



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Manejo de la Resistencia al Cambio en Grifo San Ramón  
S.R.L.**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

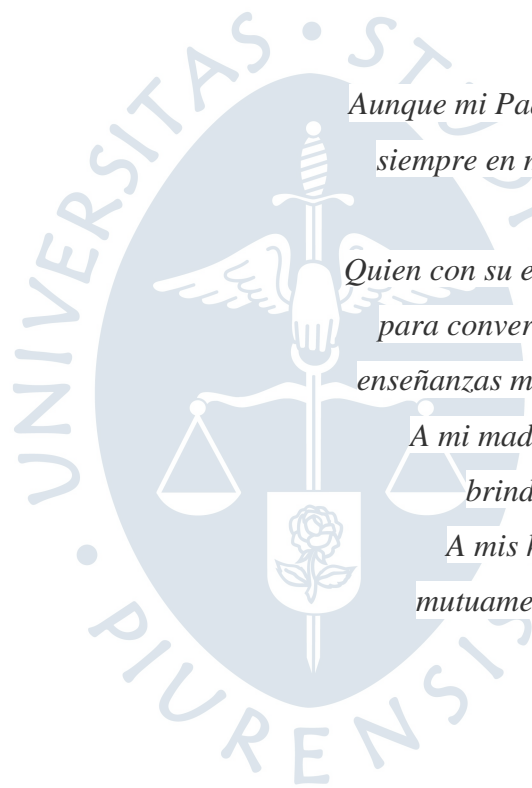
**Renato Gabriel Vignolo Vega**

**Revisor(es):**

**Dra. María Mercedes Henríquez**

**Piura, mayo de 2019**





*En memoria de mi Padre.*

*Aunque mi Padre hoy está muerto, vive por siempre en mis memorias y habita en mis recuerdos. (Anónimo, 2016)*

*Quien con su esfuerzo me brindó educación para convertirme en un profesional y sus enseñanzas me ayudan a enfrentar la vida.*

*A mi madre, por siempre creer en mí y brindarme su amor incondicional.*

*A mis hermanos, que nos apoyamos mutuamente ante cualquier dificultad.*



## **Prefacio**

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional, permite conocer un poco más las situaciones que pueden pasar muchas empresas familiares a la hora de enfrentarse a un cambio dentro de la organización y así poder adaptarse mejor en el mercado que compiten.

En el informe desarrollado, se evidencia la aplicación de algunos conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera profesional, así como también de la vida profesional.

Asimismo, quisiera dar mi más sincero agradecimiento al gerente del Grifo San Ramón S.R.L, por permitir desarrollar el trabajo de suficiencia profesional y poder poner de ejemplo este caso en particular. También quisiera agradecer a la asesora por su tiempo en guiarme en este trabajo como también a mi casa de estudio la Universidad de Piura.



## Resumen Analítico-Informativo

Manejo de la Resistencia al Cambio en Grifo San Ramón S.R.L.

**Renato Gabriel Vignolo Vega.**

**Revisor(es):** Dra. María Mercedes Henríquez

**Trabajo de Suficiencia Profesional.**

**Licenciado en Administración de Empresas**

**Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.**

**Piura, Mayo de 2019**

**Palabras claves:** Resistencia al cambio organizacional.

**Introducción:** La empresa familiar Grifo San Ramón S.R.L. donde se evidenció en un principio como todas las funciones recaían en la gerencia, se muestra reacia hacia la propuesta al cambio, denotándose sobrecarga de funciones que impedían el óptimo desarrollo de las actividades cotidianas, lo que ocasionaba una serie de problemas.

**Metodología:** El cambio se pudo iniciar, gracias a las constantes charlas con la gerencia para así poder crear un vínculo de confianza y amistad; desarrollando las teorías de como vencer la resistencia al cambio de Robbins & Judge y la confianza como valor de Sastre y éstas a su vez aplicadas en el modelo de tres etapas de Kurt Lewin.

**Resultados:** Fueron muchos los resultados positivos que se logró gracias al cambio, pero los principales son: Asistir al Gerente al recibir las cuentas de los despachadores, elaborar las facturas de venta que requieran los clientes y verificar que se realicen la transferencia del pago de facturas.

**Conclusiones:** El costo económico de este proyecto fue de 0 soles dado que la empresa no tuvo que hacer ninguna inversión, más bien fue todo lo contrario porque al tener muchas más facultades el área administrativa se pueden conseguir más clientes.

**Fecha de elaboración del resumen:** mayo de 2019

## Analytical-Informative Summary

Management of Resistance to Change in Grifo San Ramón S.R.L.

**Renato Gabriel Vignolo Vega.**

Advisor: Dra. María Mercedes Henríquez

**Professional Sufficiency Work.**

**Professional Degree in Business Administration.**

**Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.**

**Piura, May 2019**

**Keywords:** Resistance to organizational change

**Introduction:** The family company Grifo San Ramón S.R.L. where it was evident in the beginning as all the functions fell in the management, is reluctant towards the proposal to change, denotándose overload of functions that impeded the optimal development of the activities Every day, resulting in a number of problems.

**Methodology:** The change could be initiated, thanks to the constant talks with the management in order to create a bond of trust and friendship; developing theories of how to overcome the resistance to change of Robbins & Judge and trust as a value of Sastre and are in turn applied in Kurt Lewin's three-stage model. .

**Results:** There were many positive results that were achieved thanks to the change, but the main ones are: Assist the Manager when receiving the accounts of the dispatchers, prepare the sales invoices required by the customers and verify that the payment of invoices is made.

**Conclusions:** The economic cost of this project was 0 soles since the company did not have to make any investment, rather it was the opposite because having many more faculties the administrative area can get more customers. .

