

Universidad Internacional San Isidro Labrador



Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión del Talento Humano

Seminario de Graduación (ADE-07)

Título del informe

Evolución y gestión del cambio en las organizaciones, su impacto en la resistencia y adaptabilidad del recurso humano en la Fábrica Nacional de Licores (FANAL).

Proyecto Propuesto por:

González Sabala, Carlos

Villegas Vargas, Estiven

Profesora:

MSc. Dalia Luz Corrales Mora

III Cuatrimestre, 2024

Tema

Evolución y gestión del cambio en las organizaciones, su impacto en la resistencia y adaptabilidad del recurso humano en la Fábrica Nacional de Licores (FANAL).

Carta del tribunal Examinador

Tribunal examinador:

En el presente Informe Final de Plan de Negocios, el cual fue aceptado en el programa de Administración de Empresas con Énfasis en Gestión de Talento Humano, por parte de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, sede San Carlos, como requisito parcial para optar por el grado de Licenciatura de Administración de Empresas con Énfasis en Gestión de Talento Humano.

Los miembros del Tribunal Examinador se detallan a continuación:

Declaración jurada

Yo, Carlos Enrique González Sabala cédula de identidad 207420342, estudiante de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy el autor intelectual de la Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis Gestión de Talento Humano, titulado: Evolución y gestión del cambio en las organizaciones, su impacto en la resistencia y adaptabilidad del recurso humano en la Fábrica Nacional de Licores (FANAL). Por lo que libro a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Alajuela, San Carlos, Quesada a los 30 días del mes de octubre del año 2024.

Yo, Estiven Jesús Villegas Vargas cédula de identidad 207260461, estudiante de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy el autor intelectual de la Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis Gestión de Talento Humano, titulado: Evolución y gestión del cambio en las organizaciones, su impacto en la resistencia y adaptabilidad del recurso humano en la Fábrica Nacional de Licores (FANAL). Por lo que libro a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Alajuela, Grecia, a los 30 días del mes de octubre del año 2024.

Dedicatoria

Quisiera dedicar primeramente a Dios, porque sin él no se lograría nada de lo que he realizado, él nos da la fuerza, las herramientas para luchas y seguir adelante a pesar de las adversidades que se nos presentan en el camino. A mis padres y familia, que me han apoyado y me han motivado a seguir adelante y siempre buscar la forma de superarme para ser un profesional y por ese amor incondicional que siempre han demostrado.

Carlos González Sabala.

Me permito dedicar este nuevo logro a mí familia, especialmente a mí mamá, la cual luchó durante muchos años para que pudiera estudiar y con esto tener mejores condiciones laborales que las vividas por ella.

No puedo dejar a Dios a un lado, pues es quién me permitió llegar hasta donde estoy hoy día, y merece ser parte.

De igual manera quiero dedicar parte de este logro a la empresa en la cual trabajo, pues gracias a ella he podido costear mis estudios en la universidad.

Estiven Villegas Vargas.

Agradecimiento

Primeramente, agradecer a Dios por permitirme estar con salud, por la familia, por el trabajo y por la sabiduría de permitirme concluir esta etapa de la universidad y siempre darme esa fuerza y voluntad para cumplir los objetivos. Seguidamente, agradezco a la Universidad, a cada uno de los profesores y profesoras, compañeros y compañeras que han estado a lo largo de este camino.

Carlos González Sabala.

Quiero agradecer a los profesores en general y a la universidad, esta institución y su personal me permitieron lograr con éxito llegar hasta acá.

De igual manera, en este apartado no puedo dejar mi fe y creencia en Dios a un lado, pues merece gran parte de mi agradecimiento.

Estiven Villegas Vargas.

Resumen

Se presenta una investigación desarrollada en la empresa Fabrica Nacional de Licores (FANAL), una institución del sector público costarricense, dedicada a la a la producción de alcoholes, rones y bebidas alcohólicas para el consumo humano. El objetivo de la investigación es analizar el comportamiento de la gestión al cambio y adaptabilidad por parte de los colaboradores en la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), con el propósito de identificar estrategias efectivas para facilitar estos procesos de cambio exitosos.

Por medio del estudio realizado, se identifican ciertas competencias que marcan el entorno laboral y a su vez, impactan la percepción que tienen los colaboradores sobre la gestión de cambio en la organización y en general del manejo de la compañía.

La investigación se desarrolla con base en un cuestionario aplicado a los colaboradores con el fin de comprender como la gestión de cambio y decisiones que se toman, impactan en la resistencia y adaptabilidad a los cambios que se implementan.

Los resultados de dicho cuestionario aplicado muestran una seria de competencias que se deben fortalecer, siendo la comunicación una de las principales.

Además, los colaboradores consideran que es importante que se implementen estrategias en ámbitos como la tecnología, que permitan a la organización, ser más eficiente, competitiva y mejorar el entorno laboral para el personal.

Tabla de contenidos

CAPITULO I: INTRODUCTORIO	16
1.1 Tema	17
1.2 Línea de investigación	17
1.3 Identificación del problema	17
1.4 Planteamiento del problema	17
1.5 Antecedentes del problema	18
1.6 Descripción del problema.....	18
1.7 Justificación del problema.....	18
1.8 Propósito del estudio	20
1.8.1 Objetivo general.....	20
1.8.2 Objetivos específicos	20
1.9 Hipótesis	20
1.10 Antecedentes	21
1.10.1 Antecedentes nacionales.....	21
1.10.2 Antecedentes internacionales.....	21
1.11 Definición de variables	25
1.11.1 Gestión del cambio	25
1.11.2 Resistencia del Recurso Humano.....	25
1.11.3 Adaptabilidad del Recurso Humano	26
1.12 Alcances y Limitaciones.....	26
1.12.1 Alcances	26
1.12.2 Limitaciones.....	27
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	28

2.1	Teorías que sustentan el trabajo de investigación	29
2.2	Teoría de las organizaciones	29
2.2.1	Organizaciones.....	29
2.2.2	Tipos básicos de empresas	30
2.2.3	Cultura Organizacional	31
2.3	Teoría de las relaciones humanas	31
2.4	Teoría del comportamiento organizacional.....	33
2.4.1	Gerentes	33
2.4.2	Comportamiento Organizacional	34
2.4.3	Panorama:	35
2.4.4	Las variables dependientes:	35
2.4.5	Las variables independientes:	36
2.4.6	Cambio	36
2.4.7	Agentes de cambio	36
2.4.8	Resistencia al cambio	36
2.4.9	Adaptabilidad	36
2.5	Reseña histórica	38
2.6	Localización geográfica	39
2.7	Objetivos institucionales	39
2.7.1	Misión	39
2.7.2	Visión	40
2.8	Infraestructura.....	40
2.9	Personal administrativo.....	41
2.10	Puestos (Organigrama).....	42
2.11	Áreas de trabajo.....	43

2.12	FODA.....	43
2.13	Servicios	44
2.14	Logros de la empresa	44
2.15	Fuentes filosóficas	44
2.15.1	Valores.....	44
2.15.2	Valores institucionales	45
2.16	Recursos.....	46
2.16.1	Recursos Financieros	46
2.16.2	Recursos Humanos	46
2.16.3	Recursos Tangibles.....	46
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		47
3.1	Tipo de Investigación	48
3.2	Alcance de la investigación.....	48
3.3	Fuentes y sujetos de información	48
3.3.1	Fuentes de información	48
3.3.2	Sujetos de información	49
3.4	Población y determinación de la muestra	49
3.5	Determinación de la muestra	50
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	50
3.6.1	Técnicas de recolección de datos.....	50
3.6.2	Instrumento de recolección de datos	51
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		52
4.1	Análisis de cuestionario aplicado a colaboradores de la FANAL.	53
4.2	Discusión	76
4.3	Resumen.....	81

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
5.1 Conclusiones.	83
5.2 Recomendaciones.	83
CAPÍTULO VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85

Lista de Tablas

Tabla 1. Percepción de cambio administrativo.	57
Tabla 2. Causantes de renunciaciones	58
Tabla 3. Opinión sobre traslado de Recursos Humanos de FANAL a CNP	72
Tabla 4. Influencia del ambiente laboral y los cambios organizacionales en la retención a largo plazo de colaboradores en FANAL.....	74
Tabla 5. Percepción de FANAL como entorno de aprendizaje para nuevas generaciones	75

Lista de gráficos

Gráfico 1. Proceso de avances administrativos.....	54
Gráfico 2. Capacitación y comunicación oportuna y adecuada	55
Gráfico 3. Modernización en la organización.....	56
Gráfico 4. Tiempo laborado en la FANAL	59
Gráfico 5. Necesidad de cambios de procesos operativos.....	60
Gráfico 6. Equidad en nivel de carga de trabajo.....	62
Gráfico 7. Influencia de la edad en la capacidad de aprendizaje	63
Gráfico 8. Disposición para capacitación semanal	64
Gráfico 9. Evaluación de labor del departamento Administrativo	65
Gráfico 10. Interés Recursos Humanos en los colaboradores	66
Gráfico 11. Conocimiento de la Misión y Visión de FANAL	67
Gráfico 12. Evaluación de la labor del coordinador de Recursos Humanos.....	68
Gráfico 13. Compromiso con el crecimiento y manejo de FANAL	69
Gráfico 14. Percepción de eficiencia en la contratación de colaboradores	70
Gráfico 15. Conocimiento del proceso de Reclutamiento en la FANAL.....	71

Lista de Cuadros y/o imágenes

Imagen 1. Logo Fanal 39

Imagen 2. Organigrama 42

Imagen 3. FODA 43

Lista de ilustraciones

CAPITULO I: INTRODUCTORIO

1.1 Tema

Evolución y gestión del cambio en las organizaciones, su impacto en la resistencia y adaptabilidad del recurso humano en la Fábrica Nacional de Licores (FANAL).

1.2 Línea de investigación

Liderazgo organizacional

1.3 Identificación del problema

En la actualidad, el rol que funge el departamento de Recursos Humanos en una organización se vuelve cada día más trascendental, ya que desde ahí radica una parte del éxito de un colaborador dentro de la empresa.

El departamento de Recursos Humanos se ve inmerso en constante evolución, debido a las tendencias tecnológicas y sociales que van surgiendo día con día en el entorno, por lo cual es importante que el personal en todos sus niveles jerárquicos, se encuentren en capacidad de explorar sus habilidades de adaptabilidad. Es por esto, que se ha percibido dentro de la organización en estudio una resistencia al cambio, a adaptarse a nuevas herramientas que busca implementar la empresa en aras de optimizar tareas dentro de la organización para contribuir en su eficiencia, por dicha razón, se busca identificar cuáles serían las causas de esta resistencia y el impacto que pueden generar en la organización.

1.4 Planteamiento del problema

¿Cómo incide la evolución y gestión del cambio de la Fábrica Nacional de Licores en la resistencia y adaptabilidad del recurso humano?

1.5 Antecedentes del problema

En las instituciones del sector público, no es común ver modernas prácticas en la realización de procesos, y es conocido por la mayoría de costarricenses, los cuales no entienden muchas veces por qué un trámite que debería ser simple termina siendo muy complejo debido a su nivel de burocracia en tramitología.

En conocimiento de uno de los desarrolladores de esta investigación, y opiniones de varios pobladores costarricenses, obtenemos causas de antecedentes sobre el tema a desarrollar, ya que el enfoque va dirigido a la resistencia al cambio por nuevos y mejores procesos de trabajo, ante la entrada en funcionamiento de un nuevo sistema informático, mismo se espera este implementado para finales del año 2024 o principios del 2025.

1.6 Descripción del problema

En la empresa objeto de estudio, suceden prácticas no comunes en la actualidad; imprimir para ver algunos datos y después desechar la hoja usada, no tener un sistema conectado entre los departamentos para saber si existe un producto listo para venta, agentes de ventas que no salen a buscar clientes, facturaciones a destiempo, tener que preguntarle a un tercero si en una partida presupuestaria existe dinero para una necesidad en específica, entre otras prácticas.

Lo mencionado, se estará intentando corregir mediante la implementación de un nuevo sistema informático, el cual no es bien visto por una mayoría de los funcionarios, alegando razones que se salen de toda lógica, creando una resistencia al cambio.

Uno de los principales problemas enfrentados es que el recurso humano que labora actualmente de la FANAL suele ser mayor de 35 años, y son los que tienen mayor dificultad para el manejo de los nuevos sistemas que se quieren implementar, por lo que el proceso de adaptabilidad será complejo y a mediano plazo.

1.7 Justificación del problema

El tema de la evolución y la gestión de cambio en el entorno de las organizaciones, es de suma importancia por la situación que se vive en la actualidad, ya que, las empresas están en constantes cambios debido a los avances tecnológicos que surgen en el mundo,

los cuales optimizan los procesos en las compañías; además, de constantes cambios y necesidades de demanda en el mercado, tendencias económicas y todo lo que engloba a las personas a nivel social, que hace que produzca un impacto significativo en la vida de las personas. Dada la evolución que se detalla en el párrafo anterior, las empresas se ven obligadas a cambiar sus formas de trabajo y modificar su estructura, lo cual no es para nada sencillo, ya que es uno de los desafíos más grandes a los cuales se enfrentan las empresas ante la posibilidad de resistencia al cambio por parte de los colaboradores que integren las organizaciones. Esta resistencia, puede deberse a muchas situaciones, como inseguridad, incertidumbre o ansiedad a la expectativa de un cambio en sus funciones o que sus labores se vean cesadas debido a la automatización.

