trabajo y agregó nuevos puestos.

Cambio organizacional

Son las transformaciones que se producen en una compañía debido a factores internos y externos. La informante señala que los cambios ocurridos se dieron de manera repentina sin previa comunicación:

“Bueno, mi opinión fue que estos cambios fueron muy abruptos y poco planeados, ya que no se realizó un previo estudio acerca de que podía causar estos cambios en los colaboradores”. (E3:18)

En base a la opinión de la informante, podemos decir que no hubo un correcto seguimiento ante los cambios efectuados, por lo tanto, los colaboradores tuvieron que adaptarse a los nuevos escenarios laborales, dando énfasis al código de **manejo del cambio**.

En cuanto a su afectación laboral, la informante comenta que:

“Mi rol como psicóloga practicante era un poco incómodo y sentía malestar, ya que sabía que existían problemas por parte de gerencia y presidencia, y me sentía comprometida”. (E3:20)

Según la respuesta de la informante, esto causó **sentimiento de inconformidad**, ya que, existían problemas entre presidencia y gerencia. En cuanto a su forma de trabajar antes del cambio de administración, la informante comenta que

“No puedo opinar mucho de ello, puesto que antes no laboraba allí” (E3:22)

Conflicto organizacional

Se refiere a situaciones o estados de confrontación que persisten en el tiempo y que afectan a la compañía. Con respecto a los problemas que ella percibió luego de los cambios, responde:

“Como mencioné antes, uno de los problemas principales era la limitada comunicación, además del doble trabajo, y la figura autoritaria que mantenía la administradora” (E3:24-25)

La informante comenta que en la empresa existía un mal **manejo de la comunicación**, ya que las condiciones no eran las adecuadas, además resalta el **estilo gerencial** que manejaba la nueva administradora, acota además que, estos inconvenientes afectaron su trabajo de la siguiente manera:

“Bueno, afectaron un poco mi trabajo, ya que ellos pedían que me ponga de lado de ellos, sentí que no les importaba la estabilidad de sus colaboradores, ni tampoco la poca o nula motivación que tuvieran”. (E3:27-28)

Pero manifiesta un aspecto positivo de la situación actual de la empresa:

“A causa de la pandemia, el dueño y anterior administrador, decidió tomar a su cargo la administración de la empresa, con ello se resolvieron algunos de los problemas que había en la empresa, en este caso la comunicación pasó a ser más fluida”. (E3:30,31-32)

La informante manifiesta que, ante la nueva estructura organizacional, los problemas internos se han logrado resolver.

Comunicación de los grupos de trabajo

Se refiere a la comunicación vertical y horizontal del equipo de trabajo. La informante menciona las características que tuvo la comunicación en la nueva administración:

“Bueno, la comunicación por parte de la nueva administradora no era muy efectiva, ya que ella solo ordenaba y teníamos que cumplir o si no había despidos”. (E3:34-35)

Su respuesta evidencia su percepción de malestar respecto a la **centralización**, cuando describe las actividades que ejecutaba la nueva administradora, las cuales no eran comunicadas adecuadamente dando paso al mal **manejo de la comunicación**.

“Pues, me sentía inconforme, ya que en una organización debe prevalecer una correcta comunicación entre todos los integrantes de la misma, para así poder alcanzar las metas de la empresa. Pero en la nueva administración no existía eso”. (E3:37,38-39)

En el extracto anterior se pone de manifiesto los **sentimientos de inconformidad** ante situaciones que no fueron de su agrado, en este caso, porque no comparte el **manejo de la comunicación** por parte de la nueva administradora. En cuanto a las características de la comunicación entre la informante y sus compañeros de trabajo, señala que:

“No puedo opinar mucho de ello, ya que no laboraba antes aquí”. (E3:41)

Vínculos interpersonales

Son las diversas maneras que tienen las personas de interrelacionarse. La informante califica de buenas las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo:

“Las relaciones interpersonales entre los colaboradores, era muy buena, el problema era entre presidencia y los mandos bajos”. (E3:43)

La informante agrega que, a pesar de los cambios introducidos por la nueva administración, el equipo de trabajo logró mantener la **unidad del equipo de trabajo** y continuaron siendo los mismos. En cuanto a los cambios interpersonales que se generaron en la administración describe lo siguiente:

“Entre los colaboradores no cambió mucho, los problemas eran entre presidencia y los mandos bajos, ya que presidencia no consideraba a sus colaboradores, solo eran vistos como un recurso que podía ser reemplazado, puesto que no consideraban al factor humano tan necesario”. (E3:45-48)

Cultura organizacional

Se trata del conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa. La informante menciona que conoce la filosofía de la empresa:

“Sí, claro que sí. Mayormente es velar por la calidad del servicio que se ofrece a los turistas y cuidar de su seguridad y confort”. (E3:52)

Nos comenta además sobre los ritos o costumbres que se llevaban a cabo en la empresa antes del cambio de administración:

“Antes existían reconocimientos a los colaboradores según los años de trabajo y su cargo, además de pequeñas reuniones por cumpleaños o algún logro por parte de ellos”. (E3:54)

En su respuesta, refiere que existían reconocimientos que generaban motivación para los colaboradores, además de existir alta satisfacción por el

estilo gerencial asumido por la administración anterior. Mientras que por otra parte demuestra **inconformidad** con el estilo de gerencia de la nueva administración:

“Lo que yo pude observar durante mi tiempo de prácticas, es que en la nueva administración, consideraban estas costumbres como un gasto innecesario de dinero, por lo tanto, se limitaba todo reconocimiento o motivación para el colaborador”. (E3:56)

Clima laboral

Es el conjunto de las sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral. La informante mencionó que existieron cambios en cuanto al clima laboral, su respuesta fue:

“Si existieron cambios, bueno lo que pude observar, fue que era un clima muy tenso, había incertidumbre en los cargos, además de la poca comunicación”. (E3:64)

En cuanto a ello, la informante comenta que le causó **sentimientos de inconformidad** muchas situaciones que no eran de su agrado, Como dato final, la informante brindó un ejemplo del cambio en el **clima organizacional** durante la nueva administración:

“El tiempo que pude permanecer en la empresa, me percaté que la nueva administradora imponía las cosas (ordenes), y las personas que no realizaban o que ella consideraba que eran innecesarios las despedía. Por ejemplo, el que realizaba la compra de insumos del barco, fue despedido porque ella consideró que estaba demás en la empresa”. (E3:68-71)

Podemos afirmar, por lo tanto, a partir de este ejemplo que el **estilo gerencial** de la nueva administradora se basaba solo en su estilo autoritario, el cual generaba malestar e incertidumbre en el equipo de trabajo, esta administración mantenía limitada comunicación con sus colaboradores, por lo que se sentían perdidos en el manejo de los procesos internos.

4.1.4. Análisis de la entrevista # 4

Entrevistado 4

Cargo: Colaboradora de ventas

Tiempo en la empresa: 3 años 7 meses

Estructura organizacional: Se refiere a la ubicación de los puestos de trabajo y a las relaciones que existen entre ellos. La informante refiere de la siguiente manera su reacción ante al cambio:

“La verdad no nos esperábamos un cambio así, fue una sorpresa para nosotros. Pero sin embargo tuvimos que adaptarnos. Los cambios que se dieron fueron los cambios en las funciones, a veces nos ponían a hacer cosas que no estaban en nuestras funciones y no teníamos reconocimientos”. (E4:11-15)

La respuesta de la informante muestra inconformidad ante lo repentino de los cambios. Manifiesta también su desagrado por realizar tareas adicionales que no estaban establecidas en sus funciones principales.

“Sentí algo de impotencia, cada día era como si recién entraba a trabajar y eso generaba una gran inconformidad, incluso con el ambiente de trabajo”. (E4:17-18)

Cambio organizacional:

Son las transformaciones que se producen en una compañía debido a factores internos y externos. Bajo este concepto la informante comenta lo siguiente:

“Bueno, mayormente los cambios fueron que uno debía reportar directamente a presidencia todo. Entonces se puede decir que el cambio fue para los mandos medios, ya no tenían autoridad”. (E4:20-21)

la informante refiere su opinión acerca de los cambios efectuados:

“Quizás los cambios no fueron del todo malos, porque como los reportes eran directos, podíamos sentir que estábamos haciendo las cosas como la presidencia deseaba”. (E4:23)

La informante considera que la comunicación era positiva porque se producía de manera directa y por lo tanto generaba retroalimentación directa.

“Mi trabajo era más fácil por así decirlo, porque tenía claras mis funciones y por la experiencia sentía que lo hacía excelentemente bien, y la antigua administración reconocía mi trabajo”. (E4:28-29)

En este fragmento de la entrevista, la informante revela que en la administración anterior sentía mayor **seguridad y satisfacción**, y que su trabajo era valorado. Pero al comparar la gestión anterior con la realizada por la nueva administración concluye en que:

“Con la nueva administración en cambio, tenía otras funciones que me asignaban y eso me ayudó a obtener más experiencia en cosas que antes no hacía, el problema es que ellos no daban reconocimientos”. (E4:30,31-32)

Se puede notar en su respuesta la **adaptación laboral** que hizo cuando se refiere a las funciones que le imponían. Pero recalca su *sentimiento de inconformidad* cuando indica que no se daban reconocimientos por el trabajo realizado.

Conflicto organizacional

Se refiere a situaciones o estados de confrontación que persisten en el tiempo y que afectan a la compañía. Con respecto a los problemas que ella percibió luego de los cambios, respondió:

“Puede ser que el problema que se presentaba en nuestra área era retrasos en algunas tareas, porque presidencia nos daba otras funciones, nos quitaba tiempo para hacer las cosas que debíamos hacer en el día según nuestro cargo”. (E4:34-35)

La informante expresa su incomodidad por las limitaciones en el ejercicio de su **cargo** y agrega que esto generaba retrasos. Acota además que estos inconvenientes afectaron su trabajo de la siguiente manera:

“Afectó por ejemplo en el rendimiento de las entregas de los trabajos y reportes del día, pues estar haciendo otras cosas que presidencia solicitaba, me quitaba tiempo para hacer mi trabajo”. (E4:37)

La informante reconoce un aspecto positivo de su equipo de trabajo:

“Por suerte mi grupo de trabajo siempre fue unido y nos apoyábamos mutuamente para cumplir con nuestro trabajo”. (E4:38)

Por otra parte, manifiesta que estos problemas pudieron resolverse, gracias a la **unidad del equipo de trabajo**, además de que se mejoraron los procesos:

“Creo que el mismo hecho de ayudarnos entre nosotros con mis compañeros, hizo que estos problemas no afecten nuestro trabajo de manera significativa. Ese apoyo hizo que los problemas de comunicación sean resueltos e incluso se mejoró”. (E4:40-41)

Comunicación de los grupos de trabajo

Se refiere a la comunicación vertical y horizontal del equipo de trabajo. La informante nos menciona las características que tuvo la comunicación en la nueva administración:

“Con nosotros la comunicación era directa, lo que si generaba a veces algún problema era el hecho de que ella compraba por ejemplo cosas para el barco y no nos informaba a ninguno, entonces nosotros planificábamos o cotizábamos y le informábamos para que, de la aprobación, pero ella ya lo había hecho” (E4:43,44-45)

Este comentario pone de manifiesto su percepción respecto a la **centralización**, cuando menciona las actividades que ejecutaba la nueva administradora, las cuales no eran comunicadas al personal y generaba **duplicidad de trabajo**. Además de generar sentimientos de **ineficiencia laboral** en ella, lo cual puede entenderse al realizar una actividad que no ha sido realmente productiva.

“Por la parte de la comunicación directa creo que, si me sentí bien, porque era hablar directamente con presidencia sin intermediarios”. (E4:48)

La informante demuestra en parte alguna conformidad con el **manejo de la comunicación**, pues señala que la comunicación directa con presidencia agiliza la realización de sus actividades. A todo esto, añade también que la comunicación con sus compañeros de trabajo era positiva y que se mantuvo así antes y después del cambio.

“La comunicación con mis compañeros de trabajo siempre fue muy buena, siempre fue directa, antes y después del cambio de administración, eso no cambió. Me hizo sentir que podíamos seguir unidos a pesar de las adversidades que se nos presentaron”. (E4:50-52)

Vínculos interpersonales

Son las diversas maneras que tienen las personas de interrelacionarse. La informante responde de la siguiente manera acerca de las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo:

“Siempre fueron muy buenas, antes y después del cambio de administración, siempre nos apoyamos en todo”. (E4:54)

A pesar de los cambios producidos, el equipo de trabajo logró mantener su estabilidad profesional y sus niveles de comunicación continuaron siendo óptimos. Tampoco hubo cambios en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo:

“No hubo cambios, para mí y mis compañeros todo siguió como antes, no nos afectó directamente. Nos seguimos ayudando, incluso creo que hasta mejoró un poco porque con el cambio de administración tuvimos que ayudarnos más que antes”. (E4:56-58)

Cultura organizacional

Se trata del conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa. La informante manifiesta que conoce la filosofía de la empresa:

“Sí, claro que sí.”. (E4:60)

Nos comenta así mismo sobre los ritos o costumbres que se llevaban a cabo en la empresa antes del cambio de administración:

“La administración anterior era más tipo familiar, siempre celebrábamos los logros de los colaboradores o los cumpleaños, o las metas alcanzadas”. (E4:62)

Estilo gerencial

La informante señala una vez más su inconformidad respecto al estilo gerencial de la nueva administración y su inconformidad con ese modelo. Mientras que por otra parte señala **conformidad** con el **estilo de gerencia** asumido por la anterior administración:

“Ahora en la nueva administración ya no se celebran ni cumpleaños ni metas ni logros, es como si cuidaran cada centavo”. (E4:64)

En esta respuesta la informante pone de manifiesto su insatisfacción. Expresa además su opinión y compara entre las prácticas culturales de la anterior administración y la nueva:

“Es bastante diferente. Como dije anteriormente, la cultura anterior era de tipo familiar, en cambio ahora es todo distinto, no es como antes”. (E4:66)

Desempeño del equipo de trabajo

Son los grupos de individuos que comparten objetivos claros, conocen los pasos para lograrlos y obtienen resultados positivos, que pueden ser sostenidos en el tiempo. La informante refiere que su desempeño antes y después del cambio de administración fue excelente.

“Era excelente y sigue siendo excelente, gracias a la ayuda de mis compañeros”. (E4:68-70)

La informante indica que los cambios surgidos, afectaron más al área administrativa debido a la **centralización** que se llevó a cabo por parte de la nueva administración.

Clima laboral

Es el conjunto de las sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral. La informante refiere que el clima laboral en su área no se vio muy afectado, pero que si hubo cierto grado de incomodidad debido a los problemas de comunicación:

“El clima laboral de mi área no cambió mayormente, siempre fue bueno. Sin embargo, el tema de la falta de comunicación afectaba un poco”. (E4:74-75)

Su respuesta en esta categoría revela **sentimiento de inconformidad** debido a las **dificultades de la comunicación** que se presentaban en la administración de la nueva gerente.

“En la actualidad, por el tema de la pandemia el clima laboral casi no se percibe, ya que estamos la mayor parte del tiempo desde casa trabajando”. (E4:77)

Como dato final la informante dio un ejemplo del cambio producido en el clima organizacional durante la nueva administración:

“Creo que la motivación fue algo que se perdió, ya no existía esa empresa que nos hacía sentir en familia, era solo su estilo autoritario enfocado en cumplir metas y no preocupada por sus colaboradores”. (E4:79-80)

Se puede concluir entonces, según el ejemplo brindado por la informante, que el clima laboral si cambió y que fue percibido de manera negativa por los colaboradores. La motivación para cada persona es diferente ya que tenemos distintas necesidades en los diversos ámbitos laborales, en este caso la motivación dada por la empresa era la unión tipo familiar en el trabajo.