**Summary date:** May 10, 2019



## Tabla de contenido

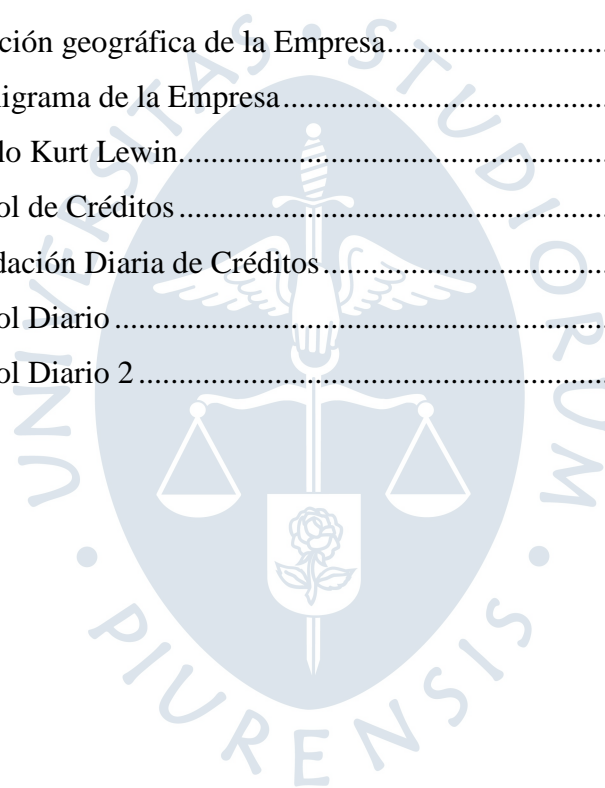
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Aspectos generales</b> .....	<b>3</b>
1.1. Descripción de la empresa .....	3
1.1.1. Ubicación .....	5
1.1.2. Actividad.....	5
1.1.3. Misión y Visión de la organización.....	6
1.1.4. Organigrama.....	6
1.2. Descripción general de experiencia profesional .....	6
1.2.1. Actividades profesionales desempeñadas .....	7
1.2.2. Propósito del puesto .....	8
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe .....	9
1.2.4. Resultados concretos logrados .....	9
<b>Capítulo 2 Fundamentación</b> .....	<b>11</b>
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional .....	11
2.1.1. Resistencia al cambio .....	11
2.1.2. Formas de resistencia al cambio.....	12
2.1.3. Vencer la resistencia al cambio .....	12
2.1.4. La confianza como valor .....	14
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos .....	14
2.2.1. Modelo de tres etapas de Lewin .....	14

<b>Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias</b> .....	<b>17</b>
3.1. Aportes.....	17
3.2. Desarrollo de experiencia .....	18
3.2.1. Modelo Kurt Lewin.....	18
3.2.2. Formas de resistencia.....	23
3.2.3. La confianza como valor.....	23
<b>Conclusiones</b> .....	<b>25</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>27</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	<b>29</b>



## Lista de figuras

Figura 1	Ubicación geográfica de la Empresa.....	5
Figura 2.	Organigrama de la Empresa.....	6
Figura 3.	Modelo Kurt Lewin.....	15
Figura 4.	Control de Créditos.....	19
Figura 5.	Liquidación Diaria de Créditos.....	20
Figura 6.	Control Diario.....	21
Figura 7.	Control Diario 2.....	22





## **Introducción**

El presente trabajo de suficiencia profesional (TSP), tiene como objetivo estudiar el cambio organizacional, especialmente la resistencia al mismo. En su desarrollo se demuestra cómo la empresa familiar Grifo San Ramón S.R.L. que en un inicio fue reacio a posibles cambios; a través de sensibilización efectuada a la gerencia, empieza a presentar los primeros signos de cambio y así poder adaptarse mejor a su entorno.

El trabajo se desarrolló, mientras el autor se desempeñaba como asistente administrativo en la empresa antes descrita; donde se evidenció como todas las funciones recaían en la gerencia, denotándose sobrecarga de funciones que impedían el óptimo desarrollo de las actividades cotidianas, lo que ocasionaba pérdida de clientes, robo de combustible, entre otros sucesos.

El cambio se pudo iniciar, gracias a las constantes charlas con la gerencia para así poder crear un vínculo de confianza y amistad (jefe – empleado administrativo) demostrándole que el cambio sería positivo.

Para un adecuado entendimiento, el estudio se ha dividido en tres capítulos: en el primero se detalla la descripción organizacional de la empresa entre los aspectos generales. En el segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos relacionados con la situación a analizar. Seguidamente, en el tercer capítulo se expone la propuesta de mejora para dicha problemática.



# Capítulo 1

## Aspectos generales

### 1.1. Descripción de la empresa

La empresa “Grifo San Ramón S.R.L” es una empresa familiar con más de veinte (20) años en el negocio de venta al por menor de combustibles y estación de servicio. La misma, está constituido por los hermanos” Vignolo Machado”, quienes a su vez recibieron este negocio del patriarca familiar desde el año 1970 aproximadamente. (Vignolo, 2014)

Su negocio de venta al por menor de combustibles tiene como proveedor principal a la Corporación PECSA, que es un conjunto de empresas privadas de capitales peruanos, que por su trayectoria se ha consolidado como uno de los principales grupos de distribución, comercialización de combustibles y derivados de hidrocarburos en el Perú. (PECSA , 2014)

Entre los productos que ofrecen la empresa “GRIFO SAN RAMON” se encuentran: gasolina, diésel, aceite envasado y granel y lubricantes. Adicionalmente, presenta servicios secundarios que ayudan aumentar los ingresos - en el siguiente este orden: venta de lubricantes, servicio de llantería (servicio brindado por terceros) y Mini – Market. A continuación, se dará una descripción de lo anteriormente detallado: (Vignolo, 2014)

a) Venta de combustibles al por menor: La Empresa vende al público combustibles líquidos a través de surtidores y/ o dispensadores como:

Gasolina 95: Máximo nivel de aditivación especialmente formulado para las exigencias de los vehículos modernos; brinda elevado rendimiento con aditivos de última generación. Desarrolla alta potencia y alcanza mejor performance, protegiendo el medio ambiente y alargando la vida útil de su motor. (PECSA , 2014)

Gasolina 90-84: Mantiene limpio el sistema del combustible, reduciendo los efectos de la corrosión y las obstrucciones por impurezas en el motor. Mejora la maniobrabilidad en la conducción y recupera la potencia del motor. (PECSA , 2014)

Diesel: El Diesel gracias a su ultra bajo contenido de azufre, protege los motores, minimiza los efectos negativos sobre la salud y reduce el impacto ambiental. (PECSA , 2014)

b) Venta de aditivos y/o lubricantes para vehículos, como:

Aceite para motores Gasolina

1. LUBRIMAX GASOLINERO 10W/30 API SN
2. LUBRIMAX GASOLINERO 20W/50 API SN
3. LUBRIMAX GASOLINERO 20W/50 API SL
4. LUBRIMAX GASOLINERO 25W/60 SPI SL
5. LUBRIMAX GASOLINERO SAE 40 API SF/CC