Esta resistencia al cambio puede traer efectos negativos a la empresa, ya que afecta en la planificación que tiene la misma para gestionar el cambio y mantenerse competitiva, por ende, se puede ver comprometido el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

Ante este panorama, se busca analizar las debilidades y fortalezas con las que cuenta la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), esto en cuanto a su proceso de evolución y gestión de cambio, con el fin de realizar posibles propuestas de mejora que ayude a dicha empresa a optimizar sus procesos desde el área de Talento Humano con la finalidad de que se implementen prácticas en las cuales se puede abordar a los colaboradores, conocer qué o cuales son las áreas sobre las cuales se debe reforzar para mitigar este impacto de resistencia al cambio y crear mecanismos para que estos se sienten más y mejor motivados y además potencien habilidades como liderazgo y adaptabilidad.

Es importante mencionar que la resistencia al cambio, la adaptabilidad que pueda o no tener el talento humano con el que cuenta la empresa, es crucial y factor clave para que la organización tenga éxito y es en ese punto en donde los directivos deben de tomar decisiones oportunas para que la organización no se enfrente a una reducción en la productividad, innovación o satisfacción laboral, debido a que esto se convertiría en un desafío aún mayor.

Al investigar este tema, y generar un análisis con los puntos débiles que se detecten y las posibles propuestas de mejora, ayudará a la organización a comprender los sentimientos o necesidades que surgen por parte de los colaboradores y aportará ideas para superar la resistencia al cambio y a su vez, fomentar y potenciar la adaptabilidad.

1.8 Propósito del estudio

1.8.1 *Objetivo general*

- ✓ Analizar el comportamiento de la gestión al cambio y adaptabilidad por parte de los colaboradores en la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), con el propósito de identificar estrategias efectivas para facilitar estos procesos de cambio exitosos.

1.8.2 *Objetivos específicos*

- ✓ Conocer la evolución de la Fábrica Nacional de Licores y los procesos de gestión del cambio desde su fundación a la actualidad.
- ✓ Determinar los factores que influyen en la resistencia al cambio por parte de los colaboradores para buscar alternativas que mitiguen este fenómeno y se logre dar una transición más idónea.
- ✓ Distinguir que competencias se requieren poner en práctica desde la alta gerencia para lograr que todos los integrantes de la organización se vinculen con los objetivos que se han planteado y, por ende, mejorar la eficiencia y adaptabilidad en los procesos de cambio
- ✓ Identificar estrategias que permitan a la Fábrica Nacional de Licores (FANAL) optimizar los procesos de gestión del cambio, para mejorar adaptabilidad y resistencia del recurso humano.

1.9 Hipótesis

La resistencia y adaptabilidad del recurso humano influyó en las decisiones de la compañía con respecto a las estrategias a seguir para gestionar la evolución y gestión del cambio organizacional.

1.10 Antecedentes

1.10.1 Antecedentes nacionales

En Costa Rica, desde el año 2023, y hasta la fecha, dentro las instituciones gubernamentales, se está presentando un cambio en los procesos de trabajo, su fin es lograr una restructuración adecuada, haciendo que aquellas personas que se encuentren en función de trabajador ocasional, interino o propiedad, desempeñen sus funciones de manera adecuada, en plazas aptas, o en algunos casos ser removidos de sus puestos laborales, esto bajo el marco legal.

Al ser un tema muy reciente, no podemos mencionar investigaciones de alto valor como referencia al problema de estudio dado en la Fábrica Nacional de Licores, sin embargo, cabe mencionar que, en muchos periódicos y sitios digitales, por idea del gobierno y hace algunos años, es común ver noticias acerca de vender o concesionar FANAL.

Dentro de la organización objeto de estudio, existen personas muy acopladas a un estilo de trabajo, muy posiblemente influenciado por antigüedad, entonces la resistencia al cambio y evolución es alta, caso contrario de los ingresos hechos de 3 años hacia adelante. Hace algunos años se ha intentado hacer restructuración, la misma termina con despido masivos para personal interino y ocasional, pero sin ocasionar efectos en el cómo se trabaja.

En la actualidad, esta empresa aún se encuentra bajo el fantasma de uno de los escenarios ya mencionados en el párrafo anterior, y se le suma otro cambio, este se encuentra en progreso y corresponde al cambio del sistema informático usado actualmente, el cual mejorará la eficiencia en general. Uno de los investigadores involucrados en la evolución de esta investigación trabaja en esta organización en el área de tecnologías de información, logrando ver la posible resistencia que pueda presentarse por parte del recurso humano actual ante la adopción del nuevo sistema, ya que en el pasado algunas otras mejoras han sido difíciles de implementar.

1.10.2 Antecedentes internacionales

- Un primer antecedente corresponde a (Amaya 2021) en su tesis titulada **“El impacto de la gestión del cambio organizacional en la vida laboral y personal del talento humano”** El objetivo de dicha tesis fue establecer la importancia que

tiene el impacto de la gestión del cambio organizacional en la vida laboral y personal del talento humano. Para el desarrollo de dicha tesis, se llevó a cabo el método de investigación cualitativa, el diseño de la investigación es descriptivo, analítico y explicativo. Para la recolección de información se aplicó la técnica de un cuestionario.

La autora concluyó que un cambio organizacional impacta la satisfacción, el estado de ánimo y la vida de un individuo en ambos lados de la balanza y que cuando una organización necesita, desea o propone un cambio los actores se intercomunican simultáneamente y cada uno en su enfoque realiza su parte.

La investigación citada, se vincula al tema planteado, ya que implica la importancia de tomar en consideración el impacto que tiene la gestión de cambio en las organizaciones en relación con el desempeño de los colaboradores en la resistencia a los cambios y adaptabilidad a los mismos.

- Por otra parte, se puede mencionar un segundo antecedente que corresponde a (Cordero et al; 2020) en el trabajo de investigación titulado **“El impacto de la cultura organizacional sobre la actitud al cambio de los colaboradores en una empresa del sector retail en Perú”**. El objetivo del trabajo de investigación fue identificar el impacto de los tipos de cultura organizacional de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión en la actitud al cambio de los colaboradores en una empresa peruana de retail. Para el desarrollo de dicha investigación, se llevó a cabo el método de investigación cuantitativa explicativo, no experimental; el diseño de la investigación es de tipo transversal y para la recolección de la información se aplicó un muestreo mediante un cuestionario entregado a los colaboradores.

Los autores concluyeron debido a las nuevas tendencias, es importante que las empresas respondan no solo con elementos tecnológicos o procesos, sino con iniciativas para gestionar las actitudes de los colaboradores. Además, las organizaciones deben tener claridad en los objetivos que busca alcanzar, y para esto también se debe capacitar de manera adecuada a los colaboradores para enfrentar cambios y retos que se aspira implementar.

La investigación citada se vincula al tema planteado ya que hace referencia a la necesidad de que las empresas cuenten con un plan estratégico, en el que se tengan propuestas claras de qué se quiere lograr, además, que se tenga previsto los posibles retos que se vaya a enfrentar a la hora de gestionar cambios para mitigar la resistencia al cambio.

- Otro antecedente que se puede mencionar corresponde a (Méndez et al; 2022) en su trabajo dirigido titulado “**Modelo de gestión del cambio y adaptabilidad para la empresa TRANSMULTICARGA S.A.S.**” El objetivo de dicha investigación fue Diseñar un modelo de gestión del cambio y adaptabilidad en la empresa Transmulticarga S.A.S., que le permita afrontar los procesos de transformación organizacional. Para el desarrollo de dicha tesis, se llevó a cabo el método de investigación cualitativa, el diseño de la investigación es descriptivo no experimental; y para la recolección de información se llevó a cabo una encuesta tipo digital.

Los autores concluyeron que Transmulticarga S.A.S. es una empresa joven con una trayectoria relativamente corta en el mercado, ha sabido ajustar sus procesos y orientar a sus colaboradores hacia un ambiente resiliente, adaptable y de gestión del cambio; no obstante, lo ha hecho de manera improvisada y sin el apoyo de una guía estructurada que le sirva de base para especificar los pasos a seguir en un proceso de cambio.

La investigación citada se vincula al tema planteado, ya que detalla la importancia que exista un buen modelo de gestión de cambio, flexible y con una cultura organizacional adaptable que permita mantener una estabilidad, baja rotación y resistencia al cambio.

- Un cuarto antecedente de este tema de evolución y gestión del cambio en las organizaciones corresponde a (Alzate y Betancur, 2020) en su trabajo de grado titulado “**La gestión de cambio como mecanismo de aseguramiento y mejora de los procesos**”. El objetivo de dicha investigación fue proponer una estrategia de gestión del cambio para asegurar y mejorar los procesos en cualquier tipo de

organización. Para el desarrollo de dicho trabajo se llevó a cabo el método y diseño de investigación tipo cualitativo, empírico, no experimental y de corte transeccional. Para recolectar la información se llevó a cabo un muestreo con el método Delphi.

Los autores concluyeron que es importante que las empresas incorporen en su gestión del cambio elementos tecnológicos, y herramientas que analicen datos y proporcionen elementos que funcionen como base para obtener resultados; y así de esta forma enfocarse en las personas que van a ser impactadas y estructurar estrategias para abordar la resistencia al cambio.

La investigación citada se vincula al tema planteado, abordando la necesidad de realizar un exhaustivo análisis del impacto que pueden generar los cambios organizaciones y de las estrategias que se deben implementar para mitigar la resistencia al cambio y que los colaboradores tengan una mejor adaptabilidad a dichos cambios.

- Finalmente, como quinto antecedente, se puede citar a (González, 2019) en su seminario de graduación titulado **“La gestión del talento humano como componente que contribuye al éxito del cambio organizacional”**. El objetivo de dicha investigación fue analizar la importancia de la gestión de talento humano como componente fundamental que contribuye al éxito del cambio organizacional. La investigación realizada es de carácter teórica o pura debido que parte de un marco teórico y permanece en él. Para la recolección de la información se utilizó la documentación bibliográfica referente a la administración.

La autora concluyó que es importante establecer estrategias que orienten y guíen a la organización a innovar, otorgar diversos gratificantes a los colaboradores para crear un buen ambiente laboral, que a su vez va a mitigar la rotación, desmotivación, y por efecto, va a contribuir al éxito de los procesos de cambio.

La investigación citada se vincula al tema planteado por que implica una guía teórica de la gestión del talento humano, que permite a las organizaciones tomar acciones para mejorar el desarrollo de procesos y personas en la evolución y gestión de cambio en las empresas.

1.11 Definición de variables

1.11.1 Gestión del cambio

1.11.1.1 Definición conceptual. La gestión del cambio es un enfoque sistemático que se vale de las personas que forman parte de una empresa, con el fin de minimizar la resistencia que podría afectar los cambios que la organización requiere para su crecimiento y evolución. (Clavijo, 2023)

1.11.1.2 Definición instrumental. Para la recolección de la información, se realizará un cuestionario que busca conocer cómo se toman las decisiones en la empresa a la hora de implementar un cambio organizacional y qué mecanismos integran para mitigar efectos como la resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

1.11.1.3 Definición operacional. Se realizará la encuesta a una de las colaboradoras de RRHH, y con los resultados obtenidos se realizará un análisis de dicha información para presentarla a dicho departamento en aras de mejorar la toma de decisiones en cuanto a futuros cambios y evolución planteados.

1.11.2 Resistencia del Recurso Humano

1.11.2.1 Definición conceptual. La resistencia al cambio organizacional se define como la actitud que manifiestan los trabajadores cuando se introducen cambios metodológicos y de procesos que con llevan modificaciones de rutinas y/o hábitos. (Latam, 2023).

1.11.2.2 Definición instrumental. Se llevará a cabo la elaboración de una encuesta en la organización, para conocer sus argumentos sobre los cuales se basan en poner en práctica algún tipo de incertidumbre o resistencia ante los cambios que realiza la compañía.

1.11.2.3 Definición operacional. Con los datos obtenidos de la encuesta, se logra determinar posibles causas que llevan a los colaboradores a resistirse a los cambios que genera la compañía en su estructura, para tomar decisiones y mitigar estos efectos

1.11.3 Adaptabilidad del Recurso Humano

1.11.3.1 Definición conceptual. La adaptabilidad del recurso humano es importante para las organizaciones ya que se afirma que “es la capacidad de responder de manera efectiva ante diferentes escenarios y desafíos que se dan en el lugar de trabajo”. (Raeburn, 2022, Párr. 5)

1.11.3.2 Definición instrumental. Se llevará a cabo una encuesta entre los colaboradores, para conocer y analizar sus puntos de vista sobre lo que consideran que es importante que la organización tome en consideración para que haya una mejor adaptabilidad a sus funciones, en la evolución y gestión del cambio implementada en la empresa.

1.11.3.3 Definición operacional. Con los datos obtenidos, se pretende conocer el impacto que tiene en el recurso humano, los cambios que se implementan en la compañía y será presentado al área de talento humano para que se puedan establecer estrategias que ayuden a optimizar dichos procesos.

1.12 Alcances y Limitaciones

1.12.1 Alcances

Establecer los factores que influyen en la adopción y evolución al cambio por parte del recurso humano en la Fábrica Nacional de Licores, así como dar las posibles soluciones al problema presentado en esta organización.

Recomendar las prácticas que deberían ser implementadas en la FANAL por parte de la administración general para poder involucrar al personal en la aceptación del cambio hacia nuevas prácticas.