4.1.5. Análisis de la entrevista # 5

Entrevistado 5

Cargo: Colaborador de ventas

Tiempo en la empresa: 7 años

Estructura organizacional

Se refiere a la ubicación de los puestos de trabajo y a las relaciones que existen entre ellos. El informante refiere con respecto al cambio:

“Los cambios que se dieron fueron en las funciones que desempeñábamos, ya que había momentos donde se veía la duplicidad de funciones, porque la presidenta de la empresa a veces disponía de actividades y tareas a mis compañeros, pero no nos ponía al tanto de ello y, por ende, en mi caso yo hacía también esa tarea, otra dificultad fue la falta de comunicación”. (E5:11,12,13,14,15-16)

La respuesta del informante indica que los cambios se dieron en las funciones que ellos desempeñaban, además que existía **duplicidad de funciones**, ya que ellos realizaban doble trabajo, generado por la falta de comunicación. Con respecto a los códigos tratados para el análisis de esta entrevista, se obtuvieron: **cód. de reestructuración, duplicidad de funciones, manejo de la delegación, manejo de la comunicación y dificultados de la comunicación.**

“Sentía mucha inconformidad, ya que no nos permitía desenvolvemos bien en nuestro trabajo, además, por la falta de comunicación por parte de presidencia, nos sentíamos un poco perdidos en las gestiones y decisiones internas”. (E5:18,19-20)

El informante expresa **sentimiento de inconformidad**, debido a no poderse desenvolver en su área de trabajo, todo esto causado por la falta de comunicación entre presidencia y subordinados, ya que no informaban acerca de los manejos internos. Con respecto a los códigos obtenidos en la entrevista pregunta número 2, son: **Cód. sentimiento de inconformidad, limitaciones del cargo y dificultades de la comunicación.**

“Se dio una reestructuración en cuanto al organigrama, ya que eliminaron mandos medios, esto ayudo mucho, ya que en la anterior administración teníamos que pasar

por un proceso para poder comunicar, pero en la administración de la Sra. Barros era más directa, eso fue algo positivo". (E5:22-25)

La respuesta del informante con respecto al cambio en la estructura del organigrama fue positiva, ya que consideró que, al eliminar los mandos medios, la comunicación sería más directa entre presidencia y subordinados. Con respecto a los códigos obtenidos en la pregunta 3, Son: **Cód. reestructuración y manejo de la comunicación.**

Cambio organizacional

Son las transformaciones que se producen en una compañía debido a factores internos y externos. Bajo este concepto la respuesta de la informante con respecto a los cambios en la estructura organizacional fue:

"En mi opinión los cambios no fueron en si tan negativos, ya que agilizaron la comunicación por parte de nosotros para presidencia permitiendo que los reportes sean directos". (E5:27-29)

El informante nos indica que no está a favor ni en contra respecto de los cambios producidos, ya que considera que la comunicación pasó a ser más directa. Además, el informante refiere **sentimientos de malestar** al darse cuenta que no existía feedback por parte de presidencia acerca de los procesos internos.

El informante refiere su opinión acerca de los cambios efectuados en la empresa:

"Mi trabajo no se vio tan afectado, pero lo que faltaba en la empresa era la comunicación, puesto que era muy pobre, porque no nos comunicaban las decisiones o cambios tomados, esa hacía que hubiera un poco de incertidumbre en la empresa". (E5:31-32)

El informante comentó en cuanto a su trabajo que él no se vio afectado directamente, lo que se afectó fue el **manejo de la comunicación interna**, entre la presidencia y sus subordinados.

Su respuesta en cuanto a la forma de realizar su trabajo antes del cambio de administración fue la siguiente:

“Mi trabajo en la empresa era muy bueno, porque teníamos claras nuestras funciones y tareas, la comunicación era un punto muy fuerte entre nosotros, además, me sentía muy bien ya que reconocían mi esfuerzo y dedicación” (E5:34-39)

En esta respuesta el informante demuestra **seguridad y satisfacción** en cuanto a la administración anterior, ya que existía un positivo **manejo de la comunicación**, además de la **unidad del equipo de trabajo**. Pero con el cambio de administración y la consiguiente **reestructuración**, tuvieron que adaptarse al nuevo ambiente laboral, generando incomodidad **el cambio** surgido.

Conflicto organizacional

Se refiere a situaciones o estados de confrontación que persisten en el tiempo y que afectan a la compañía. Con respecto a los problemas que el percibió luego de los cambios introducidos por la nueva administración refiere lo siguiente:

“Uno de los mayores problemas fue el retraso al entregar las tareas asignadas, ya que como la Sra. Barros nos asignaba otras cosas y dejábamos de lado nuestras funciones para terminar lo que ella nos disponía”. (E5:41-42)

El informante percibe que cambió su rendimiento laboral, causado por la sobrecarga de trabajo que asignaba le asignaba la nueva administradora, limitándolos en el manejo del tiempo. El informante menciona que estos problemas afectaron su trabajo de la siguiente manera:

“Bueno, afecto en mi rendimiento a la hora de entregar las tareas asignadas y mi motivación fue disminuyendo, ya que me sentía inconforme con mi esfuerzo, creyendo que no estaba haciendo algo bien”. (E5:44-45)

Pero manifiesta la unión con su equipo de trabajo como un aspecto positivo en este periodo de transición:

“Mis compañeros y yo, siempre nos mantuvimos unidos y si alguien tenía alguna dificultad, nos ayudábamos mutuamente, de esa manera se pudo resolver los problemas”. (E5:47-48)

Comunicación de los grupos de trabajo

Se refiere a la comunicación vertical y horizontal del equipo de trabajo. La informante menciona las características que tuvo la comunicación en la administración de la nueva gerente:

“Entre nosotros como subordinados y presidencia, siempre fue directa en cuestiones de compras del barco y las necesidades del mismo, o la culminación de tareas, pero por parte de presidencia con nosotros siempre se mantuvo distante, solo delegaba y asignaba actividades o tareas”. (E5:50-51)

La respuesta del informante muestra que existieron **dificultades de comunicación**, producidas por el tipo de comunicación autoritaria que manejaba la presidencia, además de prevalecer siempre la **centralización** en toda gestión que esta realizaba.

“Bueno, yo me sentí inconforme porque no había una buena comunicación por parte de presidencia”. (E5:53)

El informante menciona asimismo que las características que tenía la comunicación entre él y sus compañeros de trabajo antes del cambio siempre fueron positiva.

“La comunicación entre nosotros siempre fue muy buena, había mucha unión y cualquier cosa que uno no sabía, nos ayudábamos, Me hizo sentir seguro, porque a pesar de ser compañeros, éramos una familia”. (E5:55)

De lo dicho se infiere que la **unidad del equipo de trabajo** en la empresa, siempre prevaleció, permitiéndole al grupo experimentar **seguridad y satisfacción**.

Vínculos interpersonales

Son las diversas maneras que tienen las personas de interrelacionarse. Acerca de las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo, la informante comenta que:

“Las relaciones interpersonales, tanto como antes y en la administración de la Sra. Barros, siempre fue muy buena, como le dije antes, siempre hubo unidad en el equipo de trabajo”. (E5:59)

Pese a los cambios introducidos en la empresa, la **unidad en el equipo de trabajo** siempre se mantuvo, logrando mantener y fortalecer la comunicación y desea manera, asegurar la estabilidad laboral. Con respecto a los cambios en las relaciones interpersonales, el informante refiere que:

“No hubo cambios, siempre hubo unidad entre nosotros”. (E5:61)

En relación a las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo, la informante señala que:

“Actualmente, no me encuentro laborando en la empresa por el problema de la pandemia, pero a pesar de ello, si me llaman estoy presto para ayudarlos, y siempre estoy al tanto de la empresa”. (E5:63-64)

Cultura organizacional

Se trata del conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa. La informante menciona que si conoce la filosofía de la empresa:

“Sí, claro que sí ya que es velar por la seguridad de los pasajeros, además de precautelar la seguridad en el catamarán”. (E5:66)

Además, comentó acerca de los ritos o costumbres que se llevaban a cabo en la empresa antes del cambio de administración:

“La administración anterior era más familiar, y había reconocimientos, celebraciones de cumpleaños, capacitaciones, todos estos beneficios eran según el cargo y años

de trabajo, en lo personal era una administración enfocada en el desarrollo y rendimiento de su colaborador". (E5:68-70)

Clima organizacional

El informante refiere que el clima laboral de la anterior administración era más familiar, pues se enfocaba más en las necesidades de sus colaboradores, respecto a los cambios producidos en la nueva administración, el informante comenta que:

"En la nueva administración el trato familiar cambió mucho, ellos no consideraban necesario eso, lo que si mantenían era el saludo y respeto hacia todos, independientemente del cargo". (E5:72-73)

El informante comenta que en la nueva administración cambio mucho la cultura organizacional. Además, señala que tuvieron que adaptarse a la nueva administración para poder mantener sus puestos.

En relación a la cultura organizacional, el informante da su opinión acerca de las diferencias entre la cultura organizacional anterior y la actual:

"Sí, era muy diferente, antes la cultura era más familiar, y en la administración de la nueva administradora eso se perdió". (E5:75)

El informante manifiesta que existían grandes diferencias entre la cultura organizacional de la antigua administración y la cultura organizacional de la nueva administración, y que eran notorios dichos cambios en el trato que se le daba al personal.

Desempeño del equipo de trabajo

Son los grupos de individuos que comparten objetivos claros, conocen los pasos para lograrlos y obtienen resultados positivos, que pueden ser sostenidos en el tiempo. La informante refiere que:

"Era muy bueno, ya que me desenvolvía en mis tareas sin ningún contra tiempo". (E5:77)

La informante menciona que los cambios surgidos afectaron más al área administrativa debido a la **centralización** que se llevó a cabo.

Clima laboral

Es el conjunto de las sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral. Con respecto al clima laboral que prevaleció en la nueva administración, la informante menciona que:

“Si hubo cambios el clima laboral se sentía un poco tenso entre presidencia y nosotros, pero por parte de nosotros, en nuestra área, el clima no cambió, seguíamos siendo una familia”. (E5:81-82)

Menciona que se era perceptible tirantez en el **clima laboral** entre presidencia y los subordinados, pero agrega que ellos como grupo de trabajo mantenían la **unidad del equipo**.

“En mi área de trabajo el clima laboral no cambió, como lo dije antes, solo fue entre presidencia y nosotros”. (E5:84)

Como dato final, el informante brindó un ejemplo del cambio en el clima organizacional durante la administración de la nueva gerente:

“Bueno la más notoria fue la pérdida de la motivación y por ende el bajo rendimiento, ya que, al no tener reconocimiento, nos empezamos a sentir desmotivados y por ende nuestro rendimiento disminuyó, generando en nosotros un sentimiento de inconformidad”. (E5:88-90)

De lo manifestado por la informante se puede inferir, que el clima laboral si tuvo cambios, y que fue percibido de manera negativa por los integrantes de la empresa, por consiguiente, dichos cambios generaron en ellos **sentimientos de inconformidad**, por ende, podemos considerar que la anterior administración mantenía la motivación en sus colaboradores, preocupándose por ellos, a diferencia de lo que hacía la nueva administradora.

Conclusiones

Fruto de esta investigación hemos podido comprobar los efectos adversos que tuvieron los cambios impuestos por la nueva administración en la cultura y el desempeño del equipo de trabajo de la empresa Lumabeda Tours Cía. Ltda. Entre los cambios más significativos están los referentes a la comunicación la excesiva centralización que concentro el poder en la presidencia y produjo serias restricciones en la delegación de funciones y en la toma de decisiones.

Desde su fundación, la anterior administración reconoció la importancia de la comunicación como uno de los valores más sobresalientes en esta empresa. Sin embargo, la nueva administración actuó de manera contraria, es decir, desalentó la comunicación con sus colaboradores y tomo decisiones unilaterales que limitaron las actividades del personal.

Luego de la restructuración de la empresa, los principales cambios ocurridos en la cultura y en el desempeño del equipo de trabajo de la empresa Lumabeda, se destacan los conflictos surgidos por el cambio de liderazgo y por su impacto en la cultura tipo familiar que caracterizaba la compañía.

Así, la empresa en cuestión enfrentó la ruptura de su rutina laboral lo que determinó que los miembros de la empresa no puedan ponerse de acuerdo con la nueva administradora en cuanto a la toma de decisiones, lo que supone una importante carga de estrés para los empleados. el cambio de un nuevo gerente en las empresas familiares por lo general es una de las decisiones más importantes que debe tomar la directiva, por el impacto que esta decisión tiene en la marcha del negocio, y por el mismo proceso de cambio de liderazgo, que sin duda influye profundamente en la imagen que los empleados, y otros grupos de interés de la organización

Por otra parte, los conflictos que se presentaron luego de un cambio inesperado, afectaron de manera directa su percepción y a la comunicación de los equipos de trabajo. El no tomar en cuenta aspectos centrales en todo negocio como el tipo de liderazgo de la persona que ocupó el cargo de gerente, tuvo serias consecuencias que dieron lugar a crecientes resistencias

por parte de los colaboradores que estaban acostumbrados a un ambiente de trabajo de tipo familiar en el cual experimentaban sentimientos de unión y protección por parte de la empresa.

En medio del proceso de transición, cabe destacar la conducta del equipo de trabajo caracterizada por la unión laboral, inspirada por la cultura inicial forjada por el fundador de la empresa, instaurada en cada uno de ellos y aprendida por los nuevos colaboradores; este comportamiento positivo permitió que en parte pudieran adaptarse al nuevo estilo de gestión de la nueva administración y que no haya sido afectada de manera decisiva la productividad de sus miembros y sus relaciones interpersonales.

También resulta notorio, que los cambios introducidos por la nueva administración no generasen conflictos importantes en el comportamiento del equipo de trabajo que como ya se comentó, mantuvieron la unidad y los ayudó a lograr los objetivos empresariales, pero sí generó malestar y sentimientos de frustración en ellos, pues las funciones de los miembros del equipo eran cambiadas constantemente y porque no se respetaba el orden jerárquico, así como también produjo malestar, la deficiente comunicación por parte de la presidencia y el manejo autoritario del poder.

Para la mayoría de los colaboradores, los cambios introducidos por la nueva administración fueron de gran impacto porque consideraron que más bien dichos cambios generaron vacíos de poder, al romper la cadena de mando y al promover la comunicación directa de los colaboradores con la gerencia.

Los procesos de cambio organizacional que impuso autoritariamente la nueva administración, afectaron la administración normal del negocio, originándoles desmotivación e insatisfacción laboral, además de incertidumbre al verse envueltos en un ambiente tenso y autoritario en el cual ya nada era seguro para ellos.

Bower (2007) señala que las consecuencias del acierto o del fracaso en el cambio del líder, afectan por lo general a toda la empresa. Según este autor,

se trata de la decisión con mayor impacto interno y externo a la propia organización familiar.

Por otra parte, la investigación pone en evidencia que la reestructuración si afectó a los mandos medios, pues para estos colaboradores, fue una experiencia frustrante e insatisfactoria el pasar de un ambiente tipo familiar, en donde ellos gozaban de las ventajas que conlleva la alta discrecionalidad a un ambiente autoritario caracterizado por fuertes limitaciones para ejercer el poder del cargo, y para la toma de decisiones.

La reacción frente al cambio y los sentimientos de inconformidad causaron asimismo bloqueos en la comunicación con gerencia, pero no sucedió lo mismo al interior del equipo de trabajo, donde más bien se evidenció la unión del equipo de trabajo, lo que ayudó a la adaptación laboral, al manejo de la centralización y a superar la incertidumbre generada por el cambio inesperado.

Danco (1980, 1982); Schein (1983) mencionan que estas situaciones de cambio habitualmente encierran muchos miedos y preocupaciones que se deberán enfrentar para asegurar la continuidad del negocio.

Finalmente, al comparar la percepción de los colaboradores acerca de la gestión administrativa antes y después del cambio, se pudo confirmar que varios de los colaboradores no se sintieron motivados ni satisfechos con el manejo de la nueva administración, sin embargo, la fuerte cultura organizacional desarrollada por la administración anterior y que ya se encontraba arraigada en sus mentes, los llevó a sobrellevar los conflictos y adaptarse a la nueva realidad organizacional.

Podemos concluir entonces que una cultura fuerte y la unión del equipo de trabajo promovidos por el fundador de la compañía, permitió que este grupo pueda adaptarse a los cambios y superar conflictos que una cultura inestable e impuesta no llegaría a superar. Se puede afirmar entonces que la disponibilidad del individuo al cambio juega también un papel fundamental para conseguir los resultados necesarios para el crecimiento de la compañía.

Consideraciones finales

Se ha confirmado el objetivo de la investigación y se han determinado los efectos que causaron la reestructuración empresarial en la cultura organizacional y en el desempeño del equipo de trabajo de la empresa Lumabeda Tours Cía. Ltda.

Los aspectos que en mayor medida se vieron afectados fueron la comunicación organizacional, la delegación de funciones y la satisfacción del personal.