Aceite para motores Diesel

1. LUBRIMAX DIESEL 14W/40 API CI-4/SL PLUS
2. LUBRIMAX DIESEL 15W/40 API CI-4/SL
3. LUBRIMAX DIESEL 15W/40 API CI-4/SG
4. LUBRIMAX DIESEL 25W/60 API CF-4/SG
5. LUBRIMAX DIESEL 25W/50 API CF-4/SG
6. LUBRIMAX DIESEL SAE40 API CF, CF2

c) Servicio de llantería y lavado: La organización ofrece este servicio a través de terceros, a quienes les alquila ambientes adecuados dentro del establecimiento percibiendo una retribución mensual, este servicio impulsa la captación de clientes.

d) Servicio de Mini-Market: La empresa cuenta con este servicio ofreciendo diversidad de productos comerciales, bebidas, snacks, etc. A la fecha no está totalmente desarrollado, puesto que se considera como una de las dificultades los es que los clientes no tienen acceso por la falta de espacio para estacionar sus vehículos y realizar sus compras con tranquilidad.



### 1.1.1. Ubicación

La empresa “GRIFO SAN RAMON” se encuentra en la esquina prolongación Av. Vice y Andrés Avelino Cáceres Urb. San Ramón S/N Piura.

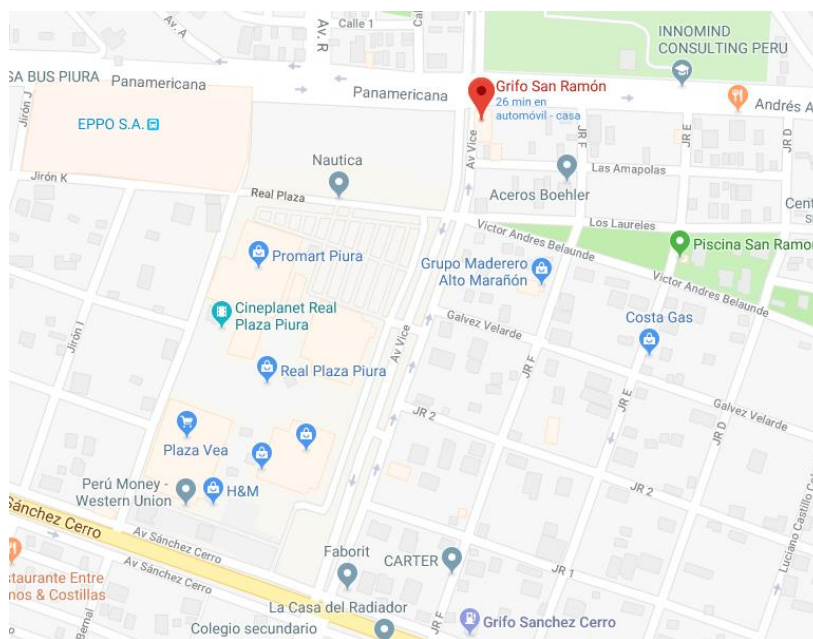


Figura 1 Ubicación geográfica de la Empresa  
Fuente: Imagen tomada de Google Maps (2019)

### 1.1.2. Actividad

La organización Grifo San Ramón S.R.L. cuenta con un total de 14 trabajadores, conformada por: gerente, sub - gerente, área contable (3), área administrativa (2) y el área operativa (7).

Todos los departamentos están bajo la supervisión del gerente y sub – gerente. Sin embargo, el departamento administrativo (donde se desarrolló el autor el presente trabajo) es el enlace entre la gerencia y los demás elementos de la organización. Con esto se quiere decir que, ante cualquier medida o decisión tomada por la gerencia, el área administrativa es la encargada de informar dichos anuncios hacia las demás áreas y viceversa, es decir, ante cualquier problemática que se puede presentar en las diferentes áreas de la empresa estas serán comunicadas al área administrativa para que así puedan ser informada a la gerencia.

### 1.1.3. Misión y Visión de la organización

**Misión:** Proporcionar al cliente del sector automotriz un servicio rápido, seguro e integrado en la venta de combustibles, aceites y lubricantes con los mejores estándares de seguridad, calidad y atención diferenciada que nos distinga por encima de nuestra competencia. (Vignolo, 2014)

**Visión:** Ser una empresa líder en abastecimiento de combustible y otros aditivos al sector automotriz, bajo estándares de calidad mejorados continuamente a través de la tecnología y que busquen garantizar un servicio eficiente y eficaz a nuestros clientes. (Vignolo, 2014)

### 1.1.4. Organigrama

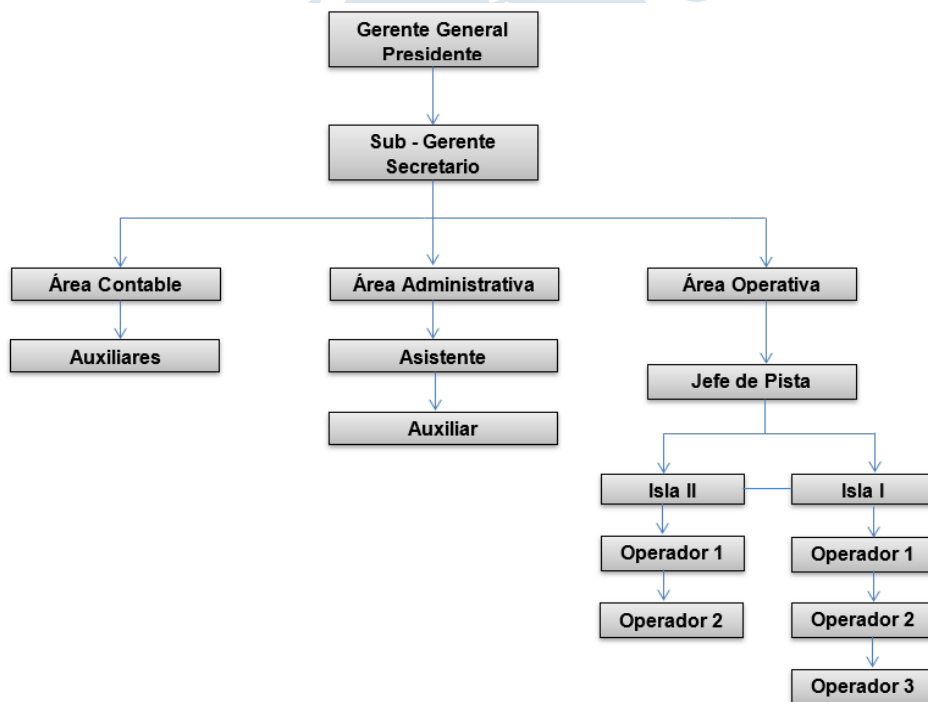


Figura 2. Organigrama de la Empresa

Fuente: Propuesta presentada a la organización objeto de este trabajo, esperando su aprobación (2014).

