

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Aplicación del Modelo ADKAR al Estudio Organizativo. Caso del Mercado de
Nuestra Señora de África.

Application of the ADKAR Model to Study the Organizational Change. Case
Study of the Mercado de Nuestra Señora de África.

Autor/a: D/D^a Raquel Martín González

Tutor/a: D/D^a M^o Mercedes Melchior Navarro

Grado en Administración y Dirección de Empresas
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO
Curso Académico 2014 / 2015

La Laguna, 01 de junio de 2015

Dña. M^a Mercedes Melchior Navarro del Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica

CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas titulada APLICACIÓN DEL MODELO ADKAR AL ESTUDIO DEL CAMBIO ORGANIZATIVO. CASO DEL MERCADO DE NUESTRA SEÑORA DE ÁFRICA y presentada por la alumna RAQUEL MARTÍN GONZÁLEZ

realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en La Laguna a uno de junio de dos mil quince

La tutora



Fdo: Dña M^a Mercedes Melchior Navarro

La Laguna, 01 de junio 2015

ÍNDICE

RESUMEN Y ABSTRACT	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. MARCO TEÓRICO	2
2.1 RELACIÓN DEL MODELO DE LEWIN CON EL MODELO ADKAR....	4
2.1.1 Descongelamiento	4
2.1.2 Desplazamiento	5
2.1.3 Congelamiento.....	5
3. ANÁLISIS DEL MODELO ADKAR.....	6
3.1 CONCIENCIA	6
3.2 DESEO.....	7
3.3 CONOCIMIENTO	8
3.4 CAPACIDAD.....	9
3.5 REFUERZO	11
4. ESTUDIO DEL CASO.....	13
4.1 APLICACIÓN DEL MODELO ADKAR.....	13
4.1.1 La conciencia de la necesidad de cambio	13
4.1.1.1 Percepción de la situación antes del cambio	14
4.1.1.2 Percepción de problemas.....	14
4.1.1.3 Existencia de rumores	15
4.1.1.4 Creación de eventos	16
4.1.1.5 Comunicación.....	16
4.1.1.6 Claridad de los motivos del cambio	16
4.1.1.7 Conclusión de conciencia.....	17
4.1.2 El deseo de apoyar y participar en el cambio	17
4.1.2.1 El ambiente de la organización y la influencia de otras personas.....	18
4.1.2.2 La situación personal.....	18
4.1.2.3 Las expectativas futuras	18
4.1.2.4 Percepción de la situación antes del cambio	19
4.1.2.5 Existencia de recompensas.....	19
4.1.2.6 Percepción de mejora e influencia del cambio en su puesto	19
4.1.2.7 Conclusión sobre el deseo de apoyar y participar en el cambio.....	20
4.1.3 El conocimiento de cómo cambiar	20
4.1.3.1 Los conocimientos que tenía.....	21
4.1.3.2 Capacidad para adquirir nuevos conocimientos.....	21
4.1.3.3 Existencia de recursos fácilmente disponibles.....	21
4.1.3.4 Personas de apoyo o personas guía	21

4.1.3.5	Acceso a programas de formación	22
4.1.3.6	Conclusión sobre el conocimiento de cómo cambiar.....	22
4.1.4	La capacidad para emplear las habilidades y las competencias necesarias.....	22
4.1.4.1	Disponibilidad de tiempo	23
4.1.4.2	Disponibilidad de recursos	23
4.1.4.3	Realización de prácticas o cursos.....	24
4.1.4.4	La ayuda de compañeros y personas guía	24
4.1.4.5	Conclusión sobre la capacidad para emplear las habilidades y las competencias necesarias.....	24
4.1.5	El refuerzo para sostener el cambio.....	24
4.1.5.1	Agradecimientos.....	25
4.1.5.2	Remuneraciones	25
4.1.5.3	Premios.....	25
4.1.5.4	Celebraciones	25
4.1.5.5	Utilización de acciones correctivas	25
4.1.5.6	Satisfacción y esfuerzo.....	26
4.1.5.7	Conclusión del refuerzo para sostener el cambio.....	26
5.	CONCLUSIONES.....	26
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	28
7.	ANEXO	29