Se recomienda que para la permanencia y crecimiento de esta empresa se fomente una positiva comunicación entre los integrantes de la organización, y se delegue apropiadamente en función del nivel jerárquico existente, esto se verá directamente reflejado en la eficiencia y productividad del equipo de trabajo y en la satisfacción de personal; Shein (1983) menciona que el empleo de una adecuada comunicación regula, organiza y da resultados positivos a todos los elementos que conforman la empresa.

El conocimiento logrado sobre los efectos de los procesos de cambio en una empresa familiar, contribuirá y podrá ser utilizado por otras empresas familiares a fin de estar preparadas en un futuro ante situaciones similares de cambio de liderazgo a fin de responder con una planificación óptima para afrontar dicho proceso. Así mismo, este trabajo puede de manera simultánea contribuir a la formulación de nuevas investigaciones que se realicen sobre la materia, con un adecuado rigor científico y de aplicación práctica.

REFERENCIAS

- Andrade, H. (2005). *La comunicación interna en la PYME: Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo S.L
- Araya, A. (2011). *La sucesión de empresas familiares costarricenses*.: España: Tesis Doctoral, Universidad de Valencia
- Barroso, A., Sanguino, R., & Bañegil, T. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. *Una aportación desde Extremadura. España, Ed. Ideas Concyteg*, 7(83): pp. 611-622
- Belausteguigoitia, C. (2006). *Cultura organizacional en las empresas familiares. Caso de análisis empresa de repuestos*. Málaga, España: Pymes familiares
- Bolt, J. (2010). *Empresas familiares*. Obtenido de: Toma de decisiones en la organización. Obtenido de:
[//miriam.hostoi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=56](http://miriam.hostoi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=56)
- Bower, Joseph L. (2007) "Solving the succession crisis by growing Inside-Outside Leaders". Harvard Business Review. November, 91-96,.
- Buono, A. (2010). *Intervention and organizational change: Building organizational change capacity*. Texas. EBS Review, pp. 4-14, 21
- Bustamante, E. (2013). *El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia*. *Revista de Comunidad y Salud*, 35-49.
- Casillas, Baarbero & Moreno. (2013). *Diferencias entre empresas familiares y no familiares a la hora de afrontar y reaccionar ante resultados decrecientes*. Revista UMA. España
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

- Castillo, Y. (2012). *El liderazgo en la empresa familiar*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de:
- http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70:clima-organizacional&catid=36:noticias-de-valor-h
- Cibrian Llandera, T. (2010). *La influencia de la familia. el capital social como fuente para la construcción de recursos y capacidades en la empresa familiar*. Barcelona, España: VIII Jornada de pre-comunicaciones a congresos de Economía y Administración de Empresas
- Cibrian, T. (2010). *La influencia de la familia. El capital social como fuente para la construcción de recursos y capacidades en la empresa familiar*. Barcelona, España: VII Jornada de Pre-Comunicaciones a congresos de Economía y Administración de Empresas
- Contreras, J. (2014). *Mejoramiento de la dirección en negocios familiares como alternativa de continuidad*. Chile: Universidad del Pacífico
- Contreras, S. (2015). *La toma de decisiones en la empresa familiar*. Celaya, Guanajuato. *ResearchGate*, pp. 102 – 116
- Covey, S. R. (2014). *Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas*. España, Barcelona: Editorial: Paidós
- Danco, L. (1980). *Inside the family business*. Cleveland, OH: University Press.
- Díez, Sara. (2010). *Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa* (1era ed.). España: Ideas propias
- Donnelley, R. (1984). *Empresas familiares, analisis organizacional y social*. Ed. *Macchi*, Buenos Aires, p. 34
- Dyer, W. (2018). *El cambio cultural en las empresas familiares. La prevención y la gestión de negocios y de la familia rustica*. San Francisco, Cal. , EE.UU: Editorial Jossey-Bass

- Esparza, J. L. (2016). *La cultura de las empresas familiares mexicanas y su influencia en la mejora de la gestión y el rendimiento: un estudio múltiple de casos del sector turístico*. Pp. 13-19. España: Universidad Politécnica de Cartagena
- Espinosa, A. (2006). *El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. *Revista de Empresa*, pp. 50-64
- Fiallo, D. (2015). *El clima organizacional dentro de una empresa*. *CE Contribuciones a la Economía*, p. 9. Obtenido de: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Flamholtz, E. (2013). *Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives*. *Accounting, Organizations and Society* 8 (2-3), pp. 153-169
- Gallo, M. (2018). *Ethics in personal behavior in family business*. *Family Business Review*, XI (4), pp. 325-336
- Garza, D. L., Lorente, & García. (2006). *La empresa familiar: relación de la cultura organizacional con su continuidad*. *CienciaUAT*, vol. 1, núm. 1, pp. 61 - 66
- Getz, D. & Carlsen, J. (2015). *Family business in tourism: state of the ar*. *Annals of Tourism*, pp. 237-258
- Getz, D. & Petersen, T. (2014). *Identifying industry specific barriers to inheritance in small family*. *Family Business Review*, 259-276. *Family Business Review*
- Goldhaber, G. (1999). *Comunicación organizacional /Gerald M. Goldhaber*. México: Diana: Mc. Hill.
- Gomez, E. (2014). *Flexibilidad Mental*. Granada, Ed. Artecittà, pp. 7 - 10
- Gómez, G. (2017). *Grandes Pymes*. Obtenido de *Empresa Familiar: Confusión de lazos de afecto con lazos contractuales:*

<https://www.grandespymes.com.ar/2012/03/16/empresa-familiar-confusion-de-lazos-de-afecto-con-lazos-contractuales/>

- Goyzueúa, S. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Pp. 31, 87 -132. Obtenido de: Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad
- Granato, L. (2007). *La Empresa Familiar: el eterno dilema de la supervivencia*. México: Observatorio iberoamericano del desarrollo local y la economía social , pp. 462 – 473
- Granato, L. (2017). *La Empresa Familiar. el eterno dilema de la supervivencia*. Río Grande: Observatorio Iberoamericano del desarrollo local y la economía social
- Graverán, D. (2017). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados*. Habana: Ed Academia. Facultad de Comunicación
- Graverán, D. (2017). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados*. La Habana: Ed. Academia: Facultad de comunicación
- Graves, C., & Thomas, J. (2012). *Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence*. *Family Business Review*, 21, pp. 151-167
- Guillén, C. (2012). *El conflicto interpersonal. Conflicto en empresas familiares*, 73 -79. Cádiz, España: Servicio de publicaciones de la universidad de Cádiz
- Guízar, R. (2015). *¿Empresas familiares emprendedoras en México?*. Ed. Ideas CONCYTEG, México, pp. 3-13
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2018). *Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding*. *Family Business Review*, XXI (1), pp. 52-69

- Hall, P., & Karsten, R. (2011). *Dando sentido al capital intelectual. Desarrollo y permanencia a largo plazo*. Minda de Gunzburg Center for European Studies, Harvard University: Palgrave Macmillan Ltd
- Herath, S., Herath, A., & Azeez, A. (2006). *Family firms and corporate culture: a case study from a Less Developed Country (LDC)*. *International Journal of Management and Enterprise Development (IJMED)*, 3 (3), pp. 227-243
- Hernández, A. (2002). *Planificar la comunicación*. *Revista Latina de Comunicación Social*, 48.
- Jaffe, D. (2005). *Strategic Planning for the Family in Business*. *Journal of Financial Planning*, pp. 50-56
- Jiménez, W. (14 de Junio de 2011). *Gestiópolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>
- Jiménez, R. (1998). *Metodología de la investigación: Elementos básicos para la investigación clínica*. La Habana,: Editorial Ciencias Médicas.
- Keegan, M. (2008). *La importancia de la disciplina en una organización*. *California, La Voz de Houston*, p. 8 Obtenido de: <https://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-la-disciplina-en-una-organizacin-10375.html>
- Linares, R. (16 de Junio de 2020). *El prado de los Psicólogos*. Obtenido de: <https://www.elpradopsicologos.es/blog/los-conflictos-en-las-relaciones-sociales/>
- López, J. (22 de Julio de 2019). *La Pyme y La Familia*. Obtenido de: <https://pymencasa.wordpress.com/la-comunicacion-en-las-pymes-familiares/>
- López, M. E., Restrepo, L., & López, G. (2015). *Resistencia al cambio en organizaciones modernas*. 149-157. Pereira, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, Ed Scientia Et Technica, vol. 18, núm. 1

- Lorenzo, A. (2017). *El cambio generacional en las PyMEs familiares “Caso de estudio: Empresa comercializadora de colchones, radicada en Gran Buenos Aires. Años 2009-2016.”* Buenos Aires, Ed. CEDGPymes, pp. 6 – 31
- Malhotra, Y. (2000). *Knowledge management and new organization forms: A framework for business model innovation.* Estados Unidos, Ed. Information Resources Management Journal, pp. 5 - 14
- Malone, S. (1989). *Selected correlates of business continuity planning in the family business.* *Family Business Review*, 2(4), pp. 341-353
- Martín, P., Ortín, J., & Pérez, C. (2015). *Conflicto en la empresa familiar.* España, Edition: Thomson Reuters- Civitas, pp. 213 - 230
- Martinez, J. (2006). *Dirección de empresas familiares. Reto al destino.* Estados Unidos, *Revista del ESE Business School, Universidad de los Andes*, p. 45
- Martínez, J. (2013). *Familias Empresarias en Chile: sus características y aporte al país.* Estados Unidos, *Revista del ESE Business School, Universidad de los Andes*, p. 68
- Mas, J. (2017). *La toma de decisiones en las empresas familiares: Crear Mas*, pp. 14 – 18. Obtenido de: <https://www.gestion-comercial.com/la-toma-de-decisiones-en-las-empresas-familiares-clave-para-garantizar-su-futuro/>
- Molina, P. Montoya, J. (2006). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis: Cultura y continuidad en la Empresa Familiar.* Colombia, Ed Pensamiento y gestión, pp. 116 - 149
- Morales, F. (16 de 09 de 2014). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Explorativa y Explicativa.* Obtenido de Academia.edu: <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

- Navas, W., Vera, C., y Amen, C. (2018). *Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial*. *Revista Publicando*, 5 No 15, p. 16
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana, capt 1- parte 1, pp. 5 – 15
- Olaz, A. (2013). *El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable*. España, Aposta - Revista de Ciencias Sociales, núm. 56, enero-marzo, 2013, pp. 1- 35
- Orlikowski, W. (1996). *Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective*. *Catonsville, Information Systems Research*, pp. 63-92
- Pedraza, L., Ovispo, k., & Lina Vasquez, L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*. Colombia, *Revista Clío América ISSN: 1909-941X*, pp. 17 – 25
- Pérez, E. (2015). *7 acciones que generan un mal clima laboral*. México, *Mag 21: Recursos Humanos*, p. 2
- Planas, J. (2016). *El uso inteligente de la retribución flexible para directivos: Una mirada hacia el cambio*. Argentina: Family Bussines, pp. 23 – 30
- Poza, A. (2010). *Empresa familiar. Estudio de una empresa de autorepuestos*. DF, México: Pymes Familiares
- Quinn, R. (1997). *Sabiduría para el cambio*. México, D.F: Prentice-Hall Hispanoana
- Rivanda Meira Teixeira, F. C. (2013). *Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras*. San Cristóbal , Brasil: Universidad Federal de Sergipe

- Rivera, S. I. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Bolivia, Ed Perspectivas, pp.87 - 132
- Robbins, S. & Coutler, M. (2010) *Administración: Décima edición*. México: Prentice Hall, p. 584
- Robleto, S. (2017). *El cambio de liderazgo en una empresa familiar. Maestría en recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Posgrado
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). *Effectiveness, efficacy and efficiency in teamworks*. Colombia, Ed Espacios, pp. 16-18
- Sabater, J., & Sánchez, J. (2012). *Empresa familiar. cultura y permanencia*. Buenos Aires, Argentina: Revista family Bussines, pp. 87 - 128
- Salgueiro, S. (2016). *La familia empresaria. Cultura y Valores para la continuidad de la empresa*. Mar de la Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata, Tesis de posgrado
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la investigación: Sexta edición*. México: Ed. Mc Graw Hill Education, pp. 40 - 41
- Sandoval, J. (2014). *Reingeniería del cambio: Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. Colombia, Ed. Elsevier Doyma, pp. 163 - 170
- Sandoval, J. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. Pp. 162-171. Cali, Colombia: Estudios Gerenciales, vol. 30
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Bogotá: Ed Norma, pp. 162 - 171
- Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. España: Plaza & Janes Editores, pp. 84 – 93

- Schein, E. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture*. *Organizational Dynamics*, 12(1): 13-28.
- Suárez, M. (2014). *Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá*. Bogotá, Colombia, Ed. RAE, pp. 20 – 25
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. La Habana, Cuba, Editorial "Félix Varela", pp. 39
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. España – Barcelona, Ed. Pearson 2013, Capt. 8, pp. 2 – 11
- Ucha, F. (Octubre de 2008). *Definición ABC*. Obtenido de: <https://www.definicionabc.com/social/conflicto.php>
- Urey, Y. (2008). *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?*. Santa Cruz (Bolivia), Grupo Editorial La Hoguera, pp. 121
- Valdés, E. (2003). *Comunicación organizacional y la teoría de la información*. *Capital Humano en Línea*, 63.
- Weick, K. (2000). *Emergent change as a universal in organizations*. En K. Weick, *Breaking the code of change*. Boston: In M. Beer & N. Nohria (Eds)
- Weiner, B. (2009). *A theory of organizational readiness for change*. *Implementation Science*. Obtenido de: *Implementation Science* <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>

APÉNDICE

Apéndice 1: Cronograma del Trabajo de Titulación.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

PLANIFICACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE TITULACIÓN

Semana	Actividades	Descripción	Indicador	Fuente de verificación
1	Elaboración con las estudiantes de la planificación individual del TT. 2. Explicación del entorno de trabajo	1. Cada tutor elaborará la planificación en función del tipo de TT y de sus objetivos. 2. Los tutores deben explicar a los estudiantes el uso de la plataforma y entregar el instructivo	1. Entrega de la planificación 2. Registro de actividades en la plataforma.	Reportes del sistema/entregados a la Coordinación.
2	1. Revisión del tema del anteproyecto 2. Redacción del objetivo general y de los específicos. 3. Revisión de la Referencias bibliografía relacionada con el tema.	1. Se redefine el tema de investigación de acuerdo a propuestas de investigaciones. 2. Se define el objetivo general y específicos de acuerdo al tema 3. Se revisa las referencias bibliográficas.	Registro de actividades en la plataforma.	Reportes del sistema/entregados a la Coordinación.
3	Elaboración del índice y desarrollo de los principales conceptos relacionados con el tema de investigación.	Definición de los temas a tratar en la investigación de acuerdo a los conceptos más importantes.	Registro de actividades en la plataforma.	Reportes del sistema/entregados a la Coordinación.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

4	Análisis de la propuestas teórica y metodológica a seguir.	Se estudia la base teórica a utilizar y el método de investigación que se utilizara en la investigación.	Registro de actividades en la plataforma.	Reportes del sistema/entregados a la Coordinación.
5	Análisis del contexto en el que tendrá lugar la investigación y se desarrolla la justificación del tema.	Establece las principales razones por el cual se ejecutará la investigación en la Institución lo cual justificará el tema.	Registro de actividades en la plataforma.	Reportes del sistema/entregados a la Coordinación.
6	Desarrollo de la primera unidad del trabajo de titulación y corrección de borradores.	Corrección de los borradores realizados por las estudiantes y para redactar la primera unidad	Registro de actividades en la plataforma.	Reportes del sistema/entregados a la Coordinación.
7	Análisis de la segunda unidad del marco teórico y corrección de borradores.	Corrección de los borradores realizados por las estudiantes para redactar la segunda unidad	Registro de actividades en la plataforma.	Reportes del sistema/entregados a la Coordinación.
8	Análisis de la tercera unidad del marco teórico y corrección de borradores	Corrección de los borradores realizados por las estudiantes para redactar la tercera unidad	Registro de actividades en la plataforma.	Reportes del sistema/entregados a la Coordinación.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

9	Análisis de la cuarta unidad del marco teórico y corrección de borradores.	Corrección de los borradores realizados por las estudiantes para redactar la cuarta unidad	Registro de actividades en la plataforma.	Reportes del sistema/entregados a la Coordinación.
10	Revisión del diseño metodológico y de las técnicas de investigación a emplearse	Se revisa el diseño metodológico que se ejecutara y las diferentes técnicas de investigación que serán realizadas.	Registro de actividades en la plataforma.	Reportes del sistema/entregados a la Coordinación.
11	1. Recogida de la información, Trabajo de Campo. 2. Primeros contactos.	1. Se determinará las variables del entorno organizacional en donde se realizará la investigación. 2. Realización de los primeros contactos previos a la investigación	Registro de actividades en la plataforma.	Reportes del sistema/entregados a la Coordinación.
12	Elaboración del formato de entrevista	Elaboración del formato de entrevista que servirá para relevar datos de la Institución.	Registro de actividades en la plataforma.	Reportes del sistema/entregados a la Coordinación.
13	Elaboración del formato de encuesta	Elaboración del formato de encuesta que servirá para la recolección de datos de la Institución.	Registro de actividades en la plataforma.	Reportes del sistema/entregados a la Coordinación.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

14	Aplicación de instrumentos y recolección de datos.	Aplicación de los instrumentos escogidos para la recolección de datos.	Registro de actividades en la plataforma.	Reportes del sistema/entregados a la Coordinación.
15	Análisis e interpretación de resultados.	Se analiza los resultados de los instrumentos ejecutados y se interpreta.	Registro de actividades en la plataforma.	Reportes del sistema/entregados a la Coordinación.
16	Revisión del borrador de la tesis y de las conclusiones y recomendaciones.	De acuerdo a los avances ejecutados por las estudiantes se redacta las conclusiones y recomendaciones.	Registro de actividades en la plataforma.	Reportes del sistema/entregados a la Coordinación.
17	Revisión URKUND	Una vez culminada la revisión de las conclusiones y recomendaciones se procesa la investigación a través del antiplagio URKUND	Registro de actividades en la plataforma.	Reportes del sistema/entregados a la Coordinación
18	1. Revisión del documento final. 2. Revisión de los aspectos formales de la tesis (Aplicación de la Normativa APA)	Se realiza la revisión final de la investigación antes de ser entregada.	Registro de actividades en la plataforma.	Reportes del sistema/entregados a la Coordinación.