## 1.2. Descripción general de experiencia profesional

Durante el periodo que el autor viene ejerciendo el cargo de asistente administrativo, se pudo observar muchos posibles cambios de que se pueden generar dentro de la organización para que así esta pueda seguir siendo una estación de servicio mucho más competitiva en el mercado.

En un principio estos cambios no se podían lograr dado que la gerencia se resistía al cambio, es decir, que se quería seguir manteniendo la centralización total en la misma dado que existía mucha desconfianza.

### **1.2.1. Actividades profesionales desempeñadas**

En un inicio el cargo de asistente administrativo en la empresa no era trascendental en el desarrollo de la empresa dado que las funciones que se realizaban era simplemente la verificación del correcto funcionamiento de los dispensadores de combustible, ordenar y archivar las facturas de compra y venta de combustible y facilitar cualquier documento que la gerencia pudiera necesitar.

Después de las constantes charlas y conversatorios con la gerencia que lograron afianzar una confianza y amistad entre el gerente y el personal administrativo se comenzó a dar la delegación de funciones hacia el área de administrativa, funciones que fueron tomadas y adaptadas de un manual de funciones (Escobar, 2013):

1. Asistir al Gerente al recibir las cuentas de los despachadores.
2. Recabar, ordenar y clasificar la documentación comprobatoria derivada de las operaciones de compra y venta realizadas por la Estación de Servicio.
3. Controlar las tarjetas o listas de asistencia del personal y elaborar la nómina, verificando con el Contador Externo su cálculo y determinando los pagos correspondientes.
4. Elaborar las facturas de venta que requieran los clientes.
5. Verificar que se realiza la transferencia del pago de facturas.
6. Validar los cortes de turno de los despachadores, verificando que los reportes coincidan contra el efectivo recontado.
7. Proponer el plan de vacaciones del personal.
8. Mantener al corriente los pagos de derechos y servicios tales como luz, teléfono, agua, permisos o licencias locales y todos los impuestos requeridos.
9. Atender los requerimientos de las autoridades locales.
10. Participar en la selección del personal.

11. Controlar y actualizar la información y estados de cuenta de los clientes a los que se les otorga crédito, de aquellos con los que se tienen convenios, así como de los proveedores.

### **1.2.2. Propósito del puesto**

El verdadero propósito que tiene el área administrativa se presenta cuando la gerencia empieza a delegarle funciones, es decir, se comienza a presentar el cambio en la empresa.

Una vez que se presentó el cambio, se vislumbra el verdadero propósito del área administrativa que es el de velar por el correcto funcionamiento de la estación de servicios, dicho cargo está muy estrechamente relacionado con la gerencia dado que, ante una eventual avería, el asistente administrativo debe informar al gerente para que autorice al desembolso de dinero para la reparación de dicha avería porque las entradas y salidas de dinero son funciones exclusivamente de la gerencia, hasta la actualidad.

El primer gran reto que se me presentó fue el coordinar las constantes charlas y conversatorios con el gerente de la importancia de la delegación de funciones dado que se estaban presentado muchos inconvenientes como: la pérdida de clientes, robo de combustible, facturas extraviadas, las existencias de combustible no cuadraban; entre otros aspectos que perjudicaban el óptimo funcionamiento de la organización.

Palabras del gerente: “Disculpa, pero no estoy de acuerdo con descentralizar las funciones dado que estamos bien, así como estamos, estamos vendiendo, pero sobre todo tengo el control de todo y así me entro de todo lo que está pasando en el grifo”. (Vignolo , 2016)

A pesar de la actitud negativa que tenía la gerencia ante las propuestas, se tuvo que ir poco a poco entablando una relación de confianza y amistad para que así el gerente se sienta un poco más tranquilo a la hora de delegar algunas funciones.

Palabras del autor: “Disculpe, pero es que se están dando muchas inconsistencias y lo más importante es que se están perdiendo los clientes porque ya no están volviendo. Déjenos proponerle controles para llevar una información veraz y contara con esta información todos los días en informes

que nosotros le brindaremos y explicaremos hasta que usted entienda punto por punto”.

En la actualidad, esa relación de confianza y amistad es muy buena, pero aun así existe una desconfianza dado que toda función que abarque entrada y salida de dinero es manejada exclusivamente por el gerente.

Una vez ya conseguido la aprobación del cambio en la empresa (una descentralización), los siguientes retos fueron: llevar un control adecuado de los clientes (órdenes de compra), existencias de combustible y una mejor facturación; que eran los inconvenientes más fuertes y así poder emitir un informe diario para que el gerente tenga conocimiento exacto de cómo va la empresa.

### **1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe**

Procesos presentados al gerente para su aprobación y aceptación.

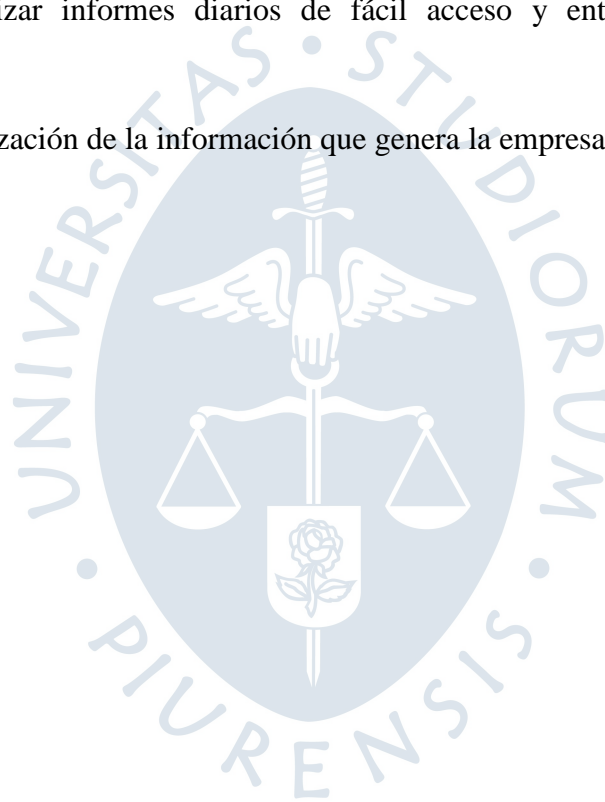
- Control de créditos. - Consumo detallado de cada cliente para la emisión correcta de facturas.
- Control diario. – Proceso que se realiza diariamente al cierre de cada turno para obtener la información necesaria del nivel de ventas de cada producto de combustible; así como si las mismas fueron al contado o a crédito, determinando el stock inicial, final y merma de los productos al inicio y final de cada turno.
- Liquidación diaria de créditos. – Método que determina la cantidad y monto que se carga a cada cliente en cada turno para luego pasar a un registro detallado.