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

Tabla 2. 1:	Modelos de gestión del cambio con sus autores, variables y etapas	3
Figura 2. 1:	Los cinco bloques del modelo ADKAR	4
Figura 2. 2:	Etapas del modelo de Lewin	4
Figura 2. 3:	Relación primera etapa de Lewin con el modelo ADKAR.....	5
Figura 2. 4:	Relación segunda etapa de Lewin con el modelo ADKAR.....	5
Figura 2. 5:	Relación tercera etapa de Lewin con el modelo ADKAR	5
Figura 3. 1:	Bloques del modelo ADKAR	6
Tabla 3. 2:	Factores que influyen en la conciencia de la necesidad de cambio.....	7
Tabla 3. 3:	Factores que influyen en el deseo de apoyar y participar en el cambio	8
Tabla 3. 4:	Factores que influyen en el conocimiento de cómo cambiar	9
Tabla 3. 5:	Factores que influyen en la capacidad para emplear las habilidades y las competencias necesarias	11
Tabla 3. 6:	Factores que influyen en el refuerzo para sostener el cambio.....	12
Tabla 3. 7:	Cuadro resumen "Factores que manifiesta Hiatt influyentes en los bloques".....	12
Gráfica 4. 1:	Actitud hacia el cambio	14
Gráfica 4. 2:	Percepción de la situación	14

Gráfica 4. 3: Cantidad de problemas	14
Gráfica 4. 4: Tipos de problemas.....	15
Gráfica 4. 5: Existencia de rumores.....	15
Gráfica 4. 6: Tipos de rumores	15
Gráfica 4. 7: Creación de eventos.....	16
Gráfica 4. 8: Aclaración de rumores y dudas	16
Gráfica 4. 9: Claridad de los motivos del cambio	16
Gráfica 4. 10: Acuerdo, deseo y apoyo al cambio.....	17
Gráfica 4. 11: El ambiente de la organización.....	18
Gráfica 4. 12: La situación personal.....	18
Gráfica 4. 13: Las expectativas futuras	18
Gráfica 4. 14: Percepción de la situación antes del cambio	19
Gráfica 4. 15: Existencia de recompensa.....	19
Gráfica 4. 16: Percepción de mejora	19
Gráfica 4. 17: Influencia del cambio en su puesto	19
Gráfica 4. 18: Fin del cambio	20
Gráfica 4. 19: Conocimiento de los pasos a seguir.....	20
Gráfica 4. 20: Conocimientos que poseían.....	21
Gráfica 4. 21: Capacidad para adquirir nuevos conocimientos	21
Gráfica 4. 22: Existencia de recursos fácilmente disponibles	21
Gráfica 4. 23: Apoyo de personas	22
Gráfica 4. 24: Acceso a programas de formación	22
Gráfica 4. 25: Capacidad psicológica.....	23
Gráfica 4. 26: Capacidad física	23
Gráfica 4. 27: Capacidad intelectual.....	23
Gráfica 4. 28: Disponibilidad de tiempo	23
Gráfica 4. 29: Disponibilidad de recursos	23
Gráfica 4. 30: Realización de prácticas o cursos	24
Gráfica 4. 31: Ayuda de compañeros	24
Gráfica 4. 32: Mantenimiento del cambio	24
Gráfica 4. 33: Agradecimientos.....	25
Gráfica 4. 34: Remuneración.....	25
Gráfica 4. 35: Premios	25
Gráfica 4. 36: Celebraciones	25
Gráfica 4. 37: Acciones correctivas.....	25
Gráfica 4. 38: Satisfacción con el cambio y los resultados	26
Gráfica 4. 39: Esfuerzo.....	26

RESUMEN

Esta memoria se centra en estudiar de forma teórica y aplicada la gestión del cambio organizacional desde el punto de vista del Modelo ADKAR, el cual se basa en cinco bloques que cada trabajador de la organización debe superar para poder realizar el cambio con éxito. Estos bloques son conciencia, deseo, conocimientos, capacidad y refuerzo.

Este modelo se ha aplicado al Mercado de Nuestra Señora de África, para analizar cómo los trabajadores se han enfrentado al cambio y si lo han superado con éxito. Los datos de este análisis fueron obtenidos de fuentes primarias a través de entrevistas personales y la realización de encuestas. Se llega a la conclusión de que los trabajadores han superado con éxito el cambio, siguiendo en mayor medida las directrices del Modelo ADKAR.

Palabras claves: Modelo ADKAR, cambio organizativo, gestión del cambio, implementar el cambio con éxito.

ABSTRACT

This study examines in a theoretical way the management of organizational change from the point of view of the ADKAR model. This model focuses on five phases that each worker must overcome in order to undergo change successfully. These stages are Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement.