1.12.2 Limitaciones

La resistencia de la alta gerencia ante la oferta de nuevas ideas de trabajo es una limitación a la cual nos podemos enfrentar.

El puesto de gerente general tiene como recargo funciones de recursos humanos, y es de confianza, por lo que en cada junta directiva festejada una vez cada mes, peligra la permanencia de este colaborador el puesto.

Para el momento de la investigación, no existe un coordinador de recursos humanos, por lo que cierta información y aplicación de nuevas prácticas no puede darse de la mejor manera.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo II de la presente investigación, se lleva a cabo el marco teórico que tiene como objetivo sustentar dicho proyecto mediante conceptos de teoría recopilados de fuentes bibliográficas como libros, revistas, investigaciones e internet; así como sintetizar y explicar las bases teóricas en las que se lleva a cabo el trabajo de investigación.

El marco teórico es una sección importante ya que, mediante estos conceptos de teoría, ayuda a proporcionar las teorías y enfoques que permite obtener una comprensión óptima sobre la evolución y gestión del cambio en las organizaciones, así como la resistencia al cambio y adaptabilidad del recurso humano.

2.1 Teorías que sustentan el trabajo de investigación

2.2 Teoría de las organizaciones

2.2.1 Organizaciones

Es importante tener un concepto claro de lo que es una organización, por lo cual de acuerdo con lo mencionado por Eggers (2018), define que las organizaciones son “aquellas agrupaciones humanas que fueron constituidas y dirigidas conscientemente para alcanzar determinados fines” (p. 10).

Todas las organizaciones, independientemente si realizan la misma actividad lucrativa, deberán tener sus respectivos objetivos, estrategias y planificación; sin embargo, en la mayoría hay elementos que se comparten como los que se mencionan a continuación.

2.2.1.1 Recursos Humanos. Este es uno de los recursos más valiosos de las organizaciones, ya que “son las personas con las que cuenta una organización para lograr sus objetivos; es decir, las que trabajan en ella. La importancia que se le dio a este recurso a través de la historia fue diferente” (Eggers, 2018, p. 10)

En este recurso dentro de la organización, se incluyen aspectos claves tales como:

- Motivación
- Retención
- Incentivos

➤ Capacitación

2.2.1.2 Recursos materiales. De acuerdo con Eggers (2018) menciona que “son aquellos bienes muebles e inmuebles con los que cuenta la organización para llevar a cabo sus operaciones” (p. 11).

La cantidad de recursos materiales con los que cuenta la organización va a ir de acuerdo con su tamaño, a las necesidades que busca cubrir y público meta, algunos ejemplos de estos recursos son: insumos, ingredientes, dinero, materias primas, instalaciones, maquinarias, herramientas, locales, fábricas, vehículos, impresoras, computadoras, mesas, sillas, muebles, estantes, escritorios, televisores, entre otros.

2.2.1.3 Recursos naturales y energéticos. Eggers (2018) menciona que “son la tierra, el aire, el agua, la luz solar, combustibles y energía eléctrica, luz solar, etc. Con los que pueda contar la organización” (p. 11).

Dentro de este contexto, se puede mencionar que las empresas están optando por un modelo conocido como Green Office, el cual según Eggers (2018) lo que trata es de buscar mitigar el impacto en el medio ambiente, reduciendo emisiones de dióxido de carbono y la huella ecológica; lográndolo mediante la capacitación y concientización en los colaboradores para que existan ambientes y espacios de trabajo más agradables, y traigan consigo beneficios tanto para las personas como para la organización (p. 11)

2.2.2 Tipos básicos de empresas

Dentro del concepto de organizaciones, se puede mencionar que estas se dividen en 3 tipos básicos: Las empresas, Administración pública y Organizaciones No gubernamentales.

2.2.2.1 Las empresas. “Una empresa es un grupo social que produce bienes y/o servicios, tendientes a la satisfacción de las necesidades de la sociedad” (Eggers, 2018, p. 13).

2.2.2.2 Administración pública. “Es la organización del gobierno de un estado. Sus objetivos deben estar en función de lo que quiere y necesita la comunidad” (Eggers, 2018, p. 14).

2.2.2.3 Organizaciones no gubernamentales (ONG). Eggers (2018) menciona que “son organizaciones privadas, independientes de gobiernos públicos, creadas con fines sociales o humanitarios. Los miembros son llamados “socios” o “afiliados”. (p. 14).

2.2.3 Cultura Organizacional

Este es un elemento clave en las organizaciones, porque se refiere a la identidad de una organización. Eggers (2018) menciona que “la cultura organizacional implica un conjunto de normas, costumbres, actitudes, ritos, valores y creencias compartidas por quienes conforman la organización. (p. 22).

2.3 Teoría de las relaciones humanas

Según Eggers (2018), el inicio de las ideas de las relaciones humanas fue fundamentada a partir del experimento de Hawthorne y desarrollado por Elton Mayo. Dicho experimento se llevó a cabo en 4 etapas y dieron como resultado; lo importante es que los colaboradores se sientan integrados a un grupo de trabajo, por tanto, el nivel de producción no estaba relacionado con la fuerza o capacidad fisiológica de los operarios. (pp. 37-39).

Algunas conclusiones que se mencionan de dicho experimento realizado por Elton Mayo son las siguientes:

- **Comportamiento social de los empleados:** los empleados no tienen comportamientos aislados, sino que actúan como un grupo. Los empleados se ajustan a los patrones del grupo de trabajo, y reciben castigos morales cuando tienen lugar ciertos desvíos.
- **Las recompensas y sanciones sociales:** se verificó que, si una persona produce muy por debajo o por encima de lo normal, recibe castigos morales de parte del

grupo. Los empleados preferían producir menos y consecuentemente ganar menos, que poner en riesgo su integración dentro del grupo de trabajo.

- **Grupos informales:** la empresa empezó a ser visualizada no solo por los aspectos formales de la organización (estructura, jerarquía, responsabilidades, departamentos, etc.), sino que también se vio a la organización compuesta por diversos grupos sociales informales, cuya estructura no necesariamente es la misma que la dada por la organización formal.
- **Las relaciones humanas:** las personas no son partes de un mecanismo. Participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social.
- **La importancia del contenido del cargo:** si bien Taylor había sacado la conclusión de que una mayor fragmentación de las tareas llevaba a una mayor eficiencia, Mayo observó que los operarios tendían a realizar intercambios de tareas porque los aburría la monotonía. Si los trabajadores caen en la monotonía, tanto su eficiencia como su nivel de concentración se reduce.
- **Énfasis en los aspectos emocionales:** las emociones y sentimientos, aunque en ocasiones irracionales, son considerados en esta teoría como un factor que influye en la producción.

La revolución industrial, sin duda alguna trajo cambios radicales, por eso es importante hacer énfasis en algunas características de esta teoría como las menciona Peiró (2022), estas son algunas de las principales características de la teoría de Elton Mayo:

- Estudia a la organización no como una maquinaria, sino como un grupo de personas que forman dicha organización.
- Enfatiza en las personas y basa la teoría centrándose en la parte humana.
- Ofrece la capacidad de tener autonomía al trabajador, y no la totalidad al jefe, o patrón de la organización. La idea es que el trabajador tenga autonomía para desarrollar su labor sin el sometimiento constante y la vigilancia del jefe.
- Propicia la confianza en las personas.
- Da gran importancia a las relaciones que existen entre los trabajadores que componen la empresa.

- La teoría se inspira en la psicología y no en la autoridad. La psicología empieza a tener importancia a la hora de estudiar e investigar las relaciones humanas en todo tipo de ámbitos, incluyendo las organizaciones como es este caso.
- Tiene en cuenta las relaciones entre los componentes humanos de la organización, y favorece también las dinámicas grupales.

2.4 Teoría del comportamiento organizacional

De acuerdo con Chirino (2021); menciona que el enfoque es esta teoría consiste en “considerar las relaciones en el ámbito organizacional como el factor relevante para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad adecuada” (párr. 5)

Dentro de esta teoría, es importante contemplar las personas gerentes que deben contemplar aptitudes para tener la capacidad de llevar a un éxito continuo a sus equipos de trabajo, por ello es importante conocer algunos conceptos relevantes.

2.4.1 Gerentes

De acuerdo con Robbins y Judge (2009) son “individuos que logran las metas a través de otras personas” (p. 7)

Estas personas a cargo de dirigir una organización tienen funciones específicas, dentro de las principales podemos mencionar las siguientes:

- **Planear:** “Proceso que incluye la definición de metas, establecer la estrategia y desarrollar planes para coordinar las actividades” (Robbins y Judge, 2009, p.7).
- **Organizar:** “Determinar las tareas a realizar, quien las realizará, cómo han de agruparse, quién reporta a quién y dónde se tomarán las decisiones” (Robbins y Judge, 2009, p.7).
- **Dirigir:** “Función que incluye motivar a los empleados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos” (Robbins y Judge, 2009, p.7).
- **Controlar:** “Monitorear actividades para garantizar que se lleven a cabo según se planeó y corregir cualquier desviación significativa” (Robbins y Judge, 2009, p.7).

- Por otra parte, los gerentes deben poseer aptitudes gerenciales, como las siguientes:
- **Aptitudes técnicas:** “Éstas comprenden la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializada” (Robbins y Judge, 2009, p.8).
- **Aptitudes humanas:** “La habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, y saber entenderlas y motivarlas” (Robbins y Judge, 2009, p.8).
- **Aptitudes conceptuales:** “Los gerentes deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas” (Robbins y Judge, 2009, p.8).

2.4.2 Comportamiento Organizacional

De acuerdo Robbins y Judge (2009), el comportamiento organizacional se define como “un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p. 10).

Dentro de esta disciplina, dicho autor argumenta que intervienen algunas disciplinas como las que se mencionan a continuación:

2.4.2.1 Psicología. Robbins y Judge (2009), mencionan que “es la ciencia que mide, explica y, en ocasiones, cambia el comportamiento de los seres humanos y animales” (p. 13).

2.4.2.2 Psicología social. Robbins y Judge (2009) la definen como la “rama de la psicología que unifica conceptos de la psicología, la sociología y que se centra en la influencia que tienen las personas entre sí” (p. 14).

2.4.2.3 Sociología: Robbins y Judge (2009) definen sociología como la ciencia que “estudia a las personas en relación con su ambiente social o cultural. Los sociólogos han contribuido al CO mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, en particular en las que son formales y complejas” (p. 15).

2.4.2.4 Antropología. Es el estudio de las sociedades, y tiene por objetivo aprender sobre los seres humanos y sus actividades.

Otro punto importante por analizar dentro de la teoría es el desarrollo de un modelo de comportamiento organizacional, y algunos conceptos claves para entender este desarrollo, son los siguientes

2.4.3 Panorama:

“Abstracción de la realidad. Representación simplificada de algún fenómeno del mundo real” (Robbins y Judge, 2009, p. 26).

2.4.4 Las variables dependientes:

“Es el factor clave que queremos explicar o predecir y que se ve afectada por algún otro factor. ¿Cuáles son las principales variables dependientes en el CO?... énfasis en la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción con el trabajo” (Robbins y Judge, 2009, p. 27).

Dentro de estas variables dependientes, se mencionan las siguientes:

Productividad: Medición del desempeño que incluye la eficacia y eficiencia” (Robbins y Judge, 2009, p. 27).

Ausentismo: “Se define como la inasistencia frecuente al trabajo. Y constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores” (Robbins y Judge, 2009, p. 27).

Rotación: De acuerdo con Robbins y Judge (2009), “es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación” (p. 29)

Conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo. “Es aquella que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, por eso, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros” (Robbins y Judge, 2009, p. 29).

2.4.4.1 Comportamiento ciudadano organizacional (CCO). “Comportamiento discrecional que no es parte de los requerimientos formales de trabajo de un empleado, no obstante, promueve el funcionamiento eficaz de la organización” (Robbins y Judge, 2009, p. 31).

2.4.4.2 Satisfacción en el trabajo. “Se define como el sentimiento positivo respecto al trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características” (Robbins y Judge, 2009, p. 31).

2.4.5 Las variables independientes:

Robbins y Judge (2009) mencionan que “una variable independiente es la presunta causa de cierto cambio de la variable dependiente” (p. 31).

Además, algunos otros conceptos importantes para comprender el comportamiento organizacional son los siguientes:

2.4.6 Cambio

De acuerdo con lo mencionado por Robbins y Judge, 2009, define cambio como “hacer las cosas de manera diferente” (p. 621).

2.4.7 Agentes de cambio

Robbins y Judge (2009) mencionan que “son gerentes u otras personas, empleados comunes de la organización, nuevos empleados contratados o consultores externos” (p. 621).