Cabe resaltar que todos estos procesos brindan información diaria, detallada y veraz que es utilizada exclusivamente en el interior de la empresa.

### **1.2.4. Resultados concretos logrados**

Gracias a estos procesos aprobados por la gerencia se logró obtener muy buenos resultados, entre los cuales se destacan:

- Descripción detallada de cuanto se vendió de cada producto diariamente como también de cuanto es el stock y mermas de combustible.
- De las ventas saber cuánto fue realizadas al contado y al crédito a diario.
- Saber con exactitud a que clientes se le otorgó crédito día a día y el monto exacto que se le fue otorgado.
- Tener un registro ordenado de cuanto es el consumo de cada cliente y poder facturar correctamente.
- Permite realizar informes diarios de fácil acceso y entendimiento para la gerencia.
- Una reorganización de la información que genera la empresa.



## Capítulo 2

### Fundamentación

#### 2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional

“No hay cambio en las organizaciones si no cambian las personas que las integran”  
(Sastre, 2018, pág. 45)

##### 2.1.1. Resistencia al cambio

Holt *et al.* - Tichy (2007 – 1983; como se cita en García-Cabrera, Álamo-Vera., & García-Barba Hernández.;2011) exponen: “los beneficios que el cambio aporta a la organización no necesariamente están en consonancia con los intereses de los empleados que deben implementarlo” (s/p). Por otra parte: Oreg (2003; como se cita en García-Cabrera *et al.*; 2011) plantea que: “razón que podría justificar la emergencia de comportamientos resistentes. Sin embargo, algunos individuos parecen resistirse incluso a cambios que están en consonancia con sus propios intereses” (s/p).

Adicionalmente Robbins y Judge exponen que:

Uno de los descubrimientos mejor documentado en los estudios sobre comportamiento de los individuos y las organizaciones es que tanto éstas como sus miembros se resisten al cambio. Un estudio reciente demostró que incluso cuando se muestra a los empleados cartas que sugieren la necesidad de un cambio, ellos mencionan cualesquiera datos que puedan demostrar que todo está bien y que no hay necesidad de cambiar. Nuestros egos son

frágiles y es frecuente que veamos al cambio como algo amenazador (2009, pág. 622).

### **2.1.2. Formas de resistencia al cambio**

Piderit (2000; como se cita en García-Cabrera *et al.*; 2011) expresa:

Tres formas de resistencia: estado cognitivo – i.e., una opinión contraria al cambio-, estado emocional – i.e., un sentimiento negativo hacia el cambio- y comportamiento – i.e., una acción en contra del cambio-. Estas tres formas de resistencia pueden, en ocasiones, no coincidir completamente para una misma persona (s/p).

### **2.1.3. Vencer la resistencia al cambio**

Robbins & Judge (2009) exponen: siete tácticas para que puede aprovechar los agentes del cambio cuando tengan que luchar contra la resistencia al cambio:

- **Educación y comunicación:**

La resistencia se reduce por medio de la comunicación con los empleados a fin de ayudarlos a que vean la lógica de un cambio. La comunicación reduce la resistencia en dos niveles. El primero es que combate los efectos de la mala información y la comunicación deficiente: si los empleados conocen todos los hechos y se les aclaran todos los malos entendidos, la resistencia debiera disminuir. El segundo es que la comunicación es de ayuda para “vender” la necesidad de un cambio (Robbins & Judge, 2009, pág. 623).

- **Participación:**

Es difícil que los individuos resistan la decisión de un cambio en el que hayan participado. Antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen a él debieran ser llamados al proceso de decisión. Con la suposición de que los participantes tienen la experiencia de hacer una contribución significativa, su involucramiento reducirá la resistencia, se obtendrá su compromiso y aumentará la calidad de la decisión de cambiar (Robbins & Judge, 2009, pág. 623).



- **Obtener el apoyo y compromiso:**

Los agentes del cambio pueden ofrecer un conjunto de esfuerzos de apoyo a fin de reducir la resistencia. Cuando el temor y ansiedad de los empleados son grandes, los consejos y terapia para ellos, la capacitación en las nuevas aptitudes o unas vacaciones breves pagadas pueden facilitar el ajuste (Robbins & Judge, 2009, pág. 624).

- **Implementar los cambios con justicia:**

Si trata que los gerentes hagan que los empleados vean el cambio positivamente, la mayor parte de éstos reaccionarán en forma negativa. A la mayoría de las personas simplemente no les gusta el cambio. Pero una forma en que las organizaciones minimizan el impacto negativo del cambio, aun cuando los empleados lo perciban como negativo, es asegurarles que el cambio se implementará con justicia (Robbins & Judge, 2009, pág. 624).

- **Manipulación y Cooptación:**

*La manipulación* se refiere a ocultar los intentos de ejercer influencia. Cambiar y distorsionar los hechos para hacer que parezcan más atractivos, esparcir información indeseable y crear falsos rumores para hacer que los empleados acepten un cambio, son ejemplos de manipulación. *La cooptación*, por otro lado, es una forma tanto de manipular como de participar. Busca “comprar” a los líderes de un grupo en resistencia al darles un papel clave en la decisión del cambio (Robbins & Judge, 2009, pág. 624).