Firma de responsabilidad del Docente tutor:

Fecha de entrega en Comisión Académica de Carrera: 22.05.2020

Apéndice 2: Cuadro de Categorías y códigos

#	Categorías	Definición de la categoría
1	Estructura organizacional.	Se refiere a la ubicación de los puestos de trabajo y a las relaciones que existen entre ellos.
2	Cambio organizacional	Transformaciones que se producen en una compañía debido a factores internos y externos.
3	Conflicto organizacional	Se refiere a situaciones o estados de confrontación que persisten en el tiempo y que afectan a la compañía.
4	Comunicación de los grupos de trabajo	Medios a través de los cuales se comunica el equipo de trabajo.
5	Manejo del poder	Capacidad de una persona basada en la autoridad conferida por la empresa que le permite influir en su comportamiento de una determinada manera.
6	Estilo de liderazgo	Capacidad de inspirar al equipo e identificarse con un objetivo en común.
7	Vínculos interpersonales	Son las diversas maneras que tienen las personas de interrelacionarse.
8	Cultura organizacional	Es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa.
9	Desempeño del equipo de trabajo	Son los grupos de individuos que comparten objetivos claros, conocen los pasos para lograrlos y obtienen resultados positivos, que pueden ser sostenidos en el tiempo.
10	Clima laboral	Es el conjunto de las sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral.

#	Nombre del código	Definición del código
1	Reestructuración	Cuando la estructura organizacional procede a organizarse de manera diferente, se agregan o se eliminan puestos.
2	Centralización	Se refiere a la concentración del poder en manos de una sola persona.
3	Manejo de la delegación	Mecanismos para asignar tareas a una persona
4	Sentimiento de inconformidad	El sentimiento de incomodidad ante situaciones que no son del agrado del colaborador
5	Manejo de procesos	Permite una correcta planificación de las actividades, la definición de las responsabilidades y el uso adecuado de los recursos disponibles.
6	Dificultades de la comunicación (con jefe)	Dificultados para cumplir órdenes por parte de los altos mandos (jefes)
7	Estilo gerencial	Se refiere a la forma en la que los jefes dan ordenes, instrucciones o delegan a sus colaboradores
8	Manejo del poder	Es la habilidad o capacidad de forzar a alguien para que se comporte de una determinada manera.
9	Duplicidad de funciones	Cuando dos personas realizan la misma tarea.
10	Ineficiencia laboral	Muestra la poca profesionalidad de una persona, que no cumple de forma asertiva su labor.
11	Reacción frente al cambio	Respuesta emocional del individuo frente al proceso de cambio (puede ser positiva o negativa)
12	Sentimiento de frustración	El sentimiento que se genera en un individuo por la escasa capacidad de adaptación a los nuevos escenarios.
13	Sentimiento de ser discriminado	Trato diferenciado y desigual hacia una persona o un grupo en el ámbito laboral
14	Manejo del cambio	Control de las operaciones y actividades ante los nuevos escenarios
15	Adaptación laboral	La forma de adaptarse a nuevos escenarios laborales para mantener su puesto.

16	Incertidumbre frente al cambio	Miedo al futuro de la organización y sus cambios
17	Manejo de la comunicación	Es la capacidad y las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz
18	Estilo de liderazgo o dirección	es la manera en que un líder logra sus propósitos en la empresa
19	Temor a ser despedido	incertidumbre de si mantendrás tu trabajo o no antes los cambios generados
20	Clima organizacional	Ambiente en el cual se desenvuelve el colaborador
21	Seguridad y satisfacción	Produce satisfacción en el colaborador y lo motiva a ser mejor.
22	Unidad del equipo de trabajo	Apoyo entre los colaboradores ante las tareas designadas
23	Tipo de comunicación	La comunicación que se maneja en las áreas de trabajo.
24	Limitaciones del cargo	Funciones que se han visto limitadas por orden de un alto mando

Apéndice 3: Guion de preguntas para mandos directivos

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD:

La presentación de los resultados la realizamos en función de las siguientes categorías:

- Estructura organizacional
- Cambio organizacional
- Conflicto Organizacional
- Comunicación de los grupos de trabajo
- Vínculos interpersonales
- Cultura Organizacional
- Desempeño del equipo de trabajo
- Clima Laboral

1. Estructura organizacional

1. ¿Cómo estaba estructurada la empresa antes del proceso de cambio? (organigrama)
2. En relación con los cambios introducidos ¿Qué aspectos han mejorado en la gestión administrativa de la empresa?
3. ¿Qué aspectos administrativos requieren aun de mejoras?

2. Cambio Organizacional

1. ¿En qué consistió el cambio organizacional en la empresa?
2. ¿Cómo esto le hizo sentir
3. ¿Qué opinión generó en Ud. los cambios producidos?
4. ¿Podría comentarme acerca de una situación incómoda que se le haya presentado cuando se dio el cambio? Anécdota
5. ¿Y esto cómo le hizo sentir?
6. ¿Cuál fue el motivo principal por el cual se eligió a la Sra. Barros como gerente?
7. ¿Quién eligió a la Sra. Barros cómo gerente?
8. ¿Cuántos años estuvo al frente del negocio la Sra. Barros?

9. ¿Qué cambios introdujo la Sra. Barros en su administración?
10. ¿Cómo percibió Ud. los cambios introducidos por la Sra. Barros?

3. Conflicto organizacional

1. ¿Qué tipo de problemas se le presentaron a partir de los cambios que introdujo la Sra. Barros?
2. ¿Cómo se resolvieron esos problemas?
3. ¿De qué manera los problemas afectaron su trabajo?
4. ¿Estuvo involucrada en algún conflicto en aquella época?
5. ¿Qué era lo que más le preocupaba acerca de este conflicto?
6. ¿De qué manera Ud. resolvió esos conflictos?

4. Comunicación de los grupos de trabajo

1. Luego del cambio, ¿cómo fue la comunicación entre usted y la Sra. Barros?
2. ¿Qué tipo de comunicación Ud. mantenía con sus colaboradores?
3. ¿Qué tipo de comunicación Ud. mantiene con sus colaboradores?
4. ¿Cómo reaccionó Ud. ante los problemas de comunicación que se dieron?
5. ¿Me puede dar un ejemplo de los problemas de comunicación que usted enfrentó?

5. Toma de decisiones

1. ¿De qué nivel de autonomía disponía Ud. antes de la llegada de la Sra. Barros en cuanto a la toma de decisiones?
2. ¿Cambió su nivel de autonomía en la administración de la Sra. Barros?
3. ¿Cómo se sintió Ud. al no tener la misma capacidad en la toma de decisiones?
4. ¿Quién estaba a cargo de la supervisión del personal?

6. Manejo de liderazgo

1. ¿Qué tipo de liderazgo o estilo gerencial Ud. considera que la Sra. Barros asumía?

2. ¿Cómo se sentía Ud. en cuanto al estilo gerencial que adoptaba la Sra. Barros?

7. Vínculos interpersonales

1. ¿Los problemas surgidos luego del cambio afectaron los vínculos interpersonales?
2. ¿Cuáles fueron esos problemas que afectaron los vínculos interpersonales?
3. ¿Cómo eran las relaciones interpersonales entre Ud. y el personal de la empresa antes del cambio?
4. Entonces, ¿Hubo algún cambio en las relaciones interpersonales?
5. ¿Cómo son en la actualidad sus relaciones con el equipo de trabajo?

8. Cultura Organizacional

1. ¿Conoce Ud. las políticas y la filosofía de la empresa?
2. ¿Me puede contar qué costumbres existían en la empresa antes del cambio? Por ejemplo (desayuno, almuerzo, saludos de guardias, etc.)
3. Entonces ¿Existe diferencias en estas costumbres entre la anterior administración y la administración actual?

9. Desempeño del equipo de trabajo

1. Desde su punto de vista, ¿Observó Ud. cambios en el desempeño de sus colaboradores?
2. ¿Cómo era su desempeño cuando la Sra. Barros era administradora?

10. Clima Laboral

1. ¿Recuerda cómo era el clima organizacional antes del cambio?
2. En la administración de la Sra. Barros ¿Surgieron cambios en el clima laboral de la empresa?
3. ¿Puede darme un ejemplo de cómo cambio el clima organizacional durante la administración de la Sra. Barros en la empresa?

Apéndice 4: Guion de preguntas para colaboradores

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD:

Para la presentación de los resultados se tomó en cuenta las siguientes categorías:

- Estructura organizacional
- Cambio organizacional
- Conflicto Organizacional
- Comunicación de los grupos de trabajo
- Vínculos interpersonales
- Cultura Organizacional
- Desempeño del equipo de trabajo
- Clima Laboral

1. Estructura organizacional

1. ¿Qué dificultades concretas surgieron cuando la empresa cambió de administración?
2. ¿Y cuál fue su percepción ante estas dificultades?
3. ¿Qué cambios se dieron en la estructura organizacional de la empresa?

2. Cambio Organizacional

1. ¿Qué opinión generó en Ud. los cambios que se dieron en la empresa?
2. ¿Y cómo estos cambios afectaron su trabajo?
3. ¿Cómo era antes su trabajo en la empresa antes de que cambiara de administración?

3. Conflicto organizacional

1. ¿Qué tipo de problema percibiste luego de los cambios?
2. ¿De qué manera esos problemas afectaron su trabajo?
3. ¿Cómo se resolvieron esos problemas?

4. Comunicación de los grupos de trabajo

1. ¿Qué características tuvo la comunicación en la administración de la Sra. Barros?
2. ¿Y cómo se sintió ante estos cambios de la comunicación?
3. ¿Qué características tenía la comunicación entre Ud. y sus compañeros antes del cambio?
4. ¿Y cómo se sintió ante eso?

5. Vínculos interpersonales

1. ¿Cómo eran las relaciones interpersonales entre Ud. y sus compañeros de trabajo?
2. ¿Qué cambios se dieron en sus relaciones interpersonales cuando asumió la administración la Sra. Barros?
3. En la actualidad ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre Ud. y sus compañeros de trabajo?

6. Cultura Organizacional

1. ¿Conoce las políticas y la filosofía de la empresa?
2. Cuénteme, ¿Qué ritos o costumbres existían en la empresa antes del cambio de administración? (almuerzo, saludos de guardias, etc.)
3. ¿Puede darme un ejemplo de estos cambios?
4. ¿Siendo la cultura el conjunto de costumbres, hábitos y creencias, crees que la cultura actual es diferente en referencia a la anterior?

7. Desempeño del equipo de trabajo

1. ¿Cómo consideras que era tu desempeño antes del cambio?
2. ¿Cómo es su desempeño en la actualidad?

8. Clima Laboral

1. En la administración de la Sra. Barros ¿Surgieron cambios en el clima laboral de la empresa?
2. ¿Cómo se sentía Ud. con aquel clima laboral?
3. ¿Y cómo te hace sentir en la actualidad el clima laboral?

4. ¿Puede darme un ejemplo de cómo cambio el clima organizacional durante la administración de la Sra. Barros en la empresa?

Apéndice 5: Entrevista a gerente administrativa

Transcripción de entrevista 1: (E1) Martha Angulo		
#	TEXTO	CÓDIGOS Y CATEGORÍAS
Descripción de las entrevistas – grabaciones - anotaciones		
ENTREVISTA A MANDOS DIRECTIVOS		
1	Nosotras somos Diana Jaramillo y Karen Freire, el motivo de esta entrevista es obtener información sobre las ideas, creencias, opiniones y percepciones que tienen hacia la empresa con respecto a los cambios ocurridos en la cultura y en el desempeño del equipo de trabajo.	Dato descriptivo
2	ENTREVISTADORA: ¿Cuál es tu nombre completo?	
3	Me llamo Martha Cecilia Angulo Campaña	Dato descriptivo
4	ENTREVISTADORA: ¿Qué edad tienes Martha?	
5	36 años	Dato descriptivo
6	ENTREVISTADORA: ¿Cuál es tu estado civil?	
7	Soy soltera	Dato descriptivo
8	ENTREVISTADORA: ¿Cuántos años tienes laborando en la empresa?	
9	Tengo 10 años	Dato descriptivo
10	ENTREVISTADORA: ¿Cómo estaba estructurada la empresa antes del proceso de cambio? (organigrama)	
11	La compañía Lumabeda antes del cambio de administración, estaba estructurada por un presidente, una gerente general, una gerente financiera (parte contable Yo) y logística y operaciones, dando paso a los asistentes, recepcionistas y cajeros, eso en cuanto a la parte administrativa.	Código 1: Reestructuración
12	Por otro lado, en la parte de logística y operaciones se manejaba la parte de tripulación, empezando desde el capitán que era la máxima autoridad en el barco por debajo estaba el timonel, maquinista, chef, marineros, barman y los cabineros. Esto era antes del cambio de administración.	Código 1: Reestructuración
13	ENTREVISTADORA: En relación con los cambios introducidos ¿Qué aspectos han mejorado en la gestión administrativa de la empresa?	

14	A raíz del cambio de administración no hubo mejora, porque la Sra. Barros paso a ser la autoridad suprema ya que ella delegaba, autorizaba y se encargaba de las compras del barco	Código 2: Centralización
15	Considero que no hubo una mejora, respecto al organigrama, ni a la comunicación.	Dato descriptivo
16	Lo que si hubo fue un retroceso ante la administración que la Sra. Barros manejaba.	Código 3: Manejo de la delegación
17	Es decir; los procesos organizacionales pasaron a ser generales, por lo tanto, todos los colaboradores empezaron a realizar funciones que no les correspondía, la comunicación organizacional era nula, no se les daba importancia a las necesidades del colaborador	Código 5: Manejo de procesos
18	ENTREVISTADORA: ¿Qué aspectos administrativos requieren aun de mejoras?	
19	Considero que deberían de mejorar la parte de la comunicación y de la delegación.	Código 3: Manejo de la delegación
20	Ya que la que anteriormente administraba como presidenta de la compañía, se encargaba solo de autorizar y delegar,	Código 8: Manejo del poder.
21	es decir que, delegaba a otras personas las tareas que no iban acorde a sus funciones,	Código 3: Manejo de la delegación
22	Además de, que ella misma realizaba las compras para las operaciones del barco, dejando de lado a la persona encargada de realizar esa tarea.	Código 2: Centralización
23	ENTREVISTADORA: ¿En qué consistió el cambio organizacional en la empresa?	
24	Nosotros como integrantes de la empresa teníamos el conocimiento de que se iban a cambiar algunas cosas dentro de la compañía,	Código 15: Adaptación laboral
25	Pensamos que era un cambio para mejorar la gestión y procesos de la misma,	Datos descriptivos
26	Adaptándonos a las nuevas políticas, procesos, eventos y a las nuevas ideas que traería la nueva administración en ese entonces,	Código 15: Adaptación laboral
27	Pero a medida del tiempo nos dimos cuenta que estas ideas, procesos y políticas no estaban llevando a la empresa a mejorar,	Código 16: Incertidumbre frente al cambio
28	Es decir; ya no se veía el trabajo en equipo por parte de presidencia y nosotros, como era antes.	Código 16: Incertidumbre frente al cambio
29	Pero en sí, los cambios producidos consistían en hacer más productiva la compañía.	Código 16: Incertidumbre frente al cambio
30	ENTREVISTADORA: ¿Como te hizo sentir?	