2.4.8 Resistencia al cambio

La resistencia al cambio es definida por Ansoff y McDonnell (1990) “como un fenómeno que afecta al proceso de cambio, retrasando su inicio, dificultando su implantación y aumentando su costo, y/o saboteándolo o absorbiéndolo dentro de la confusión de otras prioridades”

2.4.9 Adaptabilidad

“La adaptabilidad es la capacidad de aprender nuevas habilidades y destrezas, para después aplicarlas con rapidez y éxito en las organizaciones, y más concretamente en el trabajo” (ITMadrid, 2022, párr. 4)

Existe una serie de cambios para avanzar a la adaptabilidad, de acuerdo con ITMadrid, 2022, se mencionan los siguientes:

1. **Liderazgo.** Un liderazgo sólido e inclusivo es clave para que la organización se adapte rápidamente a los cambios del entorno.
2. **Agilidad.** Definitivamente un cambio en la mentalidad y cultura de la empresa es clave para organizar a los equipos de trabajo en la empresa.
3. **Cultura organizacional.** En línea con los conceptos antes mencionados, trabajar y emprender una cultura digital es clave en la organización. De tal manera que la organización pueda dar respuesta anticipada a los riesgos y cambios que demanden clientes y stakeholders.
4. **Re-Skilling.** Es clave que la organización desaprenda, reaprenda nuevas habilidades y competencias. Que reaccione con nuevas estrategias, cargos y estructuras que adopten los cambios en el mercado. Para ello, debemos mantener capacitado y formado a los equipos.
5. **Transformación Digital.** Para nadie es un secreto que las empresas que lo han hecho mejor durante la pandemia fueron aquellas que habían adoptado Cloud Computing, por ejemplo, como estrategia digital. Su capacidad de reacción mucho fue mejor a las que se resistieron al cambio antes de la pandemia.
6. **Colaboración.** No hay vuelta atrás, los equipos de trabajo se han consolidado. Hay que continuar reformándolos y empoderándolos para incrementar la productividad. El trabajo colaborativo es clave para ello.
7. **Modelos de negocio.** Es otro concepto que hay que mantener en el radar. La irrupción de nuevos modelos de negocios, cambiarán la fisonomía de muchos mercados, por lo que habrá que estar alertas.

2.5 Reseña histórica

El 2 de setiembre de 1850, mediante Decreto Ejecutivo No 99 y por iniciativa del entonces presidente de la República, don Juan Rafael Mora Porras, se dispuso a concentrar y colocar en manos del Estado la destilación de alcohol etílico y producción de bebidas alcohólicas para consumo nacional, esto con carácter de monopolio del Estado.

Fue entonces cuando se centralizaron en unas bodegas situadas donde actualmente se encuentra el Edificio Metálico o la Escuela Buenaventura Corrales en la ciudad de San José, todos los equipos de destilación existentes en la época, hasta entonces propiedad de particulares.

Sin embargo sería en 1853, siendo jefe de Estado el mismo Juan Rafael Mora Porras, nació una de las industrias más grandes del país, la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), inicialmente bajo el nombre de Fábrica Nacional de Aguardientes, creada con el firme propósito de fomentar la industria cañera, defender a la población del consumo de licores perniciosos con alto contenido de impurezas y elementos tóxicos comercializados al margen de la ley, afectando los ingresos del gobierno y constituyendo un riesgo para la salud pública.

Los primeros equipos de destilación de FANAL estuvieron donde actualmente funciona el Centro Nacional de la Cultura CENAC en San José.

El 24 de agosto de 1856 se inauguró la planta, con la asistencia del presidente de la República, don Juan Rafael Mora Porras y el arzobispo de San José, Anselmo Llorente La fuente.

En el decenio de 1950 se decidió reubicar la Fábrica fuera de San José a un sitio cercano a las materias primas, pero con fácil acceso a la capital. La construcción de la nueva planta de destilación es en Grecia, y concluyó en 1981, siendo un traslado paulatino de toda la operación hasta completar el proceso en 1996.

La experiencia de FANAL, basada en una larga trayectoria y avanzada tecnología, le permiten a la empresa producir alcohol de primera calidad, puro e insuperable, cuya fabricación se deriva en alcohol para uso industrial, medicinal, doméstico y como materia prima en la elaboración de licores y otros derivados.

La preocupación de FANAL por elaborar buen licor, con altos estándares de calidad y competitivos en el ámbito internacional se inicia con una cuidadosa selección y análisis de la mezcla, garantizado con materia prima y un alcohol superfino, de insuperable pureza y primerísima calidad, que supera las especificaciones de calidad de la Norma Francesa para esa línea.

El alcohol se origina de la melaza, un subproducto de la refinación del azúcar de caña, que a la vez es uno de los principales productos del país.

2.6 Localización geográfica

La empresa en estudio se ubica en Alajuela, Grecia, Puente de Piedra, Rincón de Salas.

Imagen 1. Logo Fanal



2.7 Objetivos institucionales

2.7.1 Misión

La Fábrica Nacional de Licores es una empresa estatal altamente especializada en la producción de alcoholes, rones y bebidas alcohólicas para el consumo humano. Como empresa generadora de ingresos debe promover su crecimiento en el mercado y operar con sistemas de alta eficiencia administrativa y operativa. Está comprometida en garantizar a la sociedad costarricense una alta calidad en los productos que fabrica y en

las materias primas que suministra al sector privado. El bienestar y el desarrollo de sus trabajadores se consideran elementos estratégicos para la consecución de sus objetivos

2.7.2 Visión

La Fábrica Nacional de Licores se mantendrá como una empresa líder en la elaboración de bebidas alcohólicas y en la producción de las materias primas para la industria licorera. Observará los más altos estándares de calidad e innovación en sus procesos productivos, para satisfacer plenamente los gustos y preferencias del mercado licorero, tanto en el ámbito nacional, como internacional, considerando este último como su principal factor de dinamismo

2.8 Infraestructura.

La FANAL en un principio fue construida en San José en material de hierro y otras partes de concreto, tiempo después, se decide trasladar a Grecia, esto a petición de la junta administrativa de aquel entonces, a razón de la necesidad por acceso a materias primas. Dicho traslado fue de manera paulatina, pero solo se traslada el edificio administrativo ya que este es de metal, madera y durock.

Por otra parte, la Fábrica Nacional de Licores cuenta con otras áreas construidas con el tiempo, tal es el caso de la destilería, la cual es de metal y block desde su base, así como también el área de calderas, almacén de materias y tonelería.

El edificio de control de calidad, cómputo, recepción, sala de capacitaciones, consultorio médico, cuartos de servidores, hechos en materia de concreto y hierro.

El departamento de mercado se construye de metal y Durock, este lugar fue uno de los últimos a construirse, sin embargo, este mantiene pisos cerámicos, siendo el primero en adoptar este tipo de material en su base.

Además, se cuenta con sitios de uso común, tal es el caso de 2 ranchos hechos en hierro, madera y pisos cerámicos, una plaza de deportes, parqueos techados con hierro y losa de cemento.

El lugar más importante de esta empresa estatal es el área de envase, ahí se llenan las botellas con licor para venta, esta conserva su forma original hecha en block y metal, y se divide con una maya con la bodega de distribución.

Un detalle que llama la atención de aquellas personas que transitan por el frente, es sin duda alguna los tanques de alcohol visibles desde la autopista, esto alcanzan alturas de hasta 60 metros y están hechos de acero, logrando soportar hasta 40 mil litros de alcohol y guaro, además están cercados por temas de seguridad.

2.9 Personal administrativo

En la actualidad, el faltante de personal es alto.

La administración está compuesta por el gerente general, MBA Jesús Ulloa, el subadministrador, Lic. Luis Arrieta, se cuenta con 2 asistentes de logística administrativa, una secretaria y un coordinador de salud ocupacional. Los 2 primeros puestos son un poco inestables, ya que son puestos de confianza política, por lo que en cada junta celebrada una vez al mes, se puede decidir cambiar a la persona en turno.

Seguidamente, en la jerarquía, se encuentran coordinadores de área, master Francisco Merino, coordinador de la proveeduría, almacén de materiales, distribución y servicios generales.

MBA Juan Carlos Abarca, coordinador de mercadeo, ejerce el puesto desde hace más de 20 años.

Lic. Cynthia Calderón, coordinadora de financiero y tesorería.

Nataly Jiménez, coordinadora del área de producción, la cual tiene entre sus responsabilidades fabricar alcohol para bebidas y CCSS.

Kenneth Ocampo es el coordinador de destilería y calderas, estos procesos son sujetos uno del otro.

En el área de recursos humanos, no se cuenta con un coordinador, sin embargo, el señor Jesús Ulloa mantiene sobre cargo de funciones de ese departamento.

En control de calidad, la licenciada Raquel Quirós, es la coordinadora, se encarga de todo lo relacionado permisos de la institución y velar por que el licor sea de apto para consumo.

En el área de mantenimiento, MBA Sebastián Durán asume como coordinador designado.

En el área de salud se cuenta con un médico llamado Eddie Víquez y Lucrecia Corrales en el rol de enfermera.

2.11 Áreas de trabajo

La Fábrica Nacional de Licores cuenta con áreas de trabajo como seguridad, limpieza y aseo, ambas áreas conformadas por contratación interna y externa.

Destilería, calderas, almacén de materias, mantenimiento de zonas verdes e industrial, bodegas de alcoholes y licores, informática, control de calidad, central telefónica, área de salud humana, despacho de alcoholes, mercadeo, proveeduría, tesorería, legal, archivo histórico, servicios generales, administración general, costos, financiero, recursos humanos, mercadeo, distribución, producción y envasado.

2.12 FODA

Imagen 3. FODA

FODA FANAL, AÑO 2024		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Crecimiento del mercado	Apertura del monopolio
		Monopolio de alcohol	Regla fiscal
		Dependencia de entes privados	Privatización o venta
		Donativos de camiones	Control del CNP
			Falta materias primas
			Contrabando
RESULTADO DE ANÁLISIS			
FORTALEZAS	Calaboradores comprometidos	Producir más CACIQUE	Solicitar aprobar horas extras
	Marca Reconocida (CACIQUE)	Conservar el recurso humano actual	Asegurar la producción necesaria
	Conocimiento en destilación		
DEBILIDADES	Salarios Bajos	Solicitar faltante de plazas	Aumentar producción y seguir operativos
	Jordana laboral única	Solicitar salarios globales	
	Falta de personal		
	Escasa producción		

Nota: La figura anterior hace referencia al análisis FODA realizado en la Fábrica

Nacional de Licores. Fuente de elaboración propia Gonzalez y Villegas (2024)

2.13 Servicios

La FANAL ofrece el abastecimiento de alcohol de diferentes tipos para la CCSS a costo de producción.

Además, de las ganancias obtenidas en la venta de licores, se destinan ciertos montos para asociaciones solidaristas, escuelas, asilos de ancianos, y otras instituciones de carácter social.

Se puede decir que casi el total de ganancias producidas se van para la mantención del Consejo Nacional de Producción y sus aportes.

2.14 Logros de la empresa

Algo importante por mencionar, la empresa logró abastecer a todas las personas e instituciones del país con alcohol y solución antiséptica en época de pandemia, al punto de implementar en uso de horas extras y jornadas dobles.

La regla fiscal limita mucho el actuar de la FANAL, pero a pesar de esto ha logrado sacar la producción necesaria durante cada año.

Mantener el monopolio del mercado ha sido uno de los grandes retos durante años, así como luchar con una posible venta u otorgamiento de la administración a entes privadas.

2.15 Fuentes filosóficas

Dentro de los valores éticos que tiene dicha empresa, tenemos los siguientes:

2.15.1 Valores

➤ Transparencia

Todos nuestros actos y procedimientos estarán representados por la claridad y luminosidad de las acciones humanas con la pureza, la entereza y el desinterés que todos esperan.

➤ Justicia

Valoraremos la calidad de lo que es cierto y auténtico con la virtud de dar a cada persona lo que le corresponde en forma equitativa, recta e imparcial.

➤ Integridad

Nuestro actuar en las actividades laborales serán conforme a las normas éticas y sociales, con coherencia entre lo que se hace y lo que se dice.

➤ **Verdad**

Nuestro compromiso con la calidad de la certeza y la congruencia de lo que se dice y lo que existe. Es la decisión sobre la base de datos ciertos o verídicos y perfectamente comprobados.

➤ **Respeto a las personas**

Al respetar nuestros propios actos y comportamientos estaremos respetando el criterio ajeno. Así mismo, se infiere el respeto por las leyes y otras disposiciones que rigen a la ciudadanía costarricense. El respeto a los demás no es un simple acto de cortesía u obediencia, sino una exaltación a la veneración de un principio universal, que debe caracterizar a todo ser humano para vivir en paz, en disfrute de su libre albedrío, para construir un mundo en el que coexistan todas las razas, sin distinciones étnicas, de religión, edad, sexo u estatus.

➤ **Responsabilidad**

Nos comprometemos a asumir las consecuencias por nuestros actos y decisiones, cumpliendo eficientemente nuestros deberes.

2.15.2 Valores institucionales

➤ **Servicio al cliente**

Nuestro compromiso es satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos con asertividad y empatía

➤ **Calidad en el servicio**

Actuaremos motivados con el fin de poner a disposición de la clientela todos los recursos necesarios para demostrar nuestra competitividad y eficiencia, garantizando la confianza y el prestigio institucional.

➤ **Compromiso organizacional**

Todos nuestros actos están orientados a cumplir fielmente con los deberes y obligaciones emanados del marco legal que regula el accionar institucional.

2.16 Recursos.

2.16.1 Recursos Financieros

Sus recursos financieros provienen de la venta de licores en el mercado nacional, siendo el guaro CACIQUE su marca estrella.

Se cuenta con otras fuentes de ingreso como ligaos, chili guaro, rones, entre otros.

2.16.2 Recursos Humanos

El recurso humano para este 2024 está limitado a decisiones del CNP (Consejo Nacional de Producción), FANAL es parte de esta institución pública y no cuenta cédula jurídica. Actualmente se cuenta con 160 funcionarios activos, en puestos de carácter interino y nombramiento en propiedad, se despidieron 15 ocasionales.