- **Selección a las personas que aceptan el cambio:**

Las investigaciones sugieren que la aptitud de aceptar con facilidad el cambio y adaptarse a éste se relaciona con la personalidad: algunas personas simplemente tienen actitudes más positivas hacia el cambio que otras. Parece que las personas que se ajustan mejor al cambio son aquellas que están abiertas a las experiencias, adoptan una actitud positiva hacia el cambio, están dispuestas a correr riesgos y son flexibles en su comportamiento. (Robbins & Judge, 2009, pág. 624).

- **Coerción:**

“La última táctica de la lista es la coerción, es decir la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre quienes resisten” (Robbins & Judge, 2009, pág. 624)

El autor del presente TSP para poder hacerle frente a la negativa del cambio por parte de la gerencia utilizó 5 de estas 7 tácticas (educación y comunicación, participación, obtener el apoyo y compromiso, implementar los cambios con justicia y seleccionar a las personas que aceptan el cambio) para así realizar un cambio dinámico.

#### 2.1.4. La confianza como valor

Sastre (2018) expone:

Un valor como la confianza – que reaparece ahora - es también, en consecuencia, clave para generar un ámbito en el que florezca la creatividad de las personas. Si en una organización no se respira esa confianza que permite a las personas abrirse al entorno y admirarse ante las posibilidades que este ofrece, o estar a la escucha de lo que los acontecimientos quieren decirnos, difícilmente podrá generarse una cultura de la creatividad y el cambio. Si no se da ese clima de confianza, las personas tienden inconscientemente a cerrarse al entorno, a atrincherarse y defenderse (pág. 53).

## 2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

### 2.2.1. Modelo de tres etapas de Lewin

Kurt Lewin afirmaba que “el cambio exitoso en las organizaciones debía seguir una ruta de tres etapas: **descongelar** el *statu quo*, el **movimiento** hacia el estado final deseado, y el **congelamiento** del nuevo cambio a fin de hacerlo permanente” (Robbins & Judge, 2009, pág. 625).

<b>descongelamiento</b> <i>Cambiar para superar las presiones de la resistencia individual y de la conformidad grupal.</i>	<b>movimiento</b> <i>Proceso del cambio que transforma a la organización del statu quo al estado final que se desea.</i>	<b>congelamiento</b> <i>Estabilizar la intervención para el cambio al balancear las fuerzas que lo impulsan y restringen.</i>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 3. Modelo Kurt Lewin.  
Fuente: Robbins & Judge (2009, pág. 625)





## Capítulo 3

### Aportes y desarrollo de experiencias

**3.1. Aportes** Gracias al conocimiento adquirido durante la carrera profesional del autor, se pudo realizar un análisis de la empresa que dio lugar al desarrollo de propuestas factibles para poder realizar un cambio adecuado en la empresa y así esta pueda competir con las demás empresas de este rubro.

Entre las propuestas factibles, la que destaca son los cuadros realizados por el autor en Microsoft Excel, para aprovechar la recopilación diaria de todos los datos que generó el funcionamiento de la empresa y así, generar un informe muy conciso y adecuado para el entendimiento de la gerencia.

El conocimiento que ayudo al autor en la realización de este proyecto fueron los cursos de gobierno de personas, administración general y ofimática.

- Gobierno de Personas. – Se trataron los conceptos básicos de la persona humana, en este caso al gerente de la empresa para así poder explicarle lo positivo de los cambios propuestos.
- Administración General. – Brindó conocimientos para poder diagnosticar la centralización muy arraigada en la gerencia y proponer la descentralización a través de la reasignación de funciones al área administrativa.
- Ofimática. – Los conocimientos adquiridos contribuyeron al diseño de formatos en Microsoft Excel, la cual permite contar con información oportuna, detallada y ordenada.

## 3.2. Desarrollo de experiencia

### 3.2.1. Modelo Kurt Lewin

- **Descongelamiento:** Como se parecía en la teoría de Lewin, en el descongelamiento se cambia “para superar las presiones de la resistencia individual y de la conformidad grupal” (Robbins & Judge, 2009, pág. 625), para ello se realizaron los conversatorios descritos a continuación:

Conversatorio 1 y 2: Negación rotunda por parte del gerente ante la propuesta de cambio. El Gerente se mostró muy alterado y prácticamente no escucho nada de lo conversado.

Conversatorio 3: El gerente de nuevo se negó a la proposición al cambio, pero esta vez estuvo calmado y escucho con atención lo platicado.

Conversatorio 4: El gerente se mostró un poco más accesible a la idea del cambio, es en este conversatorio donde él agrega: “está bien, pero tráeme ideas de cómo sería el nuevo planteamiento” (Vignolo, 2016)

Conversatorio 5: Se conversó detalladamente de las funciones que tienen que descentralizar y para que la gerencia siga enterada de los avances diarios de la organización en cuanto a los clientes, las órdenes de compras etc. Se crearon los cuadros en Excel que permiten acceder a la información oportuna y confiable. Los cuadros presentados fueron: control diario, liquidación diaria de créditos y control de créditos.

Ante esta propuesta el gerente acepta y dice que se ponga en marcha.

- **Movimiento:** En esta fase acorde a la teoría de Lewin se efectúa el proceso de cambio, reflejado en los siguientes diseños de plantillas:

Control de créditos<sup>1</sup>

CLIENTE	XXXXXXXXXXXXXXXXXX		
ORDEN DE COMPRA		DESCRIPCIÓN	PETROLEO DB5
CANTIDAD S/.		SALDO S/.	<b>S/. 513.45</b>

FECHA	N° VALE DE RETIRO	CANTIDAD - GLNS	PRECIO	IMPORTE S/.
XXXXXXX	XXXXX	14.56	7.5	109.20
XXXXXXX	XXXXX	6.00	7.5	45.00
XXXXXXX	XXXXX	8.50	7.5	63.75
XXXXXXX	XXXXX	7.45	7.5	55.88
XXXXXXX	XXXXX	10.00	7.5	75.00
XXXXXXX	XXXXX	6.00	7.5	45.00
XXXXXXX	XXXXX	8.50	7.5	63.75
XXXXXXX	XXXXX	7.45	7.5	55.88
	<b>ATENDIDOS</b>	<b>68.4600</b>		<b>S/. 513.45</b>

Figura 4. Control de Créditos  
 Fuente: Realizada por el autor.