31	Nos sentíamos un poco frustrados	Código 12: Sentimiento de frustración
32	porque nos limitaban en nuestras tareas y no nos dejaban realizar un correcto proceso.	Código 24: Limitaciones del cargo
33	ENTREVISTADORA: ¿Qué opinión generó en usted los cambios producidos?	
34	A mí me afectó mucho,	Código 4: Sentimiento de inconformidad
35	ya que en mi cargo de gerencia financiera yo tenía muchas responsabilidades y más amplitud al delegar las tareas,	Código 3: Manejo de la delegación
36	Pero con la nueva administración de ese entonces, me limitaron las disposiciones de la cuales antes yo gozaba	Código 24: Limitaciones del cargo
37	y llevaba con toda la responsabilidad que tenía mi cargo,	Código 2: Centralización
38	Viéndome obligada a bajar mi autoridad,	Código 24: Limitaciones del cargo
39	lo cual me hizo sentir profesionalmente frustración al puesto al cual yo representaba	Código 12: Sentimiento de frustración
40	ENTREVISTADORA: ¿Podrías tu comentarme acerca de una situación incómoda que se te presentaron cuando se dio el cambio? Anécdota	
41	En el cargo que yo representaba, yo delegaba que se comprara agendas cuando era fin de año,	Dato descriptivo
42	yo solicitaba a la persona que realizaba las compras que me comprara agendas para todo el personal administrativo	Código 3: Manejo de la delegación
43	, como es de conocimiento, las agendas son un recurso necesario y esencial, especialmente para el área administrativas y para mi persona	Dato descriptivo
44	porque yo llevaba un control de ciertas tareas, las cuales necesitaban ser revisadas y realizadas en orden de importancia, tomando en cuenta el calendario para su realización.	Código 5: Manejo de procesos
45	Tomando en cuenta mi cargo yo dispuse eso, por la autonomía que disponía, pero ante esto la presidenta me llamo la atención, diciéndome porque no había avisado antes de comprar,	Código 18: Estilo de liderazgo o dirección
46	y que quería que le avisaran hasta cuando compren un lápiz,	Código 2: Centralización
47	dejándome impactada porque no era por el hecho de comprar si no por el coste económico que ella reaccionó así,	Código 11: Reacción frente al cambio
48	a pesar de yo decirle con el respeto que se merece que era una herramienta necesaria y el valor ya estaba presupuestado para dicha compra”	Código 17: Manejo de la comunicación

49	ENTREVISTADORA: ¿Y cómo te hizo sentir eso?	
50	Yo sé que a ella le falta tener mucho conocimiento acerca de lo que es administrar una compañía además de delegar funciones y ser responsable con su cargo,	Código11: Reacción frente al cambio
51	Pero a pesar de ello, me causaba malestar por la falta de compromiso por parte de ella con la compañía.	Código 4: Sentimientos de inconformidad.
52	ENTREVISTADORA: ¿Cuál fue el motivo principal por el cual se eligió a la Sra. Barros como gerente?	
53	Bueno, a ella no se la eligió por sus méritos o por su rendimiento, si no que hubo un cambio de administración ya que ellos realizaron un negocio de compra venta con un socio que tenía el 50% hasta ese entonces,	Dato descriptivo
54	Por lo tanto, dentro de ese negocio o convenio, quedaron en que ellos iban a tomar la parte administrativa,	Dato descriptivo
55	esa fue la razón por la cual ella quedo en el cargo de presidencia.	Dato descriptivo
56	ENTREVISTADORA: ¿Quién eligió a la Sra. Barros cómo gerente?	
57	La eligió uno de los socios el cual disponía del 50% pero al realizar ese convenio el quedó con el 25%, renunciando así de la presidencia, dando la responsabilidad del cargo a la Sra. Barros	Dato descriptivo
58	ENTREVISTADORA: ¿Cuántos años estuvo al frente del negocio la Sra. Barros?	
59	2 años y medio	Dato descriptivo
60	ENTREVISTADORA: ¿Qué cambios introdujo la Sra. Barros en su administración?	
61	Bueno, la Sra. Barros cambio la manera de realizar las actividades, ya que asignaba a cualquiera una función que no le correspondía.	Código 3: Manejo de la delegación
62	ENTREVISTADORA: ¿Cómo percibió Ud. los cambios introducidos por la Sra. Barros?	
63	Bueno, antes nos reuníamos con el Sr. Pascual y logística para determinar el proceso de una compra, ver si había el dinero suficiente para realizar las compras de los repuestos para el mantenimiento de la maquinaria del barco	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
64	Pero con la administración de la Sra. Barros, no se conversaba y no se llegaba a un acuerdo,	Código 6: Dificultades de la comunicación
65	solo ordenaba y ella misma disponía del dinero sin consultar,	Código 2: Centralización
66	por consiguiente, el resultado de esto era perder el control del estado financiero de la empresa.	Código 24: Limitaciones del cargo

67	ENTREVISTADORA: ¿Qué tipo de problemas se te presentaron a partir de los cambios que introdujo la Sra. Barros?	
68	Los problemas que se empezaron a dar fueron a causa de la poca comunicación por parte de presidencia,	Código 6: Dificultades de la comunicación Dato descriptivo
69	dando como resultado el doble trabajo,	Código 9: Duplicidad de funciones.
70	al no tener el mismo rendimiento que antes ante tus tareas.	Código 10: Ineficiencia laboral
71	ENTREVISTADORA: ¿Como se resolvieron esos problemas?	
72	No se resolvieron, pero se trataron de evitar en la medida de lo posible.	Código 10: Ineficiencia laboral
73	¿Cómo trataron de evitar los problemas?	
74	Bueno, yo me dedicaba netamente a mi trabajo, evitando cualquier contacto con la Sra. Barros	Código 15: Adaptación laboral
75	ENTREVISTADORA: ¿De qué manera los problemas afectaron tu trabajo?	
76	Mi motivación y satisfacción se vieron afectadas, y por lo tanto mi rendimiento laboral igual.	Código 11: Reacción frente al cambio
77	ENTREVISTADORA: ¿Estuviste involucrada en algún problema en aquella época?	
78	No, trataba de evitar problemas, ya con lo sucedido de las agendas fue más que suficiente.	Dato descriptivo
79	ENTREVISTADORA: ¿Qué era lo que más te preocupaba acerca del problema?	
80	-	
81	ENTREVISTADORA: ¿De qué manera Ud. resolvió esos problemas?	
82	Evitaba todo tipo de problemas con la Sra. Barros, para así poder enfocarme solo en mi trabajo.	Código 15: Adaptación laboral
83	ENTREVISTADORA: Luego del cambio, ¿cómo fue la comunicación entre usted y la Sra. Barros?	
84	La comunicación era distante,	Código 6: Dificultades de la comunicación
85	ya que ellos no daban una retroalimentación de lo que sucedía en la empresa o las decisiones que ellos tomaban,	Código 17: Manejo de la comunicación
86	se puede decir que existía muy poca comunicación.	Código 17: Manejo de la comunicación
87	ENTREVISTADORA: ¿Qué tipo de comunicación Ud. mantenía con sus colaboradores?	
88	La comunicación conmigo y con mis colaboradores, siempre fue buena, tanto antes como después,	Código 23: Tipo de comunicación

89	El problema de comunicación siempre fue de presidencia	Código 17: Manejo de la comunicación
90	ENTREVISTADORA: ¿Qué tipo de comunicación Ud. mantiene con sus colaboradores?	
91	Bueno, actualmente con el nuevo mando del Sr. Pascual Martínez es mucho mejor, pero a causa de la pandemia es un poco limitante, ya que no estamos todo el tiempo en las instalaciones,	Código 15: Adaptación laboral
92	La comunicación que manejo con mi asistente es por medio del wssp, video llamada, correo institucional para poder estar comunicadas,	Código 23: Tipo de comunicación
93	Es muy buena pese a las circunstancias	Dato descriptivo
94	ENTREVISTADORA: ¿Cómo reacciono Ud. ante los problemas de comunicación que se dieron?	
95	Bueno, en lo personal yo trataba de comunicarme y sugerir, a pesar de que ellos me hicieron a un lado en mi cargo,	Código 13: Sentimiento de ser discriminado.
96	Era complicado ya que al perder el voto en la toma de decisiones o compras que se realizaban	Código 16: Incertidumbre frente al cambio
97	Esto pasó a ser una limitante para mi desarrollo laboral, ya que no tenía conocimiento de lo que realizaban o que decisiones tomaban.	Código 12: Sentimiento de frustración
98	ENTREVISTADORA: ¿Me puede dar un ejemplo de los problemas de comunicación que usted enfrentó?	
99	Bueno, yo trataba de comunicar todo en referente a la empresa, de la misma manera dando sugerencias,	Código 17: Manejo de la comunicación
100	pero yo aun disponía un poco de autonomía en la parte contable, tributaria y fiscal	Código 8: Manejo del poder
101	ya que a ellos les faltaba conocimiento, siendo ese su primer empleo, tenían muchos vacíos	Código 10: Ineficiencia laboral
102	Yo decidía en ese aspecto, por ejemplo: todas las compras que se realicen, las facturas debían estar al nombre de la compañía con sus respectivos datos.	Dato descriptivo
103	ENTREVISTADORA: ¿De qué nivel de autonomía disponía Ud. antes de la llegada de la Sra. Barros en cuanto a la toma de decisiones?	
104	Yo disponía de una total autonomía, ya que mi puesto como gerente general financiera me lo permitía,	Código 8: Manejo del poder
105	ante cualquier toma de decisiones, yo revisaba y si estaba en mí, tomaba esa decisión, viendo lo mejor para la empresa.	Código 8: Manejo del poder

106	ENTREVISTADORA: ¿Cambio su nivel de autonomía en la administración de la Sra. Barros?	
107	Mi nivel de autonomía cambio mucho, ya que me limitaron en cuanto a ello. Porque todas las decisiones y control de la empresa eran manejada por ellos.	Código 24: Limitaciones del cargo
108	ENTREVISTADORA: ¿Cómo te sentiste al no tener la misma capacidad en la toma de decisiones?	
109	Bueno, profesionalmente fue frustrante ya que limitaron mi cargo, me hacían sentir que mi puesto no importaba,	Código 12: Sentimiento de frustración
110	Yo tenía la esperanza de que reaccionen y que consideren mi cargo parte de la empresa.	Código 13: Sentimiento de discriminación
111	A pesar de su actitud, ellos se daban cuenta que estaban manejando mal la dirección de la compañía.	Código 10: Ineficiencia laboral
112	ya que las sugerencias que yo les daba, al no seguirlas siempre tenían resultados negativos.	Dato descriptivo
113	ENTREVISTADORA: ¿Quién estaba a cargo de la supervisión del personal?	
114	El que estaba a cargo del personal era Yo y mi subordinado Carlos, el encargado de logística y RRHH	Código 4: Manejo de la delegación
115	ENTREVISTADORA: ¿Qué tipo de liderazgo o estilo gerencial Ud. considera que la Sra. Barros asumía?	
116	El estilo de liderazgo que manejaba la Sra. Barros, era totalmente autoritario,	Código 7: Estilo gerencial
117	Porque ella misma tenía el control de todo, y solo ordenaba	Código 3: Manejo de la delegación
118	ENTREVISTADORA: ¿Cómo se sentía Ud. en cuanto al estilo gerencial que adoptaba la Sra. Barros?	
119	Bueno, no solamente yo si no todo el personal se sentía incomodo, ya que nos hacía hacer doble trabajo por la poca comunicación.	Código 4: Sentimiento de inconformidad
120	En lo personal yo me sentía frustrada por el doble trabajo y la falta de comunicación.	Código 9: Duplicidad de funciones
121	ENTREVISTADORA: ¿Los problemas surgidos luego del cambio afectaron los vínculos interpersonales?	
122	Entre presidencia y todos los colaboradores si se vio afectada, pero mi persona y los demás colaboradores de la empresa no.	Dato descriptivo
123	ENTREVISTADORA: ¿Cuáles fueron esos problemas que afectaron los vínculos interpersonales?	

124	La falta de interés con los colaboradores, el tipo de delegación autoritario que manejaba la Sra. Barros, y principalmente la falta de comunicación.	Código 6: Dificultades de la comunicación
125	ENTREVISTADORA: ¿Cómo eran las relaciones interpersonales entre Ud. y el personal de la empresa antes del cambio?	
126	En las relaciones interpersonales, siempre fueron muy buenas, éramos muy sinceros, muy colaborativos, teníamos el conocimiento y la importancia del trabajo en equipo.	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
127	Nos ayudábamos e incentivábamos para poder alcanzar las metas de la compañía.	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
128	Nos apoyábamos si es que alguien cometía un error, buscábamos la manera de solucionarlo.	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
129	ENTREVISTADORA: Entonces, ¿Hubo algún cambio en las relaciones interpersonales?	
130	No, no hubo ningún cambio entre mi persona y los subordinados.	Dato descriptivo
131	El problema solo era con gerencia.	Dato descriptivo
132	ENTREVISTADORA: ¿Como son en la actualidad sus relaciones con el equipo de trabajo?	
133	Bueno, actualmente no puedo decirte mucho, ya que, por temas de la pandemia, no están laborando todos los colaboradores,	Dato descriptivo
134	Pero yo me encuentro laborando junto con mi asistente y las relaciones interpersonales son muy buenas, ya que nos apoyamos mutuamente.	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
135	ENTREVISTADORA: ¿Conoce Ud. las políticas y la filosofía de la empresa?	
136	Si, conozco la filosofía, así como la política y los objetivos de la empresa	Dato descriptivo
137	ENTREVISTADORA: ¿Me puedes contar qué costumbres existían en la empresa antes del cambio? Por ejemplo (desayuno, almuerzo, saludos de guardias, etc.)	
138	Bueno, antes de la administración de la Sra. Barros, siempre hubo saludos entre todos los colaboradores,	Código 17: Manejo de la comunicación
139	Teniendo la costumbre de celebrar el cumpleaños, con alguna torta, bocadillos o almuerzo, además de dar un pequeño obsequio.	Dato descriptivo
140	Todo esto considerando el cargo que ocupaba y los años de trabajo.	Dato descriptivo
141	Pero en la administración de la Sra. Barros, fue muy diferente, se perdió todos estos incentivos y costumbres de la empresa.	Código 4: Sentimiento de inconformidad
142	ENTREVISTADORA: Entonces ¿Existe diferencias en estas costumbres entre la	

	anterior administración y la administración actual?	
143	Si, hubo un cambio y diferencia notoria.	Dato descriptivo
144	ENTREVISTADORA: Desde su punto de vista, ¿Observo Ud. cambios en el desempeño de sus colaboradores?	
145	Si observe cambios en el desempeño de mis colaboradores,	Dato descriptivo
146	Bajo el desempeño, precisamente por las limitaciones que impusieron,	Código 24: Limitaciones del cargo
147	ya que los limitaban a realizar sus tareas eficazmente.	Código 24: Limitaciones del cargo
148	ENTREVISTADORA: ¿Cómo era su desempeño cuando la Sra. Barros era administradora?	
149	Mi desempeño antes de la administración de la Sra. Barros era muy bueno y satisfactorio, contando con un ambiente laboran excelente,	Dato descriptivo
150	El personal a mi cargo era muy comunicativo, abierto, colaborador, éramos un equipo de trabajo.	Código 17: Manejo de la comunicación
151	Si existía algún problema entre nosotros, se lo platicaba y se lo podía manejar de la mejor manera.	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
152	Pero en la administración de la Sra. Barros, si fue muy diferente, ya que ya no había los incentivos o motivación para el colaborador	Dato descriptivo
153	Además, estaba su forma autoritaria de manejar las cosas en la compañía	Código 18: Estilo de liderazgo o dirección
154	Afectando así al clima laboral, ya que existían muchos comentarios negativos hacia la forma de administrar por parte de la Sra. Barros.	Código 20: Clima organizacional
155	ENTREVISTADORA: ¿Recuerdas cómo era el clima organizacional antes del cambio?	
156	Si, el clima laboral era muy bueno entre todos los colaboradores.	Código 20: Clima organizacional
157	Había mucho incentivo para laborar eficazmente, trabajábamos en equipo.	Código 21: Seguridad y Satisfacción
158	No solo nos considerábamos "colaboradores" si no amigos también ya que había un apoyo mutuo.	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
159	ENTREVISTADORA: En la administración de la Sra. Barros ¿Surgieron cambios en el clima laboral de la empresa?	
160	Bueno, entre compañeros no, pero con presidencia si hubo muchos cambios.	Dato descriptivo
161	Estos cambios fueron por su estilo autoritario en el manejo de la compañía	Código 18: Estilo de liderazgo o dirección
162	ENTREVISTADORA: ¿Puedes darme un ejemplo de cómo cambio el clima	

	organizacional durante la administración de la Sra. Barros en la empresa?	
163	Bueno, entre los colaboradores y mi persona no hubo cambios, pero con presidencia sí.	Código 20: Clima organizacional
164	Ya que designaban a otras personas las tareas que no correspondían a su cargo, esto se dio por la mala coordinación y delegación.	Código 9: Duplicidad de funciones
165	Esto generaba un conflicto de roles en la empresa, además del malestar entre todos los integrantes de la compañía.	Código 4: Sentimientos de inconformidad