2.16.3 Recursos Tangibles

Sus recursos tangibles más importantes son la cantidad de licores almacenados, planta de producción, instalaciones y automóviles.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

El enfoque empleado en la presente investigación es de tipo cualitativa y descriptiva, ya que, tiene como objetivo principal describir elementos sobre los sujetos que serán sometidos a estudio, conocer y describir las cualidades o demás elementos sobre la variable que se encuentra en estudio y se utilizan para detallar situaciones presentes en la organización en la que se desarrolla el proyecto, con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación, tal como lo menciona Solís (2020) “el enfoque de investigación se basa en la naturaleza del estudio, la cual implica desde la definición del tema hasta el final cuando se hace ya la interpretación de datos” (párr. 1).

3.2 Alcance de la investigación

El alcance del estudio del presente proyecto de investigación se determina con base en la necesidad de conocer la forma del cómo incide la evolución y gestión del cambio de la Fábrica Nacional de Licores en la resistencia y adaptabilidad del recurso humano; es por tal razón que con el instrumento del cuestionario y el método de observación que se va a aplicar en la empresa, se pretende llegar a dar respuesta a dicho planteamiento. Para la investigación aplicada se utilizará a varios departamentos de FANAL y esto se debe a que la resistencia al cambio en la fábrica está distribuida en áreas, de ahí saldrán los participantes, los cuales están ya identificados como personas que presentan mayor grado de resistencia al cambio y cumplen con características como edad avanzada, mucho tiempo de trabajar en un departamento específico o para el sector público, índices de escolaridad alta o media, entre otras características.

3.3 Fuentes y sujetos de información

A continuación, se detallan los tipos de fuentes de información utilizados, así como los sujetos de información en el presente proyecto de investigación.

3.3.1 Fuentes de información

Con relación a las fuentes de información se utilizaron las primarias y secundarias, mismas se detallan a continuación.

3.3.1.1 Fuente primaria. Como lo menciona Morales (2022), la fuente primaria “proporciona información nueva y original, siendo el resultado de una investigación o trabajo intelectual” (párr. 1). Es decir, es aquella información recopilada de documentos originales, tesis, libros y entre otros recursos de primera mano, con el fin de lograr cumplir con los objetivos de este de la mejor manera.

La fuente de información donde se extraerán los datos proviene del cuestionario que se aplicará, así como observación directa de funcionarios en la Fábrica Nacional de Licores, misma que pertenece al estado costarricense mediante la figura del Consejo Nacional de Producción (CNP), los cuales trabajan en diferentes áreas de organización, pero se tomará de muestra personas con características específicas como edad, profesión, puesto de trabajo, antigüedad para el sector público y empresa objeto de estudio

3.3.1.2 Fuente secundaria. Este tipo de fuente, tal como lo indica Morales (2022) “proporciona información organizada, elaborada, producto de análisis de terceros, traducciones, o la reorganización de una información obtenida de una fuente primaria” (párr. 1).

Para el presente proyecto de investigación se empleó bibliografía extraída de páginas web, libros y trabajos finales de graduación, entre otros, todas relacionadas con el tema de investigación.

3.3.2 Sujetos de información

La información se obtiene mediante aquellas personas que cumplan con las características deseadas y sean aquellas que muestran mayor tendencia a resistir el cambio en la FANAL, después de esto se hará análisis y procesamiento de los datos obtenidos.

3.4 Población y determinación de la muestra

Colaboradores que presenten mayor resistencia a la implementación de cambios administrativos y tecnológicos dentro de la Fábrica Nacional de Licores.

La muestra se basa en 3 o 4 personas de una misma área, las cuales muestran poseer la mayor resistencia al cambio dentro de la organización. No se introducirá en áreas de

trabajo de carácter más operativo, debido a que la mayoría de los cambios a implementar no impactan estas áreas.

3.5 Determinación de la muestra

En total el cuestionario se aplicará a una muestra de 18 colaboradores de diferentes puestos y perfiles académicos en carreras como administración de empresas, ingeniería industrial o química, también ser funcionarios a cargo de departamentos, o personas influyentes en su trayectoria.

La muestra puede ser variable en función de nuevos hallazgos.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnicas de recolección de datos

Para llevar a cabo el presente proyecto, se utilizará las técnicas cualitativas para la recolección de la información, mediante la observación directa que se realizará en campo y cuestionarios que ayudarán a obtener información necesaria para dar respuesta al problema de investigación y obtener resultado de la hipótesis planteada en el capítulo I del presente trabajo de investigación.

3.6.1.1 Técnicas cualitativas. A continuación, se mencionan las dos técnicas cualitativas que se utilizarán para la recolección de información.

- **Observación:** Es uno de los muchos métodos de recolección de datos que existe, que de acuerdo con Cajal (2020) “Se caracteriza porque el investigador se encuentra en el lugar en el que se desarrolla el hecho sin intervenir ni alterar el ambiente, ya que de lo contrario los datos obtenidos no serían válidos” (párr. 1).
- **Cuestionario:** De acuerdo con Euroinnova Business School (2023) se define como “un instrumento de investigación que consiste en un conjunto de interrogantes u otro tipo de indicaciones con el propósito de recopilar información de un encuestado” (párr. 3)

3.6.2 *Instrumento de recolección de datos*

Para la recolección de la información, se aplicará un cuestionario a los colaboradores de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL) para ampliar la información del comportamiento de los colaboradores ante la gestión de cambio y su adaptabilidad a dichos procesos.

El cuestionario aplicado está estructurado de 20 preguntas entre las cuales se pueden obtener respuestas abiertas y cerradas.

Una vez ejecutada la recolección de información, se debe realizar el análisis e interpretación de los datos recopilados mediante gráficos y tablas para su debida comprensión y de esta forma, una vez finalizado el análisis e interpretación, proceder con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se detallan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de un cuestionario a los colaboradores de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL). El objetivo de dicho análisis es interpretar los datos recolectados de una manera adecuada y que se logre identificar las principales percepciones, experiencias y puntos de vista de los trabajadores con respecto a la gestión de cambio en la organización en estudio.

El cuestionario se clasifica en 2 tipos de preguntas: Preguntas abiertas y preguntas cerradas. En cuanto a los datos obtenidos de las preguntas abiertas, estos fueron clasificados en categorías que reflejan las tendencias más comunes en las respuestas, lo cual permite que el análisis cuantitativo de las opiniones cualitativas sea más fácil. En cuanto a los datos de las preguntas cerradas, cada una se encuentra detallada por su respectivo gráfico y su respectivo análisis textual para una mejor comprensión.

Además, es importante mencionar que el análisis de cada una de las preguntas de la encuesta se desarrolla respondiendo en orden cada uno de los objetivos específicos planteados en la investigación de dicho proyecto, lo cual proporciona una interpretación detallada de los resultados.

Finalmente, se aclara que algunos de los correos registrados son de dominios comunes como gmail, hotmail, otros propios de la empresa con dominio CNP (Consejo Nacional de Producción) y fanal. Algunos usuarios mostraron cierto nivel de desconfianza en anotar datos personales, esto a pesar de que uno de los encuestadores indicó a los elegidos como muestra la intención real, al igual que lo cita en el encabezado la encuesta de google forms..

A continuación se presentan los resultados e interpretación de la encuesta aplicada a los actuales colaboradores de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL).

4.1 Análisis de cuestionario aplicado a colaboradores de la FANAL.

1. ¿Cree usted que la Fábrica Nacional de Licores avanza en sus procesos administrativos hacia una era moderna?

Opciones brindadas:

☐ Sí

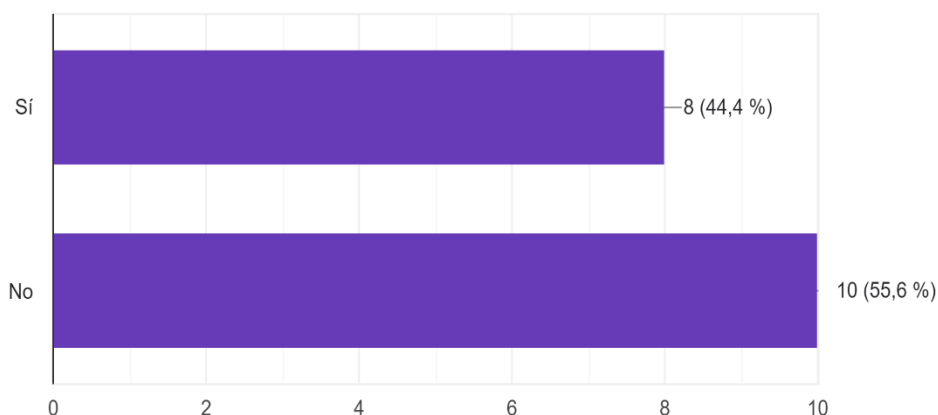
☐ No

Resultados obtenidos y graficados:

Gráfico 1. Proceso de avances administrativos

1. ¿Cree usted que la Fábrica Nacional de Licores avanza en sus procesos administrativos hacia una era moderna?

18 respuestas



Si	No	Total encuestados	Porcentaje	
8	10	18	Si	No
			44,4%	55,6%

Nota. Fuente de elaboración de Google Forms (2024).

Interpretación:

Existe un mayor porcentaje de desaprobación en cuanto a sí FANAL posee un norte definido hacia los procesos modernos en su administración, representando este grupo un 55,6% (10 personas) entre los rangos de edad de 18 a 6 años.

2. ¿FANAL le comunica y capacita de manera oportuna y adecuada ante los cambios que realiza?

Opciones brindadas:

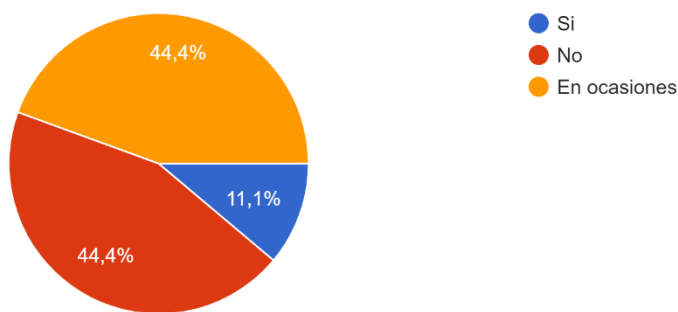
- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ En ocasiones

Resultados obtenidos y gráficos:

Gráfico 2. Capacitación y comunicación oportuna y adecuada

2. ¿FANAL le comunica y capacita de manera oportuna y adecuada ante los cambios que realiza?

18 respuestas



Si	No	En ocasiones	Total encuestados	Porcentaje		
				Si	No	En ocasiones
2	8	8	18	11,1%	44,4%	44,4%

Nota. Fuente de elaboración de Google Forms (2024).

Interpretación:

Esta pregunta arrojó resultados variados, siendo que 44,4% (8 personas) de los colaboradores encuestados opinan que FANAL sólo les comunica y capacita de manera oportuna en algunas ocasiones, al igual que un 44,4% opina que no. El

restante 11,1% opina positivamente, siendo las 2 restantes personas pertenecientes al departamento de control de calidad y financiero.

3. ¿Es FANAL para usted una institución moderna?

Opciones brindadas:

☐ Sí

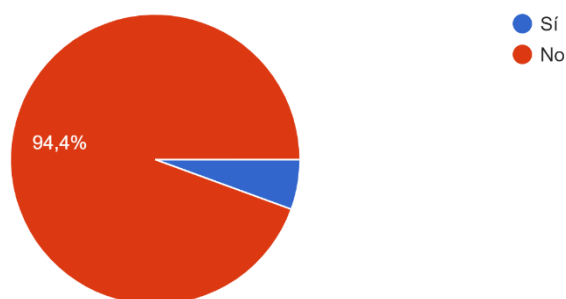
☐ No

Resultados obtenidos y gráficos:

Gráfico 3. Modernización en la organización

3. ¿Es FANAL para usted una institución moderna?

18 respuestas



Si	No	Total encuestados	Porcentaje	
			Si	No
1	17	18	5,6%	94,4%

Nota. Fuente de elaboración de Google Forms (2024).

Interpretación:

Se puede interpretar claramente que los colaboradores de la FANAL no consideran que sea una empresa moderna, dando como resultado que 17 de 18 personas encuestadas dieran un no como respuesta, equivaliendo a un 94,4%.

4. ¿Cuál es el mayor cambio en evolución administrativa que ha visto durante el tiempo trabajado en la FANAL?

Resultados obtenidos:

Tabla 1. Percepción de cambio administrativo.

Categoría	Frecuencia
Implementación de sistemas (Oracle, SICOP, sistemas modernos)	6
Cambios tecnológicos (nuevas computadoras, herramientas)	4
Certificaciones y normas (Inocuidad, FSSC 22000)	4
Pago por transferencias bancarias (cambio de cheques)	1
Teletrabajo	1
Cambios negativos para colaboradores con menos escolaridad	1
Capacitación y constante evolución del personal	1
No percibe cambios	2

Interpretación:

Con base en los resultados obtenidos, se realizó la clasificación acorde a los temas que mencionan los colaboradores en lo que considera el mayor cambio en evolución administrativa que han visto en la organización, en donde se puede observar que 6 colaboradores coinciden en que la Implementación de sistemas como Oracle, SICOP han llegado a cambiar y modernizar los procesos administrativos. Además consideran que si se han visto cambios positivos en la adquisición de equipos nuevos para las labores, se ha trabajado en certificaciones

de calidad, en la eliminación de efectivo implementando transferencias electronicas y el teletrabajo.