<sup>1</sup> Datos creados para el presente TSP – no son datos reales

Liquidación diaria de créditos<sup>2</sup>


		FECHA
<b>LIQUIDACIÓN CRÉDITOS</b>		XXXXXX
Jefe de Guardia:	: Sr. ABC .....	
<b>1 CLIENTES VARIOS</b>		
RUC	CLIENTES VARIOS 1	
RUC	CLIENTES VARIOS 2	
RUC	CLIENTES VARIOS 3	
RUC	CLIENTES VARIOS 4	S/ 500.00
RUC	CLIENTES VARIOS 5	
RUC	CLIENTES VARIOS 6	
RUC	CLIENTES VARIOS 7	S/ 100.00
RUC	CLIENTES VARIOS 8	
RUC	CLIENTES VARIOS 9	
RUC	CLIENTES VARIOS 10	
<b>TOTAL - 1</b>		<b>S/ 600.00</b>
<b>2 GOBIERNO</b>		
CÓDIGO	GOBIERNO 1	
CÓDIGO	GOBIERNO 2	
CÓDIGO	GOBIERNO 3	
CÓDIGO	GOBIERNO 4	
CÓDIGO	GOBIERNO 5	
CÓDIGO	GOBIERNO 6	S/ 110.00
CÓDIGO	GOBIERNO 7	S/ 80.00
CÓDIGO	GOBIERNO 8	
CÓDIGO	GOBIERNO 9	
CÓDIGO	GOBIERNO 10	
CÓDIGO	GOBIERNO 11	
CÓDIGO	GOBIERNO 12	
CÓDIGO	GOBIERNO 13	
CÓDIGO	GOBIERNO 14	
<b>TOTAL - 2</b>		<b>S/ 190.00</b>
<b>3 COBRANZA LOCAL</b>		
RUC	COBRANZA LOCAL 1	S/ 50.00
RUC	COBRANZA LOCAL 2	
RUC	COBRANZA LOCAL 3	
RUC	COBRANZA LOCAL 4	S/ 300.00
RUC	COBRANZA LOCAL 5	
RUC	COBRANZA LOCAL 6	
RUC	COBRANZA LOCAL 7	
RUC	COBRANZA LOCAL 8	
<b>TOTAL - 3</b>		<b>S/ 350.00</b>
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>S/1,140.00</b>

Figura 5. Liquidación Diaria de Créditos

Fuente: Realizada por el autor

<sup>2</sup> Datos creados para el presente TSP – no son datos reales



Control diario<sup>3</sup>



Grifo "San Ramón" S.R.L.

LUNES	x	x	xxxx
-------	---	---	------

Nº de Isla	Nº Dispensador	Artículo	Lectura Dispensadores		Venta (Galones)			Precio por Galón (S/.)	Importe		
			Actual	Anterior	Diesel B 5	Gasohol 95	Gasohol 90			Gasohol 84	
1	Dispensador 1	Diesel B5	555620.00	555520.00	100.00			13.45	1,345.00		
		Gasohol 90 Plus	421145.00	421125.00			20.00	14.60	292.00		
		Gasohol 84 Plus	152175.00	152155.00				20.00	274.00		
		Diesel B5	552665.00	552565.00	100.00			13.45	1,345.00		
		Gasohol 90 Plus	562689.00	562669.00			20.00	14.60	292.00		
		Gasohol 84 Plus	266368.00	266268.00			100.00	13.70	1,370.00		
	<b>TOTAL DISPENSADOR 1</b>					<b>200.00</b>	<b>40.00</b>	<b>120.00</b>	<b>360.00</b>	<b>4,918.00</b>	
	Dispensador 2	Diesel B5	555620.00	555520.00	100.00			13.45	1,345.00		
		Gasohol 90 Plus	421145.00	421125.00			20.00	14.60	292.00		
		Gasohol 84 Plus	152175.00	152155.00				20.00	274.00		
		Diesel B5	552665.00	552565.00	100.00			13.45	1,345.00		
		Gasohol 90 Plus	562689.00	562669.00			20.00	14.60	292.00		
		Gasohol 84 Plus	266368.00	266268.00			100.00	13.70	1,370.00		
	<b>TOTAL DISPENSADOR 2</b>					<b>200.00</b>	<b>40.00</b>	<b>120.00</b>	<b>360.00</b>	<b>4,918.00</b>	
	Dispensador 3	Diesel B 5	555620.00	555520.00	100.00			13.45	1,345.00		
		Gasohol 90 Plus	421145.00	421125.00			20.00	14.60	292.00		
		Gasohol 84 Plus	152175.00	152155.00				20.00	274.00		
		Diesel B 5	552665.00	552565.00	100.00			13.45	1,345.00		
Gasohol 90 Plus		562689.00	562669.00			20.00	14.60	292.00			
Gasohol 84 Plus		266368.00	266268.00			100.00	13.70	1,370.00			
<b>TOTAL DISPENSADOR 3</b>					<b>200.00</b>	<b>40.00</b>	<b>120.00</b>	<b>360.00</b>	<b>4,918.00</b>		
2	Dispensador 1	Gasohol 84 Plus	555620.00	555520.00			100.00	13.70	1,370.00		
		Gasohol 90 Plus	421145.00	421125.00			20.00	14.60	292.00		
		Diesel B 5	152175.00	152155.00	20.00			13.45	269.00		
		Gasohol 84 Plus	552865.00	552565.00			300.00	13.70	4,110.00		
		Gasohol 90 Plus	562689.00	562669.00			20.00	14.60	292.00		
		Diesel B 5	266368.00	266268.00	100.00			13.45	1,345.00		
	<b>TOTAL DISPENSADOR 1</b>					<b>120.00</b>	<b>40.00</b>	<b>400.00</b>	<b>560.00</b>	<b>7,678.00</b>	
	Surtidor 2	Gasohol 95 Plus	521215.00	521115.00		100.00		16.40	1,640.00		
		Gasohol 95 Plus	510241.00	510231.00		10.00		16.40	164.00		
		<b>TOTAL DISPENSADOR 2</b>					<b>110.00</b>		<b>110.00</b>	<b>1,804.00</b>	
	Dispensador 3	Diesel B 5	521215.00	521115.00	100.00			13.45	1,345.00		
		Diesel B 5	510241.00	510231.00	10.00			13.45	134.50		
		<b>TOTAL DISPENSAG</b>					<b>110.00</b>		<b>110.00</b>	<b>1,479.50</b>	
	<b>Total Galones</b>					<b>830.00</b>	<b>110.00</b>	<b>160.00</b>	<b>760.00</b>	Total Gls	Importe
	Precio por Galón					13.45	16.40	14.60	13.70		
	<b>Total Artículo</b>					<b>11,163.50</b>	<b>1,804.00</b>	<b>2,336.00</b>	<b>10,412.00</b>	<b>1,860.00</b>	<b>25,715.50</b>
	Diesel B 5						Gasohol 95	Gasohol 90	Gasohol 84	25,715.50	