Apéndice 6: Entrevistas a colaboradores

Transcripción de entrevista 2: (E2) Joselyn Farias		
#	TEXTO	CÓDIGOS
	Descripción de las entrevistas – grabaciones - anotaciones	
ENTREVISTA AL COLABORADOR (mandos bajos)		
1	Nosotras somos Diana Jaramillo y Karen Freire, el motivo de esta entrevista es obtener información sobre las ideas, creencias, opiniones y percepciones que tienen hacia la empresa con respecto a los cambios ocurridos en la cultura y en el desempeño del equipo de trabajo.	Dato descriptivo
2	ENTREVISTADORA: ¿Cuál es tu nombre completo?	
3	Me llamo Joselyn Elizabeth Farias Tobar	Dato descriptivo
4	ENTREVISTADORA: ¿Qué edad tienes Joselyn?	
5	26 años	Dato descriptivo
6	ENTREVISTADORA: ¿Cuál es tu estado civil?	
7	Soy casada	Dato descriptivo
8	ENTREVISTADORA: ¿Cuántos años tiene laborando en la empresa?	
9	Yo laboro en la empresa, ya casi 5 años.	Dato descriptivo
10	ENTREVISTADORA: ¿Qué dificultades concretas surgieron cuando la empresa cambió de administración?	
11	Una de las dificultades que hubo fue el cambio de funciones de los colaboradores,	Código 1: Reestructuración
12	además de la pérdida de la motivación y satisfacción laboral, salida de puestos de trabajo, incremento de funciones sin beneficio alguno.	Código 1: Reestructuración
13	ENTREVISTADORA: ¿Y cuál fue su percepción ante estas dificultades?	
14	Bueno mi percepción fue que nos limitaron en las tareas, ya no podíamos desenvolvemos en nuestras actividades,	Código 24: Limitaciones del cargo
15	además de sentir desánimo e inconformidad con el ambiente laboral por cambios significativos del mismo ya que antes el ambiente era más familiar.	Código 4: Sentimientos de inconformidad
16	ENTREVISTADORA: ¿Qué cambios se dieron en la estructura organizacional de la empresa?	
17	Bueno los cambios en la estructura fueron a ser más directo, es decir; de colaborador hacia presidente.	Código 5: Manejo de procesos

18	ENTREVISTADORA: ¿Qué opinión generó en ti los cambios que se dieron en la empresa?	
19	Mi opinión del cambio de estructura fue buena ya que era más directa y se tomaban decisiones más oportunas acerca de la labor a realizar.	Código 21: Seguridad y satisfacción
20	ENTREVISTADORA: ¿Y cómo estos cambios afectaron tu trabajo?	
21	Estos cambios afectaron mi trabajo, hasta cierto punto porque considero que fueron un tanto positivos,	Código 15: Adaptación laboral
22	Considerando el factor tiempo, ya que nos ayudaba a reducir el tiempo,	Código 15: Adaptación laboral
23	permitiéndonos seguir con otras actividades y funciones que teníamos.	Código 15: Adaptación laboral
24	ENTREVISTADORA: ¿Cómo era antes tu trabajo en la empresa antes de que cambiara de administración?	
25	Mi trabajo era más específico, ya que tenía funciones y actividades acorde a mi cargo,	Código 5: Manejo de procesos
26	siendo más gratificante y satisfactorio gracias a los reconocimientos que daba la antigua administración,	Código 21: Seguridad y satisfacción
27	pero en el cambio de administración, pude aprender más actividades y así mejorar mi desempeño como colaboradora,	Código 14: Manejo del cambio
28	pero sin embargo ya no había los reconocimientos, ni incentivos que había en la antigua administración, eso nos causaba desmotivación.	Código 4: Sentimiento de inconformidad
29	ENTREVISTADORA: ¿Qué tipo de problema percibiste luego de los cambios?	
30	Bueno, uno de los problemas más significativos en la empresa fue el tiempo, ya que al tener varias cosas y funciones que hacer de otras áreas, nos limitaba a cumplir con nuestras propias actividades.	Código 9: Duplicidad de funciones
31	ENTREVISTADORA: ¿De qué manera esos problemas afectaron tu trabajo?	
32	Bueno, como es de conocimiento, en todas las empresas es importante entregar los trabajos al día,	Dato descriptivo
33	Sentí que mi trabajo se vio afectado ya que al delegar actividades que no competían a nuestro cargo, nos retrasaban a la hora de entregar nuestra actividad final,	Código 9: Duplicidad de funciones
34	Lo importante fue que todos como colaboradores nos apoyamos y ayudábamos en las actividades que faltaran de realizar.	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
35	ENTREVISTADORA: ¿Cómo se resolvieron esos problemas?	

36	Estos problemas se fueron resolviendo al transcurso del tiempo, con la ayuda de todos,	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
37	como lo mencioné en la pregunta anterior, todos estábamos prestos a ayudarnos en las actividades que faltasen de concluir.	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
38	ENTREVISTADORA: ¿Qué características tuvo la comunicación en la administración de la Sra. Barros?	
39	Con nosotros, los subordinados, fue más directa, ya que la comunicación era entre presidencia y nosotros, sin ningún intermedio.	Código 17: Manejo de la comunicación
40	Pero la comunicación por parte de la Sra. Barros era un poco limitada, ya que ella las decisiones que tomaba no nos comunicaba.	Código 6: Dificultades de la comunicación
41	Y esto hacía que estemos incomunicados, por ejemplo: si ellos ya habían comprado insumos del barco y no nos decían, nosotros ya teníamos en el itinerario comprar los insumos, pero ya ellos habían comprado y no nos habían comunicado, esto hacía que se realizara un doble trabajo.	Código 9: Duplicidad de funciones
42	ENTREVISTADORA: ¿Y cómo te sentiste ante estos cambios de la comunicación?	
43	Mi percepción fue neutral ante los cambios de comunicación dados, ya que no teníamos que esperar a que nuestra información pase por un intermediario,	Código 17: Manejo de la comunicación
44	si no que podíamos hablar directamente con presidencia, obteniendo más rápido las respuestas por parte de presidencia.	Código 17: Manejo de la comunicación
45	Por ejemplo, al nosotros querer realizar una compra para el barco, solo teníamos que dirigirnos a presidencia y podíamos tener a mayor rapidez la respuesta.	Código 17: Manejo de la comunicación
46	ENTREVISTADORA: ¿Qué características tenía la comunicación entre Ud. y sus compañeros antes del cambio?	
47	Antes se pasaba por un proceso, es decir que, antes teníamos que comunicarnos con nuestra supervisora y ella comunicaba a presidencia.	Código 5: Manejo de procesos
48	ENTREVISTADORA: ¿Y cómo te sentías ante eso?	
49	Sentía un poco de incertidumbre, ya que teníamos que esperar hasta que presidencia nos dé una respuesta.	Código 12: Sentimiento de frustración
50	ENTREVISTADORA: ¿Cómo eran las relaciones interpersonales entre Ud. y sus compañeros de trabajo?	
51	Bueno, las relaciones interpersonales eran muy buenas, ya que éramos muy comunicativos,	Código 17: Manejo de la comunicación

52	Existía un ambiente familiar, no solo nos considerábamos compañeros de trabajo, si no amigos, existía ese apoyo entre todo el equipo de trabajo.	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
53	ENTREVISTADORA: ¿Qué cambios se dieron en sus relaciones interpersonales cuando asumió la administración la Sra. Barros?	
54	Bueno, en el cambio de administración las relaciones interpersonales entre los compañeros no se afectaron mucho, ya que teníamos la misma comunicación,	Código 23: Tipo de comunicación
55	Pero con presidencia cambio mucho, ya que se perdió ese ambiente familiar, y por parte de ellos no había comunicación para con nosotros.	Código 4: Sentimiento de inconformidad
56	ENTREVISTADORA: En la actualidad ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre Ud. y sus compañeros de trabajo?	
57	Bueno, en la actualidad somos 4 personas, de las cuales dos están en tripulación, área del barco, y dos que estamos en planta de oficina,	Código 1: Reestructuración
58	las relaciones interpersonales han mejorado mucho, ya que nos hemos apoyado mutuamente	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
59	Además, la comunicación entre todos cuatro es fluida.	Código 17: Manejo de la comunicación
60	ENTREVISTADORA: ¿Conoces las políticas y la filosofía de la empresa?	
61	Si, si las conocemos,	Dato descriptivo
62	siendo la política principal de llevar todo el funcionamiento y operación del barco de la mejor manera para así tener una correcta satisfacción por parte del cliente,	Dato descriptivo
63	además de siempre precautelar la seguridad del cliente dentro del catamarán.	Dato descriptivo
64	ENTREVISTADORA: Cuéntame ¿Qué ritos o costumbres existían en la empresa antes del cambio de administración? (almuerzo, saludos de guardias, etc.)	
65	Antes del cambio de administración la cultura de la organización era más familiar,	Dato descriptivo
66	existían las celebraciones de cumpleaños de los colaboradores, estas celebraciones eran acorde a los años y cargo en la empresa,	Dato descriptivo
67	además de existir comidas por navidad y reconocimientos al mejor colaborador.	Dato descriptivo
68	ENTREVISTADORA: ¿Puedes darme un ejemplo de estos cambios?	
69	En la administración de la Sra. Barros, hubo muchos cambios,	Dato descriptivo

70	ya que no había reconocimientos laborales, ya no había esas pequeñas celebraciones por cumpleaños,	Código 20: Clima laboral
71	En la administración de la Sra. Barros se limitó a seguir estas tradiciones ya que las consideraba una distracción y perdida de dinero.	Código 20: Clima laboral
72	ENTREVISTADORA: ¿Siendo la cultura el conjunto de costumbres, hábitos y creencias, crees que la cultura actual es diferente en referencia a la anterior?	
73	Si, muy diferente.	Dato descriptivo
74	ENTREVISTADORA: ¿Como consideras que era tu desempeño antes del cambio?	
75	Mi desempeño era muy bueno, ya que cumplía con las funciones netamente de mi cargo,	Código 15: Adaptación laboral
76	cumpliendo cada actividad en un tiempo preestablecido.	Código 15: Adaptación laboral
77	ENTREVISTADORA: ¿Cómo es tu desempeño en la actualidad?	
78	Mi desempeño en la actualidad se mantiene ya que, considerando los cambios que se han vivido en la empresa a causa de la pandemia,	Código 15: Adaptación laboral
79	puesto que, con menor personal y mayores funciones, he sabido realizar y ordenar mis labores, en este caso por medio del home office, además de aprender un poco más de otros cargos.	Código 15: Adaptación laboral
80	ENTREVISTADORA: En la administración de la Sra. Barros ¿Surgieron cambios en el clima laboral de la empresa?	
81	Si, muchos cambios, ya que era un poco más tenso el ambiente entre presidencia y los subordinados,	Código 20: Clima organizacional
82	pero el clima laboral entre mis compañeros y mi persona seguía siendo bueno.	Código 20: Clima organizacional
83	ENTREVISTADORA: ¿Como tú sentías el clima laboral?	
84	Yo me sentía afectada por ese cambio, ya que el clima era tenso con presidencia,	Código 4: Sentimiento de inconformidad
85	pero supimos seguir adelante con el trabajo además de cumplir todas nuestras actividades.	Código 15: Adaptación laboral
86	ENTREVISTADORA: ¿Y cómo te hace sentir en la actualidad el clima laboral?	
87	En la actualidad, ha mejorado mucho a pesar de la pandemia,	Código 20: Clima organizacional
88	La anterior administración volvió, la del Sr. Lino Martínez, pues considero que es mucho mejor, ya que ha mejorado la comunicación y la motivación.	Código 17: Manejo de la comunicación

89	ENTREVISTADORA: ¿Puedes darme un ejemplo de cómo cambio el clima organizacional durante la administración de la Sra. Barros en la empresa?	
90	El clima laboral en la administración de la Sra. Barros cambio mucho	Código 20: Clima organizacional
91	ya que se perdió el ambiente familiar que existía,	Código 4: Sentimiento de inconformidad
92	Paso a ser un ambiente tenso y autoritario,	Código 20: Clima organizacional
93	Eran más enfocados al rendimiento forzoso que a la satisfacción y motivación del personal,	Código 4: Sentimiento de inconformidad
94	ya no se veía una buena comunicación entre presidencia y los subordinados.	Código 17: Manejo de la comunicación

Transcripción de entrevista 3: (E3) Diana Jaramillo		
#	TEXTO Descripción de las entrevistas – grabaciones - anotaciones	CÓDIGOS
ENTREVISTA AL COLABORADOR (mandos bajos)		
1	Mi nombre es Karen Freire, el motivo de esta entrevista es obtener información sobre las ideas, creencias, opiniones y percepciones que tienen hacia la empresa con respecto a los cambios ocurridos en la cultura y en el desempeño del equipo de trabajo.	Dato descriptivo
2	ENTREVISTADORA: ¿Cuál es tu nombre completo?	
3	Me llamo Diana Carolina Susana Jaramillo Sinche	Dato descriptivo
4	ENTREVISTADORA: ¿Qué edad tienes Diana?	
5	25 años	Dato descriptivo
6	ENTREVISTADORA: ¿Cuál es tu estado civil?	
7	Soy soltera	Dato descriptivo
8	ENTREVISTADORA: ¿Cuántos años tiene laborando en la empresa?	
9	Yo estaba laborando en la empresa Lumabeda por motivo de mis practicas preprofesionales universitarias. Estuve 6 meses.	Dato descriptivo
10	ENTREVISTADORA: ¿Qué dificultades concretas surgieron cuando la empresa cambió de administración?	
11	Una de las dificultades que pude percibir en la empresa, fue la falta de comunicación,	Código 17: Manejo de la comunicación
12	Así mismo la sobrecarga laboral y el doble trabajo que los colaboradores tenían.	Código 9: Duplicidad de funciones
13	ENTREVISTADORA: ¿Y cuál fue su percepción ante estas dificultades?	
14	Bueno, mi percepción ante estas dificultades fueron de malestar ya que el ambiente en la empresa había cambiado gracias a eso.	Código 4: Sentimiento de inconformidad
15	ENTREVISTADORA: ¿Qué cambios se dieron en la estructura organizacional de la empresa?	