En cuanto aspectos no menos positivos, mencionan que se ha dado cambios negativos para colaboradores con baja escolaridad, se ha dado poca capacitación y 2 colaboradores coinciden en que no han percibido cambio alguno.

5. Según su conocimiento y experiencia dentro de la FANAL y apegado al manejo de cambios dado por la alta gerencia, responda, ¿Cuál cree usted que ha sido el mayor causante de renuncia de algunos buenos funcionarios?

Resultados obtenidos:

Tabla 2. Causantes de renuncias

Categoría	Frecuencia
Salarios bajos	10
Falta de oportunidades de crecimiento	3
Mala administración	3
Falta de motivación	4
Inestabilidad laboral (gubernamental, cierre de la fábrica)	3
Procesos burocráticos y complicados	1
Desmotivación por falta de innovación y avance tecnológico	2

Interpretación:

Como resultado de la recolección de información respecto a las principales causas de rotación de personal, 10 colaboradores que corresponden a un 55,5% de la población encuestada, coinciden que el tema salarial al ser bajo es la principal causa de rotación de personal. Entre otras causas se pueden mencionar la falta de oportunidades de crecimiento que va asociado a una desmotivación, también

mencionan otro aspecto como una mala administración causante de constantes renuncias, exceso de burocracia e inestabilidad laboral en sus contratos de trabajo.

6. ¿Cuánto tiempo aproximado tiene de trabajar en la FANAL?

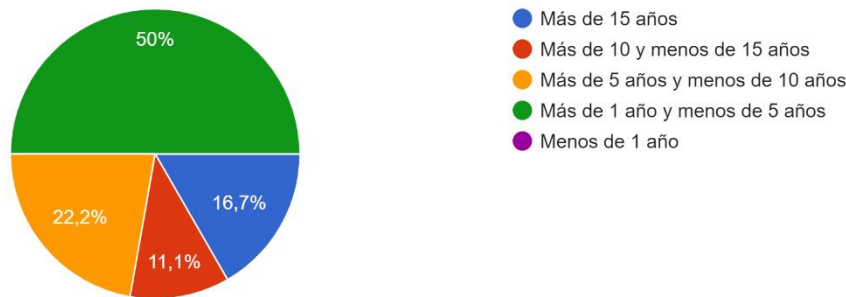
Opciones brindadas:

- ☐ Más de 15 años
- ☐ Más de 10 y menos de 15 años
- ☐ Más de 5 años y menos de 10 años
- ☐ Más de 1 año y menos de 5 años
- ☐ Menos de 1 año

Resultados obtenidos y gráficos:

Gráfico 4. Tiempo laborado en la FANAL

6. ¿Cuánto tiempo aproximado tiene de trabajar en la FANAL?
18 respuestas



Más de 15 años	Más de 10 y menos de 15 años	Más de 5 años y menos de 10 años	Más de 1 año y menos de 5 años	Menos de 1 año	Total encuestados	Porcentaje				
						Más de 15 años	Más de 10 y menos de 15 años	Más de 5 años y menos de 10 años	Más de 1 año y menos de 5 años	Menos de 1 año
3	2	4	9	0	18	16,7%	11,1%	22,2%	50,0%	0,0%

Nota. Fuente de elaboración de Google Forms (2024).

Interpretación:

Un 50% de las personas trabajadoras de la FANAL tienen menos de 5 años de laborar para la empresa, lo que equivale a 9 personas y siendo el mayor margen de respuesta obtenido.

El segundo dato de mayor relevancia corresponde a un 22,2%, lo que significa que 4 personas poseen de 5 a 10 años de laborar en el lugar objeto de estudio.

Llama la atención que al menos 3 de 18 personas encuestadas tienen más de 15 años de laborarle a FANAL, pero menos de 15 años, lo que equivale a un 16,7%.

El 11,1% de los encuestados llevan trabajando para empresa pública más de 10 años y menos de 15 años.

7. ¿Cree necesario cambios en todos los procesos operativos de trabajo en la FANAL?

Opciones bindadas:

☐ Si

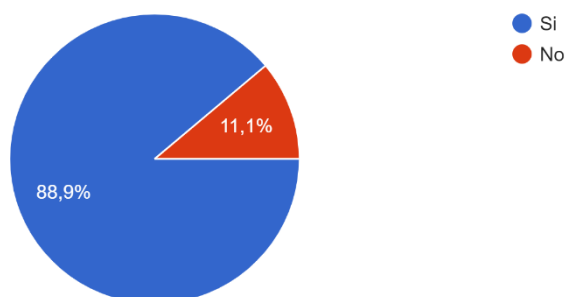
☐ No

Resultados obtenidos y graficados:

Gráfico 5. Necesidad de cambios de procesos operativos

7. ¿Cree necesario cambios en todos los procesos operativos de trabajo en la FANAL?

18 respuestas



Si	No	Total encuestados	Porcentaje	
			Si	No
16	2	18	88,9%	11,1%

Nota. Fuente de elaboración de Google Forms (2024).

Interpretación:

Un total de 16 personas, lo que equivale a un 88,9% de la muestra opina que FANAL sí necesita cambios operativos en la forma de trabajar. Un 11,1%, osea 2 colaboradores opinan que todo está bien, perteneciendo a un rango de edad de los 18 a los 40 años, y pertenecientes a departamento de administración general y tecnologías de la información.

8. ¿Considera usted que las cargas de trabajo entre los empleados del mismo puesto es equitativa?

Opciones brindadas:

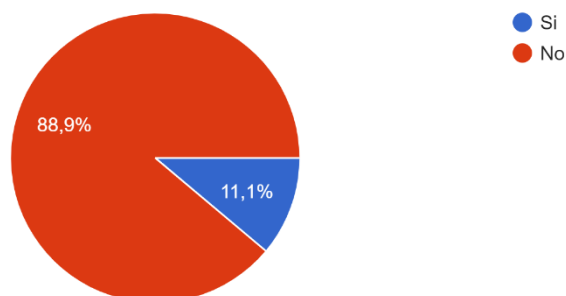
☐ Si

☐ No

Resultados obtenidos y graficados:

Gráfico 6. Equidad en nivel de carga de trabajo

8. ¿Considera usted que las cargas de trabajo entre los empleados del mismo puesto es equitativa?
18 respuestas



Si	No	Total encuestados	Porcentaje	
			Si	No
2	16	18	11,1%	88,9%

Nota. Fuente de elaboración de Google Forms (2024).

Interpretación:

El 88,9% de los colaboradores encuestados consideran que las cargas de trabajo entre empleados no es equilibrada aunque pertenezcan a un mismo puesto de trabajo, siendo una consideración compartida por 16 personas.

Existen 2 personas que afirman que las cargas de trabajo son equitativas entre los puestos de trabajo, dando como resultado porcentual 11,1%.

9. ¿Considera usted que la edad de una persona influye en su capacidad de aprendizaje?

Opciones brindadas:

☐ Si

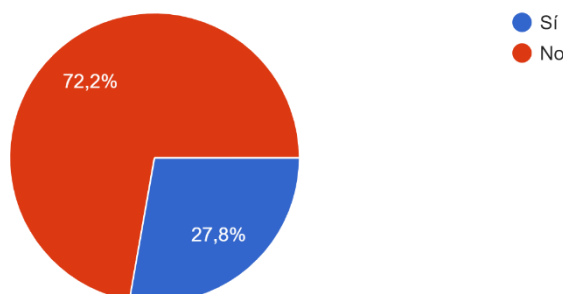
☐ No

Resultados obtenidos y gráficos:

Gráfico 7. Influencia de la edad en la capacidad de aprendizaje

9. ¿Considera usted que la edad de una persona influye en su capacidad de aprendizaje?

18 respuestas



Si	No	Total encuestados	Porcentaje	
			Si	No
13	5	18	72,2%	27,8%

Nota. Fuente de elaboración de Google Forms (2024).

Interpretación:

Un 72,2% de la muestra considera que la edad no influye en la capacidad de una persona para aprender. Mientras que un 27,8%, osea 5 colaboradores considera que si existe influencia por la edad en la capacidad de aprendizaje de un individuo, esto del total de la muestra obtenido de 18 personas.

10. ¿Estaría dispuesto (a) a llevar capacitaciones un día a la semana durante 3 meses?

Opciones brindadas:

☐ Si

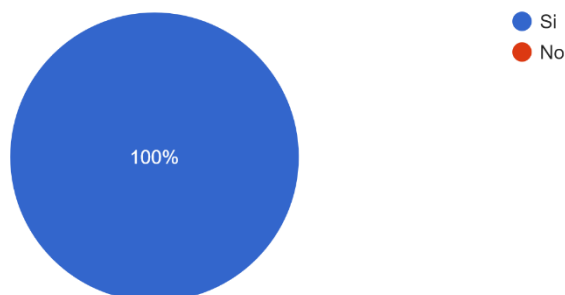
☐ No

Resultados obtenidos y gráficos:

Gráfico 8. Disposición para capacitación semanal

10. ¿Estaría dispuesto (a) a llevar capacitaciones un día a la semana durante 3 meses?

18 respuestas



Si	No	Total encuestados	Porcentaje	
18	0	18	Si	No
			100,0%	0,0%

Nota. Fuente de elaboración de Google Forms (2024).

Interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta respuesta, se puede denotar que de la muestra que fue encuestada, todos estarían dispuestos a recibir capacitaciones un día a la semana durante el periodo propuesto.

11. ¿Cómo considera usted la labor del departamento administrativo de la FANAL?

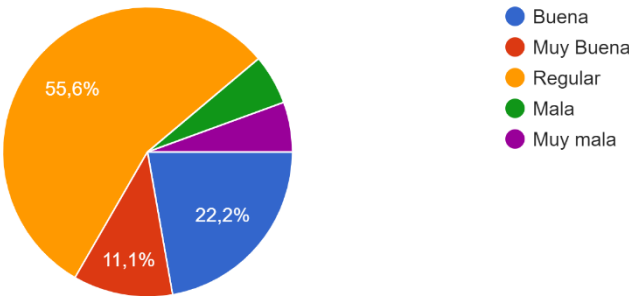
Opciones brindadas:

- ☐ Buena
- ☐ Muy Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala
- ☐ Muy mala

Resultados obtenidos y graficados:

Gráfico 9. Evaluación de labor del departamento Administrativo

11. ¿Cómo considera usted la labor del departamento administrativo de la FANAL?
18 respuestas



Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala	Total encuestados	Porcentaje				
2	4	10	1	1	18	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
						11,1%	22,2%	55,6%	5,6%	5,6%

Nota. Fuente de elaboración de Google Forms (2024).

Interpretación:

Con base en los resultados a esta pregunta, se puede observar como más de la mitad de los colaboradores encuestados, 10 en total para un (55,6%) considera que la labor del departamento administrativo es “Regular”. Los restantes se encuentran divididos en 4 colaboradores (22.2%) considera la labor como “Buena”; 2 colaboradores para un (11,1%) considera que es muy

buena; y los restantes 2 colaboradores para un (5,6% cada uno) considera que la labor es “Mala” y “Muy Mala” respectivamente.

12. ¿Cree que el departamento de Recursos Humanos se interesa por los colaboradores de la FANAL?

Opciones brindadas:

☐ Si

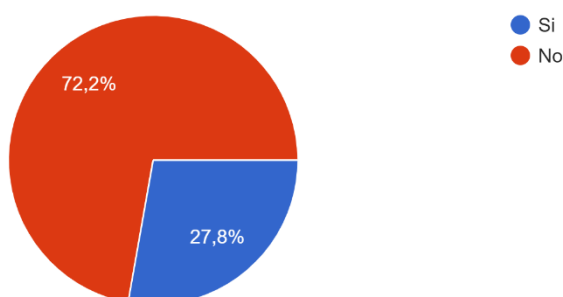
☐ No

Resultados obtenidos y gráficos:

Gráfico 10. Interés Recursos Humanos en los colaboradores

12. ¿Cree que el departamento de Recursos Humanos se interesa por los colaboradores de la FANAL?

18 respuestas



Si	No	Total encuestados	Porcentaje	
			Si	No
5	13	18	27,8%	72,2%

Nota. Fuente de elaboración de Google Forms (2024).

Interpretación:

De los resultados obtenidos una vez aplicada la encuesta, se puede observar como la mayoría de los colaboradores (13 colaboradores para un total del 72.2%) considera que no hay mucho interés por parte del departamento de Recursos Humanos hacía los

colaboradores. El restante 27.8% que comprende 5 colaboradores, considera que si hay interés.

13. ¿Conoce usted cuál es la misión y visión de FANAL?

Opciones brindadas:

☐ Si

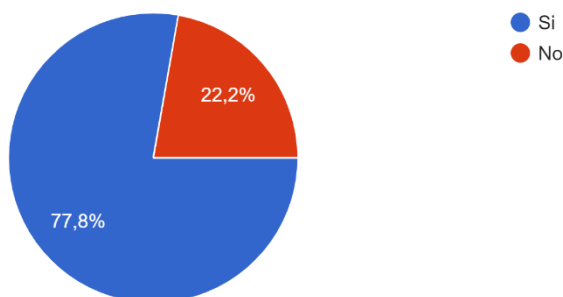
☐ No

Resultados obtenidos y gráficos:

Gráfico 11. Conocimiento de la Misión y Visión de FANAL

13. ¿Conoce usted cuál es la misión y visión de FANAL?