Stock Anterior  
Fecha x x xx

Gasohol 84 Plus :	2109	Glns
Gasohol 90 Plus :	2925	Glns
Gasohol 95 Plus :	1427	Glns
Diesel B 5 (1):	5156	Glns
Diesel B 5 (2):	3245	Glns
Total:	14862	Glns

Ingreso de Combustible		
Gasohol 84 Plus	1000	
Gasohol 90 Plus		
Gasohol 95 Plus	500	
Diesel B 5 (1)		
Diesel B 5 (2)	1000	
Total	2500	Glns

(+) Cobranza	-	25,715.50
(-) Créditos	850.50	
(-) Varios	3,974.00	
(-) Retiros	-	4,824.50
<b>TOTAL EFECTIVO:</b>		<b>20,891.00</b>

Lecturas					
Máquina	DB5 (1)	G84	G90	G95	DB5 (2)
	4556.00	2349.00	2765.00	1817.00	4015.00
Stock					
Varilla	DB5 (1)	84	90		D B 5(2)
	4560	2350	2760	1815	4020
	4.00	1.00	-5.00	-2.00	5.00

Guardia - Personal de turno  
 1 xxxxxxxx      2 xxxxxxxx      3 xxxxxxxx      4 xxxxxxxx      5 xxxxxxxx  
 6 xxxxxxxx      7 xxxxxxxx

Figura 6. Control Diario  
Fuente: Realizada por el autor

<sup>3</sup> Datos creados para el presente TSP – no son datos reales



- **Congelamiento:** Como expone la teoría de Lewin, en esta fase se estabiliza “la intervención para el cambio al balancear las fuerzas que lo impulsan y (Robbins & Judge, 2009, pág. 625)”, para el caso se efectuó esta fase a través de la continuación de los conversatorios y posteriormente se destaca la importancia de los valores personales como la confianza.

*Conversatorio 6:* Como la propuesta ya estaba en marcha, se le comienza a explicar diariamente al gerente para que se vaya acostumbrando al cambio y como el cambio era rutinario se le hizo mucho más fácil adaptarse a este.

*Conversatorio 7:* El gerente estaba contento de lo que se había logrado, muy satisfecho con el cambio, pero también aclaro que las funciones que tengan que ver con las entradas y salidas de dinero son exclusivamente de él.

### 3.2.2. Formas de resistencia

Según las formas de resistencias propuestas por Piderit (2000) el gerente de la organización solo presento dos de estas tres formas de resistencia, las cuales son: estado cognitivo y la del estado emocional.

A pesar de que el gerente quería que la empresa siga generando y aumentando los ingresos, se oponía rotundamente a la descentralización porque en su opinión, si se implementaba una descentralización de las funciones podría generar información falsificada, llevando al robo de dinero o de combustible.

### 3.2.3. La confianza como valor

Dent y Goldberg (1999; como se cita en García-Cabrera, Álamo-Vera, García-Barba Hernández, 2011) señalan que “los miembros de la organización en ocasiones se resisten más que al cambio en sí mismo, a las consecuencias de este” (s/p). Es por ello, que en el proyecto se tuvo que trabajar mucho lo concerniente a la confianza y amistad que había entre la gerencia y los empleados, por esa razón los conversatorios con el gerente fueron esenciales para poder persuadirlo de que el cambio que se estaba proponiendo era favorecedor y como el cambio constituyo parte de la rutina diaria de la empresa, la adaptación positiva del gerente fue mucho más rápida.



## **Conclusiones**

En cuanto al desarrollo de la experiencia, fue grato saber que el proyecto fue bien acogido por el gerente, casi en su totalidad (80%).

Ante este proyecto los compañeros de trabajo aceptaron con gran aprecio el cambio propuesto y lo pusieron en práctica de inmediato puesto que también eran conscientes de los problemas que se presentaban cuando se centralizaban todas las funciones en la gerencia.

El costo económico de este proyecto fue de 0 soles dado que la empresa no tuvo que hacer ninguna inversión, más bien fue todo lo contrario porque al tener muchas más facultades el área administrativa se pueden conseguir más clientes como las contrataciones con el gobierno regional. El costo que si tuvo este proyecto fue netamente el esfuerzo y dedicación puesto por el autor para que se aplicara.

Este proyecto dejó muchas enseñanzas, una de ellas fue que a pesar de que en una empresa existen niveles de jerarquías todos somos personas y mediante el diálogo constante se puede llegar a una solución en conjunto por el bien de la empresa.



## **Recomendaciones**

Implementar la misma metodología de cambio organizacional para delegar el 100% de las funciones administrativas al área correspondiente.







## Referencias Bibliográficas

- Anónimo. (18 de Junio de 2016). *Compartiendo con Nathalie*. Obtenido de <https://nathyosorio.blogspot.com/search/label/Comparte%20esta%20ROSA%20en%20MEMORIA%20de%20tu%20PADRE>
- Escobar, C. (27 de Marzo de 2013). Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/document/132624644/Manual-de-Funciones-y-Procedimientos-Estaciones-Pemex-en-Mexico-1>
- García-Cabrera, A. M., Álamo-Vera, F. R., & García-Barba Hernández, F. (2011). *Antecedentes de la resitencia al cambio: factores individuales y conceptuales. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (4), 231-246. Madrid: Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas.
- JZM & Asociados SAC. (22 de Enero de 2016). *IT/USERS*. Obtenido de <https://itusers.today/pecsa-implementa-nuevo-erp-sap-junto-a-ibm/?cv=1>.
- PECSA . (Octubre de 2014). *PECSA*. Obtenido de <http://www.pecsa.com.pe/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional (Decimotercera edición)*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Sastre, A. (2018). *Claves antropológicas del cambio en las organizaciones*. España: Universidad de Navarra.
- Vignolo, V. (octubre de 2014). Entrevista para informe de administración general 4. (R. Vignolo, Entrevistador)
- Vignolo, V. (2016). Conversatorios para propuesta de cambio. (R. Vignolo, Entrevistador)