16	Los cambios dados en la empresa fueron la eliminación de mandos medios, por lo cual la estructura paso a ser entre mandos altos y mandos bajos.	Código 1: Reestructuración
17	ENTREVISTADORA: ¿Qué opinión generó en ti los cambios que se dieron en la empresa?	
18	Bueno, mi opinión fue que estos cambios fueron muy abruptos y poco planeados, ya que no se realizó un previo estudio acerca de que podía causar estos cambios en los colaboradores.	Código 14: Manejo del cambio
19	ENTREVISTADORA: ¿Y cómo estos cambios afectaron tu trabajo?	
20	Ante mi rol de psicólogo practicante era un poco incomodo y sentía malestar, ya que sabía que existía problemas por parte de gerencia y presidencia, y me sentía comprometida.	Código 4: Sentimiento de inconformidad
21	ENTREVISTADORA: ¿Cómo era antes tu trabajo en la empresa antes de que cambiara de administración?	
22	No puedo decir mucho de ello, ya que no labore antes ahí,	Dato descriptivo
23	ENTREVISTADORA: ¿Qué tipo de problema percibiste luego de los cambios?	
24	Como mencioné antes, uno de los problemas principales era la comunicación, además del doble trabajo,	Código 17: Manejo de la comunicación
25	y la figura autoritaria que mantenía la Sra. Barros.	Código 7: Estilo gerencial
26	ENTREVISTADORA: ¿De qué manera esos problemas afectaron tu trabajo?	
27	Bueno, afectaron un poco mi trabajo ya que ellos pedían que me ponga de lado de ellos,	Código 17: Manejo de la comunicación
28	Pese a ver como no les importaba la estabilidad de sus colaboradores, sin importarles la poca o nula motivación que tengan.	Dato descriptivo
29	ENTREVISTADORA: ¿Como se resolvieron esos problemas?	
30	A causa de la pandemia, el dueño y anterior administración, decidió tomar a su cargo la administración de la empresa,	Dato descriptivo
31	Con ello se pudo resolver algunos de los problemas que había en la empresa,	Dato descriptivo
32	en este caso la comunicación paso a ser fluida.	Código 17: Manejo de la comunicación
33	ENTREVISTADORA: ¿Qué características tuvo la comunicación en la administración de la Sra. Barros?	
34	Bueno, la comunicación por parte de la Sra. Barros era muy nula,	Código 17: Manejo de la comunicación

35	ya que ella solo ordenaba y tenían que cumplir o si no había despidos,	Código 2: Centralización
36	ENTREVISTADORA: ¿Y cómo te sentiste ante estos cambios de la comunicación?	
37	Pues, a mi parecer, me sentía inconforme,	Código 4: Sentimiento de inconformidad
38	ya que en una organización debe prevalecer una correcta comunicación entre todos los integrantes para así poder alcanzar las metas de la misma.	Código 23: Tipo de comunicación
39	Pero en la administración de la Sra. Barros no existía eso.	Dato descriptivo
40	ENTREVISTADORA: ¿Qué características tenía la comunicación entre Ud. y sus compañeros antes del cambio?	
41	No puedo decir mucho de ello, ya que no labore antes ahí.	Dato descriptivo
42	ENTREVISTADORA: ¿Cómo eran las relaciones interpersonales entre Ud. y sus compañeros de trabajo?	
43	Las relaciones interpersonales entre los colaboradores, era muy buena, el problema era entre presidencia y los mandos bajos.	Dato descriptivo
44	ENTREVISTADORA: ¿Qué cambios se dieron en sus relaciones interpersonales cuando asumió la administración la Sra. Barros?	
45	Bueno, entre los colaboradores no cambio mucho,	Dato descriptivo
46	los problemas eran entre presidencia y los mandos bajos,	Dato descriptivo
47	ya que presidencia no consideraba a sus colaboradores, solo eran vistos como un recurso que podía ser reemplazado,	Dato descriptivo
48	puesto que no consideraban al factor humano tan necesario.	Dato descriptivo
49	ENTREVISTADORA: En la actualidad ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre Ud. y sus compañeros de trabajo?	
50	No laboro ahí	Dato descriptivo
51	ENTREVISTADORA: ¿Conoces las políticas y la filosofía de la empresa?	
52	Si, claro que si.	Dato descriptivo
53	ENTREVISTADORA: Cuéntame ¿Qué ritos o costumbres existían en la empresa antes del cambio de administración? (almuerzo, saludos de guardias, etc.)	

54	Bueno, según los comentarios de los colaboradores, antes existían reconocimientos a los colaboradores según los años de trabajo y su cargo, además de pequeñas reuniones por cumpleaños o algún logro por parte de ellos.	Dato descriptivo
55	ENTREVISTADORA: ¿Puedes darme un ejemplo de estos cambios?	
56	Bueno, lo que yo pude observar durante mi tiempo de prácticas, es que en la administración de la Sra. Barros, consideraban estas costumbres un gasto innecesario de dinero, por lo tanto, se limitaban a reconocer o motivar al colaborador.	Dato descriptivo
57	ENTREVISTADORA: ¿Siendo la cultura el conjunto de costumbres, hábitos y creencias, crees que la cultura actual es diferente en referencia a la anterior?	
58	si	Dato descriptivo
59	ENTREVISTADORA: ¿Como consideras que era tu desempeño antes del cambio?	
60	No labore antes ahí	Dato descriptivo
61	ENTREVISTADORA: ¿Cómo es tu desempeño en la actualidad?	
62	Actualmente, ya no laboro ahí.	Dato descriptivo
63	ENTREVISTADORA: En la administración de la Sra. Barros ¿Surgieron cambios en el clima laboral de la empresa?	
64	Si existieron cambios, bueno lo que pude observar, fue que era un clima muy tenso, había incertidumbre en los cargos, además de la poca comunicación.	Código 20: Clima organizacional
65	ENTREVISTADORA: ¿Como tú sentías el clima laboral?	
66	Yo me sentía incomoda	Código 4: Sentimiento de inconformidad
67	ENTREVISTADORA: ¿Puedes darme un ejemplo de cómo cambio el clima organizacional durante la administración de la Sra. Barros en la empresa?	
68	Bueno, el tiempo que pude estar en la empresa, me percaté que la Sra. Barros imponía las cosas (ordenes)	Código 7: Estilo Gerencial
69	y las personas que no realizaban o que ella consideraba que eran innecesarios los despedía,	Código 7: Estilo Gerencial
70	pues esto generaba incertidumbre, miedo y malestar, por ende, el clima laboral cambio.	Código 16: Incertidumbre frente al cambio

71	Por ejemplo, el que realizaba la compra de insumos del barco, fue despedido porque la Sra. Barros considero que estaba demás en la empresa.	Código 7: Estilo Gerencial
-----------	---	----------------------------

Transcripción de entrevista 4: (E4) Daniela Paz		
#	TEXTO	CÓDIGOS
	Descripción de las entrevistas – grabaciones - anotaciones	
ENTREVISTA AL COLABORADOR (mandos bajos)		
1	Nosotras somos Diana Jaramillo y Karen Freire, el motivo de esta entrevista es obtener información sobre las ideas, creencias, opiniones y percepciones que tienen hacia la empresa con respecto a los cambios ocurridos en la cultura y en el desempeño del equipo de trabajo.	Dato descriptivo
2	ENTREVISTADORA:	
3	Me llamo Daniela Paz	Dato descriptivo
4	ENTREVISTADORA: ¿Qué edad tienes Daniela?	
5	27 años	Dato descriptivo
6	ENTREVISTADORA: ¿Cuál es tu estado civil?	
7	Soy soltera	Dato descriptivo
8	ENTREVISTADORA: ¿Cuántos años tiene laborando en la empresa?	
9	Yo 3 años y 7 meses en la empresa	Dato descriptivo
10	ENTREVISTADORA: ¿Qué dificultades concretas surgieron cuando la empresa cambió de administración?	
11	La verdad no nos esperábamos un cambio así,	Código 11: Reacción frente al cambio
12	fue una sorpresa para nosotros.	Dato descriptivo
13	Pero sin embargo tuvimos que adaptarnos.	Código 15: Adaptación Laboral
14	Los cambios que se dieron fueron los cambios en las funciones,	Código 15: Adaptación Laboral
15	a veces nos ponían a hacer cosas que no estaban en nuestras funciones y no teníamos reconocimientos	Código 1: reestructuración
16	ENTREVISTADORA: ¿Y cuál fue su percepción ante estas dificultades?	
17	Sentí algo de impotencia, cada día era como si recién entrará a trabajar,	Código 4: Sentimiento de inconformidad
18	y eso generaba una inconformidad incluso en el ambiente de trabajo.	Código 20: Clima organizacional
19	ENTREVISTADORA: ¿Qué cambios se dieron en la estructura organizacional de la empresa?	
20	Bueno, mayormente los cambios fueron que uno debía reportar directamente a presidencia todo.	Código 2: Centralización
21	Entonces se puede decir que el cambio fue para los mandos medios, ya no tenían autoridad.	Código 2: Centralización
22	ENTREVISTADORA: ¿Qué opinión generó en ti los cambios que se dieron en la empresa?	
23	Quizás que no fueron del todo malo los cambios porque como los reportes eran directos, podíamos sentir que estábamos haciendo las cosas como presidencia deseaba.	Código 14: Manejo del cambio

24	ENTREVISTADORA: ¿Y cómo estos cambios afectaron tu trabajo?	
25	Mayormente no afectó a mi trabajo, sino a la comunicación administrativa,	Código 23: Tipo de comunicación
26	ella si estaba sin autoridad porque nosotros reportábamos directamente a presidencia.	Código 3: Manejo de la delegación
27	ENTREVISTADORA: ¿Cómo era antes tu trabajo en la empresa antes de que cambiara de administración?	
28	Mi trabajo era más fácil por así decirlo,	Dato descriptivo
29	porque tenía claras mis funciones y por la experiencia sentía que lo hacía excelentemente bien, y la antigua administración reconocía mi trabajo.	Código 21: Seguridad y satisfacción
30	Con la nueva administración en cambio, tenía otras funciones que me asignaban	Código 15: Adaptación laboral
31	y eso me ayudó a obtener más experiencia en cosas que antes no hacía,	Código 15: Adaptación laboral
32	el problema es que ellos no daban reconocimientos.	Código 20: Clima laboral
33	ENTREVISTADORA: ¿Qué tipo de problema percibiste luego de los cambios?	
34	Puede ser que el problema que se presentaba en nuestra área era retrasos en algunas tareas,	Código 5: Manejo de procesos
35	porque presidencia nos daba otras funciones, nos quitaba tiempo para hacer las cosas que debíamos hacer en el día según nuestro cargo.	Código 5: Manejo de procesos
36	ENTREVISTADORA: ¿De qué manera esos problemas afectaron tu trabajo?	
37	Afectó por ejemplo en el rendimiento de las entregas de los trabajos y reportes del día, pues estar haciendo otras cosas que presidencia solicitaba, me quitaba tiempo de hacer mi trabajo.	Código 24: Limitaciones del cargo
38	Por suerte mi grupo de trabajo siempre fue unido y nos apoyábamos mutuamente para cumplir con nuestro trabajo.	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
39	ENTREVISTADORA: ¿Como se resolvieron esos problemas?	
40	Creo que el mismo hecho de ayudarnos entre nosotros con mis compañeros, hizo que estos problemas no afecten nuestro trabajo de manera significativa	Código 8: Unidad del equipo de trabajo
41	Ese apoyo hizo que los problemas de comunicación sean resueltos e incluso se mejoró	Código 17: Manejo de la comunicación
42	ENTREVISTADORA: ¿Qué características tuvo la comunicación en la administración de la Sra. Barros?	
43	Con nosotros era directa,	Código 17: Manejo de la comunicación

44	lo que si generaba a veces algún problema era el hecho de que ella compraba por ejemplo cosas para el barco y no nos informaba a ninguno,	Código 2: Centralización
45	entonces nosotros planificábamos o cotizábamos y le informábamos para que, de la aprobación, pero ella ya lo había hecho.	Código 9: Duplicidad de funciones
46	Eso era haber desperdiciado tiempo porque pudimos haber hecho otras cosas con ese tiempo.	Código 10: ineficiencia laboral
47	ENTREVISTADORA: ¿Y cómo te sentiste ante estos cambios de la comunicación?	
48	Por la parte de la comunicación directa creo que, si me sentí bien, porque era hablar directamente con presidencia sin intermediarios.	Código 17: Manejo de la comunicación
49	ENTREVISTADORA: ¿Qué características tenía la comunicación entre Ud. y sus compañeros antes del cambio?	
50	Siempre fue muy buena, siempre fue directa, antes y después del cambio de administración, eso no cambió.	Código 23: Tipo de comunicación
51	ENTREVISTADORA: ¿Y cómo te sentías ante eso?	
52	Me hizo sentir que podíamos seguir unidos a pesar de las adversidades que se nos presenten.	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
53	ENTREVISTADORA: ¿Cómo eran las relaciones interpersonales entre Ud. y sus compañeros de trabajo?	
54	Siempre fueron muy buenas, antes y después del cambio de administración, siempre nos apoyamos en todo.	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
55	ENTREVISTADORA: ¿Qué cambios se dieron en sus relaciones interpersonales cuando asumió la administración la Sra. Barros?	
56	No hubo cambios, para mí y mis compañeros todo siguió como antes, no nos afectó directamente.	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
57	ENTREVISTADORA: En la actualidad ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre Ud. y sus compañeros de trabajo?	
58	Nos seguimos ayudando, incluso creo que hasta mejoró un poco porque con el cambio de administración tuvimos que ayudarnos más que antes.	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
59	ENTREVISTADORA: ¿Conoces las políticas y la filosofía de la empresa?	
60	Sí, claro que sí. Mayormente es velar por barco y hacer producir al barco.	Dato descriptivo
61	ENTREVISTADORA: Cuéntame ¿Qué ritos o costumbres existían en la empresa antes del cambio de administración? (almuerzo, saludos de guardias, etc.)	

62	La administración anterior era más tipo familiar, siempre celebrábamos los logros de los colaboradores o los cumpleaños, o las metas alcanzadas.	Código 7: Estilo gerencial
63	ENTREVISTADORA: ¿Puedes darme un ejemplo de estos cambios?	
64	Ahora en la nueva administración ya no se celebran ni cumpleaños ni metas ni logros, es como si cuidaran cada centavo.	Código 4: Sentimiento de inconformidad
65	ENTREVISTADORA: ¿Siendo la cultura el conjunto de costumbres, hábitos y creencias, crees que la cultura actual es diferente en referencia a la anterior?	
66	Sí, bastante diferente. Como dije anteriormente, la cultura anterior era de tipo familiar, en cambio ahora es todo distinto, no es como antes.	Dato descriptivo
67	ENTREVISTADORA: ¿Como consideras que era tu desempeño antes del cambio?	
68	Era excelente	Dato descriptivo
69	ENTREVISTADORA: ¿Cómo es tu desempeño en la actualidad?	
70	Sigue siendo excelente, gracias a la ayuda de mis compañeros.	Código 21: Seguridad y satisfacción
71	ENTREVISTADORA: En la administración de la Sra. Barros ¿Surgieron cambios en el clima laboral de la empresa?	
72	Sí, más para el área administrativa.	Dato descriptivo
73	ENTREVISTADORA: ¿Como tú sentías el clima laboral?	
74	El clima laboral de mi área no cambió mayormente, siempre fue bueno.	Código 20: Clima organizacional
75	Sin embargo, el tema de la falta de comunicación afectaba un poco.	Código 6: Dificultades de la comunicación
76	ENTREVISTADORA: ¿Y cómo te hace sentir en la actualidad el clima laboral?	
77	En la actualidad, por el tema de la pandemia el clima laboral casi no se percibe, ya que estamos mayormente desde casa trabajando.	Dato descriptivo
78	ENTREVISTADORA: ¿Puedes darme un ejemplo de cómo cambio el clima organizacional durante la administración de la Sra. Barros en la empresa?	
79	Creo que la motivación fue algo que se perdió, ya no existía esa empresa que nos hacía sentir en familia,	Código 4: Sentimiento de inconformidad
80	ahora era solo autoritario enfocado en cumplir metas y no preocupada por sus colaboradores.	Código 7: Estilo gerencial