18 respuestas



Si	No	Total encuestados	Porcentaje	
			Si	No
14	4	18	77,8%	22,2%

Nota. Fuente de elaboración de Google Forms (2024).

Interpretación:

Un total de 14 colaboradores (77.8%) indica que si conoce los aspectos organizacionales de la FANAL como la misión y visión. Los restantes 4 colaboradores (22,8%) indican lo contrario, es decir, no conocen la misión y visión del lugar donde laboran.

14. ¿Cómo considera usted el trabajo del coordinador de recursos humanos de FANAL ?

Opciones brindadas:

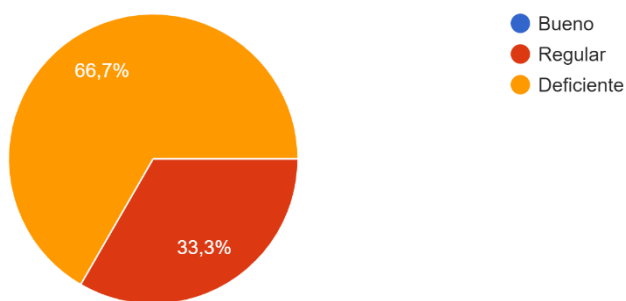
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Deficiente

Resultados obtenidos y gráficos:

Gráfico 12. Evaluación de la labor del coordinador de Recursos Humanos

14. ¿Cómo considera usted el trabajo del coordinador de recursos humanos de FANAL ?

18 respuestas



Bueno	Regular	Deficiente	Total encuestados	Porcentaje		
0	6	12	18	Bueno	Regular	Deficiente
				0,0%	33,3%	66,7%

Nota. Fuente de elaboración de Google Forms (2024).

Interpretación:

En esta repuesta se puede denotar la poca o nula pecepción positiva que tienen los colaboradores hacia el cordinador de Recursos Humanos. Ninguno de los colaboradores encuestados califica la labor como buena.Un total de 12 colaboradores (66.7%)

considera que la labor es deficiente y los restantes 6 colaboradores (33.3%) consideran la labor como “Regular”

15. ¿Se siente usted comprometido con el crecimiento y buen manejo de la FANAL?

Opciones brindadas:

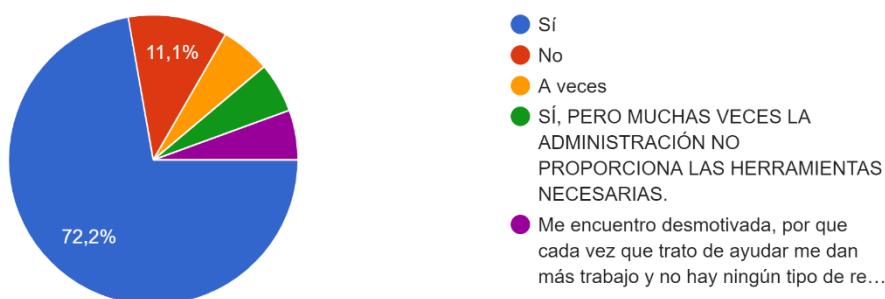
- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Otra...

Resultados obtenidos y gráficos:

Gráfico 13. Compromiso con el crecimiento y manejo de FANAL

15. ¿Se siente usted comprometido con el crecimiento y buen manejo de la FANAL?

18 respuestas



Si	No	A veces	Otros	Total encuestados	Porcentaje			
13	2	1	2	18	Si	No	A veces	Otros
					72,2%	11,1%	5,6%	11,1%

Nota. Fuente de elaboración de Google Forms (2024).

Interpretación:

Los resultados a esta pregunta, arrojan que la mayoría de los colaboradores se sienten comprometidos con el crecimiento y buen manejo de la organización para un total de 13

colaboradores que corresponden a un 72.2% de los encuestados. Otros 2 colaboradores indican que no se sienten comprometidos y los restantes 3 colaboradores que corresponde a un 5.6% cada uno, argumentan que solo a veces se sienten comprometidos, que si, pero que no les proporcionan las herramientas necesarias en ocasiones y que hay cierto grado de desmotivación ya que se le asigna más carga de trabajo y no hay ningun incentivo ni agradecimiento

16. ¿Considera que FANAL realiza contrataciones de buenos colaboradores?

Opciones brindadas:

☐ Sí

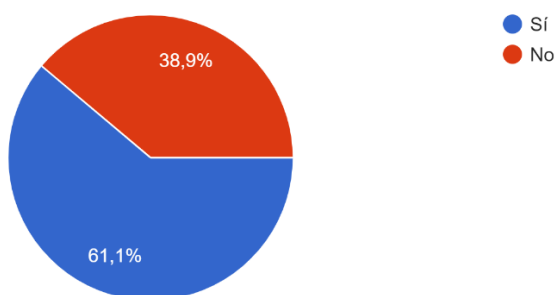
☐ No

Resultados obtenidos y gráficos:

Gráfico 14. Percepción de eficiencia en la contratación de colaboradores

16. ¿Considera que FANAL realiza contrataciones de buenos colaboradores?

18 respuestas



Si	No	Total encuestados	Porcentaje	
			Si	No
11	7	18	61,1%	38,9%

Nota. Fuente de elaboración de Google Forms (2024).

Interpretación:

En el gráfico anterior, se puede observar como un 61.1% que corresponde a 11 colaboradores, considera que la labor del area de reclutamiento y selección realizar contratación de buenos colaboradores, mientras que un 38.9% es decir, 7 colaboradores de los encuestados, considero que no hay contratación de buen talento humano.

17. ¿Conoce el proceso de reclutamiento llevados a cabo por el departamento de Recursos Humanos de la FANAL?

Opciones brindadas:

☐ Sí

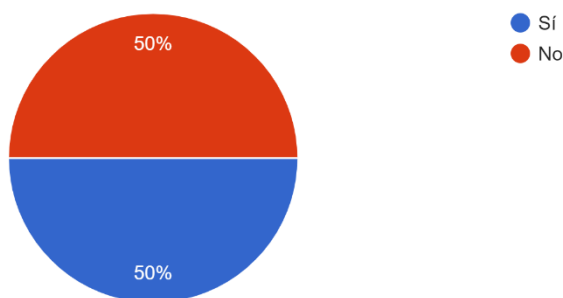
☐ No

Resultados obtenidos y gráficos:

Gráfico 15. Conocimiento del proceso de Reclutamiento en la FANAL

17. ¿Conoce el proceso de reclutamiento llevados a cabo por el departamento de Recursos Humanos de la FANAL?

18 respuestas



Si	No	Total encuestados	Porcentaje	
9	9	18	Si	No
			50,0%	50,0%

Nota. Fuente de elaboración de Google Forms (2024).

Interpretación:

El gráfico anterior muestra como las opiniones se encuentran divididas por igual entre los encuestados. Un total de 9 colaboradores que corresponde a un 50% indica que conocen el proceso de reclutamiento y el otro 50% (9 colaboradores) indica que no conocen como se lleva a cabo el proceso de reclutamiento por parte de recursos humanos.

18. Pensando en mejoras, ¿Está de acuerdo que el manejo del departamento de RRHH de FANAL pase a manos del departamento de recursos humanos del Concejo Nacional de Producción ? Justifique su respuesta.

Resultados obtenidos:

Tabla 3. Opinión sobre traslado de Recursos Humanos de FANAL a CNP

Categoría	Frecuencia
No, problemas de comunicación entre CNP y FANAL	1
No, FANAL necesita su propio departamento de RRHH (independencia)	4
No, el CNP no entiende los procesos de FANAL	5
No, la distancia geográfica es un obstáculo	2
No, recursos humanos son cruciales y requieren atención especializada	2
No, el trato debería ser más empático y eficiente desde dentro de FANAL	3
Sí, pero con mejoras en los procesos	1
Sí, en caso de falta de un coordinador en FANAL	1

Interpretación:

Dentro de los resultados a esta interrogante, se detalla que 16 de los 18 encuestados, es decir un 88,8% se opone a que el departamento de Talento Humano pase a manos del Concejo Nacional de Producción, ya que dentro de sus opiniones consideran que existen limitantes como problemas de comunicación entre la FANAL y CNP, que debe haber independencia es decir que cada uno debe tener su propio departamento de Talento y debe haber una atención especializada, que podría desmejorar la eficiencia en los procesos.

Por su parte el restante 11,2%, considera que si está de acuerdo, siempre y cuando haya mejora en los procesos y haya un coordinador en FANAL.

19. ¿Cree usted que el ambiente laboral y los cambios percibidos dentro de la FANAL durante años son la causa para que existan colaboradores que tienen más de 15 años trabajando para la institución? Responda libremente lo que considere oportuno.

Resultados obtenidos:

Tabla 4. Influencia del ambiente laboral y los cambios organizacionales en la retención a largo plazo de colaboradores en FANAL

Categoría	Frecuencia
Conformismo y zona de confort	6
Miedo a salir al mercado laboral	2
Estabilidad laboral (plazas del sector público)	4
Falta de exigencia y comodidad (ambiente permisivo)	3
Beneficios laborales (anualidades, periodos de vacaciones)	2
Ambiente laboral negativo y falta de motivación	2
Edad avanzada, temor al cambio	1

Interpretación:

La tabla de categoría anterior, hace referencia a factores que consideran los colaboradores que ha llevado a algunos colaboradores a mantenerse durante un tiempo superior a los 15 años dentro de la FANAL. LA mayoría de los colaboradores, concretamente 6, coinciden en que una de las razones en estos colaboradores con dicha antigüedad para mantenerse dentro de la organización es el conformismo. Además, hacen referencia a elementos como temer a salir a un ambiente laboral debido a la edad y el cambio; también a no encontrar los beneficios laborales que tienen en la FANAL y a una falta de exigencia de resultados, que los hace estar en una zona de confort.

20. ¿Cree que FANAL es un buen lugar de aprendizaje para las nuevas generaciones? Justifique su respuesta.

Resultados obtenidos:

Tabla 5. Percepción de FANAL como entorno de aprendizaje para nuevas generaciones

Categoría	Frecuencia
No, falta de innovación, tecnología obsoleta y procesos desactualizados	11
No, limitadas oportunidades de aprendizaje y crecimiento	3
Sí, pero con condiciones de mejora (ambiente laboral, tecnología, salarios)	2
Sí, ofrece oportunidades iniciales útiles en áreas específicas (dependiendo del departamento)	2

Interpretación:

La tabla de categoría anterior, hace referencia a si los colaboradores encuestados consideran que si la FANAL es o no un buen lugar de aprendizaje para nuevas generaciones. De los encuestados 14 colaboradores (77.7%) considera que no debido a la falta de innovaciones, de procesos desactualizados y la falta de oportunidad para crecer en la organización. Los restante 4 colaboradores para un 22.3%, considera que si, pero que debe haber mejorar en apartados como el ambiente laboral, la tecnología, salarios y que va a depender tambien del departamento, ya que, hay unos más provechosos que otros para poder adquirir conocimientos y aprendizaje.

4.2 Discusión

Análisis 1: Corresponde al objetivo específico 1

Conocer la evolución de la Fábrica Nacional de Licores y los procesos de gestión del cambio desde su fundación a la actualidad.

- a. En los datos obtenidos se puede percibir como los colaboradores consideran que la gestión de cambio dentro de la organización FANAL ha sido mínima y tiene una ligera tendencia de considerarla negativa. Se argumentan los siguientes puntos
 - Una mayoría significativa (17 de 18 encuestados) no considera a FANAL como una institución moderna.
 - La comunicación y capacitación ante cambios se percibe como inadecuada o inconsistente.
 - Los principales cambios evolutivos percibidos se relacionan con la implementación de sistemas modernos y cambios tecnológicos.
 - Los salarios bajos y la falta de motivación se identifican como las principales causas de renuncia de buenos funcionarios.
- b. Un estudio realizado por Amaya (2021) que aborda El impacto de la gestión del cambio organizacional en la vida laboral y personal del talento humano, destaca que un cambio organizacional impacta la satisfacción, el estado de ánimo y la vida de un individuo en ambos lados de la balanza. Este estudio tiene relevancia con el caso de FANAL, ya que, aborda la importancia de que haya cambios para mantener motivados a los colaboradores y ayude a retener el talento humano.
- c. Los resultados del cuestionario concuerdan con el estudio realizado por Amaya (2021), ya que, sugiere que para que haya un impacto en la satisfacción de los colaboradores debe haber cambios, sin embargo, desde la fundación de la FANAL hasta la actualidad se ha visto poco o nulo avance en cuanto a evolución de procesos, lo que ha llevado a que sus propios colaboradores evalúen que la comunicación dentro de la organización es inadecuada, lo que lleva a perder talento humano bueno.

Análisis 2: Corresponde al objetivo específico 2

Determinar los factores que influyen en la resistencia al cambio por parte de los colaboradores para buscar alternativas que mitiguen este fenómeno y se logre dar una transición más idónea.

- a. El instrumento aplicado a los colaboradores de la FANAL demuestra algunos aspectos importantes sobre la percepción de los empleados y su disposición al cambio:
 - La mayoría de los empleados (50%) tiene entre 1 y 5 años de antigüedad, lo que sugiere una fuerza laboral relativamente nueva.
 - Un 88.9% de los empleados cree necesarios cambios en todos los procesos operativos.
 - El 88.9% considera que las cargas de trabajo son equitativas entre empleados del mismo puesto.
 - El 72.2% no considera que la edad influya en la capacidad de aprendizaje.
 - El 100% de los empleados está dispuesto a recibir capacitaciones semanales durante tres meses.

Con base en estos resultados, se puede analizar que en muchas ocasiones la resistencia al cambio va de la mano a la falta de comunicación y capacitación, ya que, gran parte de los colaboradores coincide en que la edad de algunos colaboradores no influye en la capacidad de aprender nuevos procesos, y una forma de mitigar esa resistencia al cambio y que se logre dar una transición ideal, sería mediante la capacitación, en la cual el 100% de los encuestados estaría dispuesto a recibir capacitaciones semanales.

- b. Un estudio realizado por (Alzate y Betancur, 2020) en su trabajo de grado titulado **“La gestión de cambio como mecanismo de aseguramiento y mejora de los procesos”** concluye que es importante que las empresas incorporen en su gestión del cambio elementos tecnológicos, y herramientas que analicen datos y proporcionen elementos que funcionen como base para obtener resultados; para así de esta forma enfocarse en las personas que van a ser impactadas y

estructurar estrategias para abordar la resistencia al cambio. Este estudio se puede relacionar con la FANAL, ya que, radica la importante de analizar datos y a la hora de que una organización desee implementar un cambio, enfocarse en identificar los colaboradores más potenciales a presentar resistencia y visionar planes de capacitación y mejorar la comunicación para un óptimo proceso de gestión de cambio.

- c. Los resultados del cuestionario concuerdan con el estudio realizado por (Alzate y Betancur, 2020), en los que consideran que para asegurar una adecuada gestión de cambio y mejora en los procesos es importante la incorporación de tecnología, la disposición de aprendizaje de los involucrados, que haya una buena comunicación y planes de capacitación enfocados en los colaboradores que previamente se identificaron mediante el análisis de datos, que pueden presentar cierta resistencia al cambio.

Análisis 3: Corresponde al objetivo específico 3.

Distinguir cuales competencias se requieren poner en práctica desde la alta gerencia para lograr que todos los integrantes de la organización se vinculen con los objetivos que se han planteado y, por ende, mejorar la eficiencia y adaptabilidad en los procesos de cambio.

- a) De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta se puede evidenciar los siguientes aspectos:
 - En las respuestas obtenidas en la pregunta 2, se evidencia que el manejo de la comunicación por parte de la alta gerencia y hacia los colaboradores, se considerada por los mismos como deficiente, ya que se obtuvieron dos porcentajes de 44,4% respondiendo que la comunicación y capacitación en negativa o que sólo sucede en ocasiones, dejando un 11,1% que considera la comunicación buena. En la pregunta 11, se obtiene un 55,6% de nota, catalogando como regular a la administración general contra un 22,2% que la considera como buena.

- En una de las respuestas obtenidas en la pregunta 5, se menciona que la administración es causante de un ambiente laboral no idóneo para sus colaboradores, ocasionando renunciaciones de buenos funcionarios.
- b) En una noticia dada por parte de CR HOY, el 2 de noviembre del 2020, mencionan sobre una posible venta de FANAL, la cual pertenece al Consejo Nacional de Producción (CNP), sin conocer el impacto de dicha venta a los diferentes programas de la institución. En realidad, este tema ha sido noticia desde hace ya varios años y en diferentes medios de comunicación, y el problema que se suele tener cada vez que se menciona esto, es el silencio que guarda la alta gerencia, esto puede ser razón de peso para los resultados obtenidos.
- En la actual administración de Rodrigo Chaves Robles, la diputada del partido liberación nacional, presentó la propuesta ante el congreso para permitir lo que ellos llaman el monopolio del alcohol.
- c) Existe una relación entre los intentos de venta y las respuestas obtenidas que culpan a la alta gerencia de FANAL de no poseer la competencia de comunicación con sus colaboradores. Es importante mencionar que en otras ocasiones se ha intentado la venta o concesión de la empresa, pero diferentes recursos legales y movimientos sindicalistas lo han podido frenar.

Análisis 4: Corresponde al objetivo específico 4.

Identificar estrategias que permitan a la Fábrica Nacional de Licores (FANAL) optimizar los procesos de gestión del cambio, para mejorar adaptabilidad y resistencia del recurso humano.

- a) La voluntad y estabilidad de los colaboradores está ligada al ambiente en el cual desarrollan sus actividades laborales, y suele ser la administración, pero sobre todo el departamento de recursos humanos quien se encargue de motivar a sus empleados, pero según las respuestas obtenidas, en FANAL dicho departamento no es bien visto por los trabajadores. Ver los siguientes puntos:

- Se denota una calificación bastante mala para el departamento de RRHH de FANAL, llegando a un valor porcentual de 72,2%, correspondiendo a 13 personas de 18 encuestadas, por lo cual este departamento se aleja de la expectativa por la cual es creado en todas las empresas.
 - Un 66,7% de las personas encuestadas catalogó indicó que el coordinador de RRHH posee un trabajo muy deficiente.
- b) Un dato obtenido del departamento de recursos humanos por uno de elaboradores de esta investigación, indica que en promedio renuncian se reciben renuncias o permisos sin goce salarial de 4 a 6 personas anualmente, lo cual es muy poco usual en las empresas públicas por poseer propiedad en el gobierno. La mayoría de esas personas deciden ir a "probar suerte" en otras empresas, algunos no regresan, siendo un antecedente importante y latente.
- c) Sin duda, FANAL debe trabajar mucho en su administración en general, debiendo optimizar procesos, trabajar duro en la comunicación abierta con sus colaboradores. Sólo así la empresa logrará bajar la tasa de resistencia al cambio por parte de sus funcionarios.

4.3 Resumen

La empresa objeto de investigación, Fábrica Nacional de Licores, como su nombre lo sugiere, es pública, y como suele pasar en cualquier otra compañía, existen diferentes problemas a lo interno.

Durante varios años, FANAL ha visto comprometido su continuidad de negocio, debido a que en varios gobiernos se ha sugerido su venta o concesión alegando que tiene un monopolio de alcohol, el cual debería desaparecer según algunos empresarios.

Es entendible, que tras lo que podemos llamar incertidumbre laboral, el ambiente pueda cambiar y tornarse inquieto o pesado a lo interno, y es donde el departamento de recursos humanos debe tomar acción y dar claridad, así como también su administración general, esto con la finalidad de frenar la intranquilidad del clima laboral.

En esta empresa productora de alcohol y licores, también se ha intentado implementar reestructuraciones, las cuales han sido frenadas con recursos de amparo presentados por sindicatos y sus asociados.

Las situaciones narradas con anterioridad, en apariencia han creado una resistencia al cambio por parte de sus colaboradores, lo cual hacen que cualquier implementación pueda ser mal recibida por parte de sus colaboradores.

Como parte de la investigación, se implementó una encuesta con un total de 20 preguntas relacionadas a conocer la percepción que tienen los colaboradores en cuanto a la administración de la FANAL y como incide esto en la resistencia al cambio.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

- ✓ Se concluye que la empresa ha presentado muy pocos y casi nulos cambios en sus procesos de gestión del cambio de acuerdo con el análisis de respuestas obtenidas al aplicar el cuestionario al personal colaborador de la empresa.
- ✓ Además, con base en los resultados, se identifica que las malas administraciones y el departamento de recursos humanos tienen alta responsabilidad en la resistencia al cambio ejercida por parte de los colaboradores de la Fábrica Nacional de Licores, esto ante su poca o nula participación e interacción con los colaboradores.
- ✓ Otro aspecto que se identifica una vez analizados los resultados, es que la comunicación es una de las principales competencias con mayor deficiencia dentro de la FANAL, esto se ve reflejado en la percepción negativa que tienen los colaboradores hacia el personal administrativo como el departamento de Talento Humano, lo cual afirma el problema planteado en este trabajo de investigación.
- ✓ Es necesario que la organización lleve a cabo una planificación de mejora que incluya aspectos como clima organizacional, eficiencia operativa, mejora continua, tecnología; con la finalidad de establecer acciones que ayuden al aumento de la productividad e innovación dentro de la organización para asegurar el éxito a largo plazo.

5.2 Recomendaciones.

- ✓ Se recomienda que la alta gerencia debería aprovechar y procurar que la implementación de sistemas informáticos sea de beneficio para todos, ayudando a que estos puedan facilitar el trabajo de los colaboradores, con esto podrá disminuir o aumentar la confianza hacia ellos. Es importante que durante este proceso se estén dando cuentas sobre la implementación.
- ✓ Se recomienda nombrar a un Coordinador de recursos Humanos con amplia experiencia únicamente para la FANAL, con la capacidad de tomar decisiones en coordinación de la administración general, procurando que cada acción sea comunicada y en beneficio de los colaboradores.
- ✓ Se recomienda llevar a cabo reuniones con los coordinadores de área al menos una vez al mes e implementar un proceso de retroalimentación a los

colaboradores al menos 1 vez por semestre, esto con la finalidad de comunicar el por qué, para qué, dónde y cuándo se estarán implementando cambios que puedan incidir en las funciones de cada área de trabajo y en general en la FANAL.

- ✓ Se recomienda establecer métricas de tiempo para dar respuesta a cualquier duda generada por sus colaboradores, para esto la gerencia puede destinar unas horas por semana en la resolución. Es importante que toda pregunta y respuesta sea dada en físico o digital con su respectiva firma por algún jerarca de rango.

CAPÍTULO VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alzate, A & Betancur, V. (2020). La gestión de cambio como mecanismo de aseguramiento y mejora de los procesos. Repositorio institucional Universidad Eafit. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/f9c3e5e7-c8b2-48cb-958e-4faef91e1110/content>
- Amaya, K. (2021). EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA VIDA LABORAL Y PERSONAL DEL TALENTO HUMANO. Repositorio institucional Universidad de América. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8489/4/608949-2021-1-GTH.pdf>
- Ansoff, H. I. & E. J. McDonnell (1990). *Implanting strategic management*. New York, USA: Prentice Hall.
- Cajal, A. (2020). *Observación directa: características, tipos y ejemplo*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/observacion-directa/>
- Clavijo, C. (2023). ¿Qué es la gestión del cambio? Proceso y ejemplos. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/gestion-cambio#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20es,para%20su%20crecimiento%20y%20evoluci%C3%B3n.>
- Cordero, K; Pérez, M; Planas, C; Sauñe, M & Santisteban; J (2020). El impacto de la cultura organizacional sobre la actitud al cambio de los colaboradores en una empresa del sector retail en Perú. Repositorio institucional Universidad del Pacífico. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3130/CorderoKarla_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=1
- Euroinnova Business School. (2023). *La gestión empresarial*. <https://www.euroinnova.cr/blog/que-es-un-cuestionario>
- F. Eggers, M. (2018). *Teoría de las organizaciones: (ed.)*. Ituzaingó, Argentina, Argentina: Editorial Maipue. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uisil/79002?page=10>.
- Gómez, M; Lemus, C & Madrigal, D. (2022). Modelo de gestión del cambio y adaptabilidad para la empresa TRANSMULTICARGA S.A.S. Repositorio institucional Universidad Ean.

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11858/GomezMayra2022.pdf?sequence=1>

González, C. (2019). La gestión del talento humano como componente que contribuye al éxito del cambio organizacional. Repositorio institucional Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

<https://repositorio.unan.edu.ni/12144/1/21889.pdf>

ITMadrid. (2022). Qué es y por qué la Adaptabilidad y Cambio | ITMadrid Digital School.

ITMadrid Digital School | <https://www.itmadrid.com/adaptabilidad-y-cambio/>

Jauregui, M. (2016, 20 junio). *La Teoría clásica de la Administración: orígenes, principios y funciones - Aprendiendo Administración*. Aprendiendo

Administración. <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-clasica-la-administracion/>

Latam, P. I. &. (2023). Tipos de resistencia al cambio organizacional y cómo

manejarlos. *Prosci*. <https://www.prosci.com/es/blog/tipos-resistencia-cambio-organizacional>

Morales, F. C. (2022). Fuente primaria. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/fuente-primaria.html>

Morales, F. C. (2022). Fuente secundaria. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/fuente-secundaria.html>

Peiró, R. (2022, 24 noviembre). *Teoría de las relaciones humanas*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>

Raeburn, A. (2022, 23 octubre). 6 consejos para aumentar tu adaptabilidad en el lugar

de trabajo [2022] • Asana. *Asana*. <https://asana.com/es/resources/workplace-adaptability-skills>

Ramírez, A. (2024, septiembre). Avanza proyecto de ley para abrir el mercado del alcohol: Esto es lo que propone. *Crhoy.com*.

<https://www.crhoy.com/economia/avanza-proyecto-de-ley-para-abrir-el-mercado-del-alcohol-esto-es-lo-que-propone/>

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional (13a. ed.).

México D.F. Pearson Educación.

Solís, L. D. M. (2020, 24 abril). *El enfoque de investigación: la naturaleza del estudio*.

Investigalia. <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-de-investigacion-la-naturaleza-del-estudio/>

Torres Hernández, Z. (2014). Teoría general de la administración: (2 ed.). México D.F,

Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de

<https://elibro.net/es/ereader/uisil/39390?page=171>.

Valverde, L. (2020, noviembre). *¿Qué pasará con el CNP si se vende FANAL?*

Crhoy.com. <https://www.crhoy.com/nacionales/que-pasara-con-el-cnp-si-se-vende-fanal/>