Transcripción de entrevista 5: (E5) Carlos Rodrigo		
#	TEXTO	CÓDIGOS
	Descripción de las entrevistas – grabaciones - anotaciones	
ENTREVISTA AL COLABORADOR (mandos bajos)		
1	Buenas tardes, mi nombre es Karen Freire y Diana Jaramillo, el motivo de esta entrevista es obtener información de primera mano sobre nuestro trabajo objeto de estudio permitiéndonos conocer sus ideas, creencias, opiniones y percepciones que tienen hacia la empresa con respecto a la problemática existente.	Dato descriptivo
2	ENTREVISTADORA:	
3	Me llamo Carlos Rodrigo	Dato descriptivo
4	ENTREVISTADORA: ¿Qué edad tienes Nelly?	
5	32 años	Dato descriptivo
6	ENTREVISTADORA: ¿Cuál es tu estado civil?	
7	Soy soltero	Dato descriptivo
8	ENTREVISTADORA: ¿Cuántos años tiene laborando en la empresa?	
9	Yo 7 años en la empresa	Dato descriptivo
10	ENTREVISTADORA: ¿Qué dificultades concretas surgieron cuando la empresa cambió de administración?	
11	Los cambios que se dieron fueron en las funciones que desempeñábamos,	Código 1: Reestructuración
12	ya que había momentos donde se veía la duplicidad de funciones,	Código 9: Duplicidad de funciones
13	porque la presidenta de la empresa a veces disponía de actividades y tareas a mis compañeros,	Código 3: Manejo de la delegación
14	pero no nos ponía al tanto de ello y,	Código 17: Maneja de la comunicación
15	por ende, en mi caso yo hacía también esa tarea,	Código 9: Duplicidad de funciones
16	otra dificultad fue la falta de comunicación.	Código 6: Dificultades de la comunicación
17	ENTREVISTADORA: ¿Y cuál fue su percepción ante estas dificultades?	
18	Sentía mucha inconformidad,	Código 4: Sentimiento de inconformidad
19	ya que no nos permitía desenvolvernos bien en nuestro trabajo,	Código 24: Limitaciones del cargo
20	Además, por la falta de comunicación por parte de presidencia, nos sentíamos un poco perdidos en las gestiones y decisiones internas	Código 6: Dificultades de la comunicación
21	ENTREVISTADORA: ¿Qué cambios se dieron en la estructura organizacional de la empresa?	
22	Bueno, se dio una reestructuración en cuanto al organigrama,	Código 1: Reestructuración

23	ya que eliminaron mandos medios, esto ayudo mucho,	Código 1: Reestructuración
24	ya que en la anterior administración teníamos que pasar por un proceso para poder comunicar,	Código 17: Manejo de la comunicación
25	pero en la administración de la Sra. Barros era más directa, eso fue algo positivo.	Código 17: Manejo de la comunicación
26	ENTREVISTADORA: ¿Qué opinión generó en ti los cambios que se dieron en la empresa?	
27	En mi opinión los cambios no fueron en si tan negativos	Dato descriptivo
28	ya que agilitaron la comunicación por parte de nosotros para presidencia permitiendo que los reportes sean directos,	Código 23: Tipo de comunicación
29	Lo que me generaba malestar era que presidencia no nos daba un feedback de las decisiones que tomaban.	Código 4: Sentimiento de inconformidad
30	ENTREVISTADORA: ¿Y cómo estos cambios afectaron tu trabajo?	
	Mi trabajo no se vio tan afectado,	Dato descriptivo
31	pero lo que faltaba en la empresa era la comunicación ya que era muy pobre,	Código 17: Manejo de la comunicación
32	porque no nos comunicaban las decisiones o cambios tomados, esa hacía que hubiera un poco de incertidumbre en la empresa.	Código 6: Dificultades de la comunicación
33	ENTREVISTADORA: ¿Cómo era antes tu trabajo en la empresa antes de que cambiara de administración?	
34	Mi trabajo en la empresa era muy bueno, porque teníamos claras nuestras funciones y tareas,	Código: Seguridad y satisfacción
35	la comunicación era un punto muy fuerte entre nosotros,	Código 17: Manejo de la comunicación
	nos considerábamos un equipo de trabajo todos,	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
36	Además, me sentía muy bien ya que reconocían mi esfuerzo y dedicación.	Código 21: Seguridad y satisfacción
37	Con la nueva administración de la Sra. Barros en cambio, tenía otras funciones que me asignaban,	Código 1: Reestructuración
38	y eso me ayudó a obtener más experiencia en cosas que antes no conocía	Código 15: Adaptación laboral
39	el problema fue que no había motivación, se perdió el reconocimiento laboral y ya no había incentivos.	Código 11: Reacción frente al cambio
40	ENTREVISTADORA: ¿Qué tipo de problema percibiste luego de los cambios?	
41	Bueno, uno de los mayores problemas fue el retraso al entregar las tareas asignadas,	Código 10: Ineficiencia laboral
42	ya que como la Sra. Barros nos asignaba otras cosas y dejábamos de lado nuestras funciones para terminar lo que ella nos disponía.	Código 10: Ineficiencia laboral

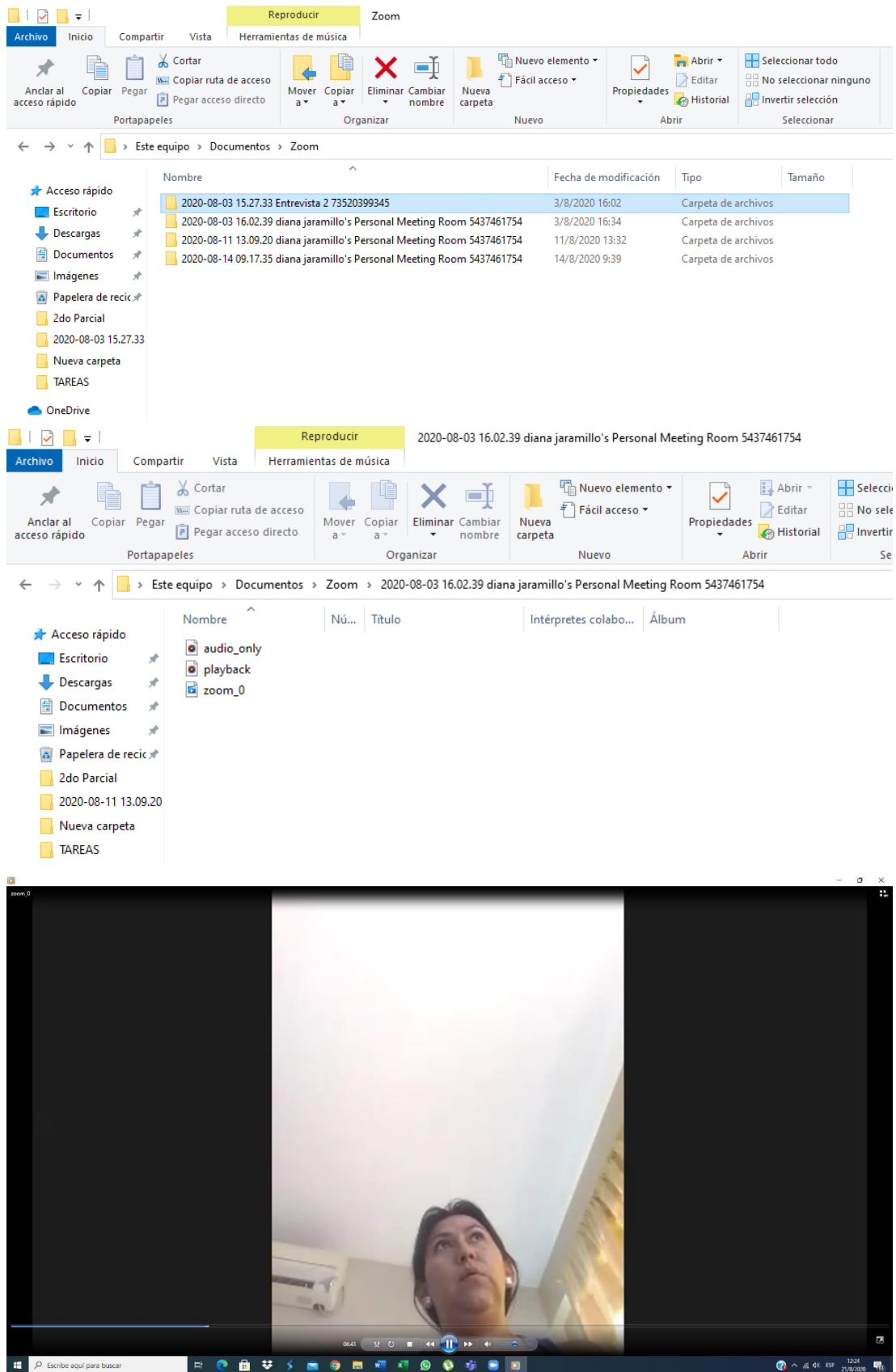
43	ENTREVISTADORA: ¿De qué manera esos problemas afectaron tu trabajo?	
44	Bueno, afecto en mi rendimiento a la hora de entregar las tareas asignadas y mi motivación fue disminuyendo,	Código 11: Reacción frente al cambio
45	ya que me sentía inconforme con mi esfuerzo, creyendo que no estaba haciendo algo bien.	Código 4: Sentimiento de inconformidad
46	ENTREVISTADORA: ¿Como se resolvieron esos problemas?	
47	Buenos, Mis compañeros y yo, siempre nos mantuvimos unidos	Código 8: Unidad del equipo de trabajo
48	y si alguien tenía alguna dificultad, nos ayudábamos mutuamente, de esa manera se pudo resolver los problemas.	Código 8: Unidad del equipo de trabajo
49	ENTREVISTADORA: ¿Qué características tuvo la comunicación en la administración de la Sra. Barros?	
50	Bueno, entre nosotros como subordinados y presidencia, siempre fue directa en cuestiones de compras del barco y las necesidades del mismo, o la culminación de tareas,	Código 6: Dificultades de la comunicación
51	pero por parte de presidencia con nosotros siempre se mantuvo distante, solo delegaba y asignaba actividades o tareas.	Código 23: Tipo de comunicación
52	ENTREVISTADORA: ¿Y cómo te sentiste ante estos cambios de la comunicación?	
53	Bueno, yo me sentí inconforme porque no había una buena comunicación por parte de presidencia.	Código 17: Manejo de la comunicación
54	ENTREVISTADORA: ¿Qué características tenía la comunicación entre Ud. y sus compañeros antes del cambio?	
55	La comunicación entre nosotros siempre fue muy buena, había mucha unión y cualquier cosa que uno no sabía, nos ayudábamos	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
56	ENTREVISTADORA: ¿Y cómo te sentías ante eso?	
57	Me hizo sentir seguro, porque a pesar de ser compañeros, éramos una familia.	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
58	ENTREVISTADORA: ¿Cómo eran las relaciones interpersonales entre Ud. y sus compañeros de trabajo?	
59	Las relaciones interpersonales, tanto como antes y en la administración de la Sra. Barros, siempre fue muy buena, como le dije antes, siempre hubo unidad en el equipo de trabajo.	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
60	ENTREVISTADORA: ¿Qué cambios se dieron en sus relaciones interpersonales cuando asumió la administración la Sra. Barros?	
61	No hubo cambios, siempre hubo unidad entre nosotros.	Código 22: Unidad del equipo de trabajo

62	ENTREVISTADORA: En la actualidad ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre Ud. y sus compañeros de trabajo?	
63	Actualmente, no me encuentro laborando en la empresa por el problema de la pandemia,	Dato descriptivo
64	pero a pesar de ello, si me llaman estoy presto para ayudarlos, y siempre estoy al tanto de la empresa.	Código 15: Adaptación laboral
65	ENTREVISTADORA: ¿Conoces las políticas y la filosofía de la empresa?	
66	Sí, claro que sí ya que es velar por la seguridad de los pasajeros, además de precautelar la seguridad en el catamarán.	Dato descriptivo
67	ENTREVISTADORA: Cuéntame ¿Qué ritos o costumbres existían en la empresa antes del cambio de administración? (almuerzo, saludos de guardias, etc.)	
68	La administración anterior era más familiar, y había reconocimientos, celebraciones de cumpleaños, capacitaciones,	Código 20: Clima organizacional
69	todos estos beneficios eran según el cargo y años de trabajo,	Código 20: Clima organizacional
70	en lo personal era una administración enfocada en el desarrollo y rendimiento de su colaborador.	Dato descriptivo
71	ENTREVISTADORA: ¿Puedes darme un ejemplo de estos cambios?	
72	En la administración de la Sra. Barros, esto ya no se vio, cambio mucho,	Dato descriptivo
73	ellos no consideraban necesario eso, lo que si mantenían era el saludo y respeto hacia todos, independientemente del cargo.	Código 15: Adaptación laboral
74	ENTREVISTADORA: ¿Siendo la cultura el conjunto de costumbres, hábitos y creencias, crees que la cultura actual es diferente en referencia a la anterior?	
75	Sí, muy diferente, antes era más familiar, y en la administración de la Sra. Barros, eso se perdió.	Código 20: Clima organizacional
76	ENTREVISTADORA: ¿Como consideras que era tu desempeño antes del cambio?	
77	Era muy bueno, ya que me desenvolvía en mis tareas sin ningún contra tiempo.	Código 21: Seguridad y satisfacción
78	ENTREVISTADORA: ¿Cómo es tu desempeño en la actualidad?	
79	Bueno, como le dije antes, actualmente ya no laboro en la empresa por la pandemia.	Dato descriptivo
80	ENTREVISTADORA: En la administración de la Sra. Barros ¿Surgieron cambios en el clima laboral de la empresa?	
81	Si, se sentía un poco tenso el clima laboral entre presidencia y nosotros,	Código 20: Clima organizacional

82	pero por parte de nosotros, en nuestra área, el clima no cambio, seguíamos siendo una familia	Código 22: Unidad del equipo de trabajo
83	ENTREVISTADORA: ¿Como tú sentías el clima laboral?	
84	En mi área de trabajo el clima laboral no cambio, como lo dije antes, solo fue entre presidencia y nosotros.	Código 20: Clima organizacional
85	ENTREVISTADORA: ¿Y cómo te hace sentir en la actualidad el clima laboral?	
86	En la actualidad, por el tema de la pandemia no nos encontramos laborando, el actual dueño de la empresa el Sr. Lino Martínez, nos dio de baja hasta nuevo aviso.	Dato descriptivo
87	ENTREVISTADORA: ¿Puedes darme un ejemplo de cómo cambio el clima organizacional durante la administración de la Sra. Barros en la empresa?	
88	Bueno la más notoria fue la perdida de motivación y por ende el bajo rendimiento,	Código 20: Clima organizacional
89	ya que, al no tener reconocimiento, nos empezamos a sentir desmotivados	Código 20: Clima organizacional
90	y por ende nuestro rendimiento disminuyo, generando en nosotros un sentimiento de inconformidad	Código 4: Sentimiento de inconformidad

Apéndice 7

Fotos: Carpeta de las grabaciones realizadas vía ZOOM





DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Karen Elizabeth Freire Espinoza**, con C.C: # **0927700047** autor/a del trabajo de titulación: EFECTOS DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA CULTURA Y EN EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE LA EMPRESA LUMABEDA TOURS C. LTDA. Previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 11 de septiembre de 2020

f. _____

Nombre: **Freire Espinoza, Karen Elizabeth**

C.C: **0927700047**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Diana Carolina Susana Jaramillo Sinche**, con C.C: # **2000067450** autor/a del trabajo de titulación: EFECTOS DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA CULTURA Y EN EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE LA EMPRESA LUMABEDA TOURS C. LTDA. Previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 11 de septiembre de 2020

f.

Diana Jaramillo

Nombre: **Jaramillo Sinche, Diana Carolina Susana**

C.C: **2000067450**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	EFECTOS DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA CULTURA Y EN EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE LA EMPRESA LUMABEDA TOURS C. LTDA.		
AUTOR(ES)	Freire Espinoza Karen Elizabeth; Jaramillo Sinche Diana Carolina Susana		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Tapia Ubillus, Alex Miguel PhD		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACIÓN		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	11 de septiembre de 2020	No. DE PÁGINAS:	168
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Cambio Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Empresas familiares, Cambio organizacional, Manejo de conflicto, Reestructuración organizacional		

RESUMEN/ABSTRACT El presente trabajo expone el caso de la empresa Lumabeda Tours C. LTDA. una empresa PYME, operadora de turismo que cuenta con 15 años de trayectoria dentro del mercado ecuatoriano. Desde su fundación se ha ido creando una cultura influenciada por su fundador, de tipo familiar, siendo la unión del equipo de trabajo su principal fortaleza. Sin embargo, por situaciones de fuerza mayor se hizo un cambio de administración de gerencia, nombrando como presidente a una accionista que no tenía relación directa con los colaboradores. Este acontecimiento marcó un antes y un después en el manejo de la dirección de la compañía. En este caso se realizará un análisis de la situación real de la organización donde se identificarán aquellos efectos que causan la reestructuración organizacional en la cultura y en el desempeño de los equipos de trabajo que afectaron a la producción, la comunicación, y la satisfacción y que desaceleraron el desarrollo oportuno de la organización. Considerando como punto de partida las siguientes variables internas; empresa familiar, cultura organizacional, comunicación organizacional, cambio organizacional. Para la realización del análisis serán efectuadas entrevistas de preguntas abiertas con la finalidad de conocer la percepción personal y grupal de los colaboradores con respecto a los cambios producidos y su impacto en el desempeño de funciones.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593980915210 +593996754975	E-mail: karelizf14@gmail.com ; Jaramillo1995@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs. Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419 E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		