Additionally to the theoretical study, this model has also been applied to the Mercado de Nuestra Señora de África so as to analyse how the workers there have faced changes and if they have overcome it successfully. The case study data was obtained from primary sources through surveys and personal interviews. The result from this analysis has shown that these workers have overcome successfully organizational change following the guidelines of the ADKAR model.

Keywords: ADKAR model, organizational change, change management, successfully implementing change.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la sociedad se encuentra en un clima de continuo cambio. Las empresas tienen que enfrentarse a nuevos retos que implican un cambio organizacional. Esto se debe, entre otras razones, a la existencia de la gran competencia, a la necesidad de adecuarse a las nuevas preferencias del consumidor y a la aparición de las nuevas tecnologías, que provocan que las empresas deban cambiar para poder seguir siendo competitivas. Según Torppa & Smith (2011), las organizaciones deben adaptarse continuamente para sobrevivir, incluso cuando el cambio pueda crear fatiga y la resistencia del personal.

Por lo tanto, las empresas se encuentran en un entorno cada vez más vibrante, por lo que estas deben enfocar una mejora continua, mediante la transformación, para poder seguir existiendo y evolucionar (Black, 2000).

Lewin (1947) define el cambio, como una sucesión de fases a las que se tiene que enfrentar una organización para conseguir una transformación de un estado a uno nuevo con el fin de adaptarse. Concretamente lo concibe como una modificación de las fuerzas de mantenimiento de un sistema estable (Worley y Mohrman, 2014). Es decir, Lewin plantea que, gestión del cambio, supone una serie de etapas las cuales denomina descongelamiento, desplazamiento y congelación.

Una vez planteado el cambio en una organización, la introducción de transformaciones a la hora de trabajar, puede generar repercusiones en los empleados (Morton, 1991). Es decir, se suelen dar reacciones como el miedo, la ansiedad, la incertidumbre, además de la resistencia (Trader-Leigh, 2002). Por esto, la gestión del cambio debe entender y preparar planes para hacer frente a las preocupaciones de los empleados (Born, 1995), de tal forma que se pueda conseguir un cambio eficaz.

El principal objetivo de este trabajo es analizar la gestión del cambio desde la visión del Modelo ADKAR, mediante su aplicación a una empresa, concretamente, el Mercado de Nuestra Señora de África. El uso de este modelo, permitirá comprender cómo la organización ha hecho frente al cambio.

En relación a las técnicas empleadas en la investigación, se han realizado cuestionarios a comerciantes del Mercado, a través de preguntas abiertas y cerradas con escala de clasificación.

2. MARCO TEÓRICO

A lo largo de la historia son multitud de autores los que han estudiado la gestión del cambio. Mintzberg y Westley (1992, p. 57), plantean que “el cambio en las organizaciones es un asunto complejo y multifacético cuyos elementos deben ser claramente delineados si van a ser entendidos en contexto y manejados efectivamente”.

Hiatt (2006) define que la gestión del cambio es un proceso estructurado en el que se utilizan un conjunto de herramientas para liderar a los trabajadores con el fin de conseguir el resultado deseado. Destaca que el liderazgo tiene un papel fundamental dentro de todos los niveles de la organización, siendo importante el compromiso y el trabajo en equipo hacia un objetivo común.

Cabe destacar que existen muchos autores, citados en Hornstein 2015, como Gilley et al., 2008; Jones et al., 2005; Standish Group, 2013; Turner & Müller, 2005, resaltan en sus trabajos que para llegar a un cambio con éxito es necesario llevar una gestión eficaz y la utilización de un liderazgo.

A continuación, se han seleccionado algunos autores, que han realizado estudios sobre la gestión del cambio. En la siguiente tabla se comparan los diferentes enfoques desde punto de vista de las variables y las etapas de los procesos.

Autor	Modelo	Variables / Factores	Proceso
Lewin (1943)	Modelo de Kurt Lewin	- Fuerzas impulsadoras - Fuerzas restrictivas	- Descongelamiento - Desplazamiento - Congelamiento
Greiner (1972)	Ciclo de la vida de las organizaciones	- Edad de la empresa - Tamaño de la organización - Tasa de crecimiento - Etapas de evolución - Etapas de revolución	- Fase de creatividad - Fase de dirección - Fase de delegación - Fase de coordinación - Fase de colaboración - Fase de alianzas
Karl Albrecht (2002)	La curva J	- La calidad - Errores - Resistencia - Escepticismo	- Situación actual - Cambio - Situación deseada
Jeff Hiatt (2006)	Modelo ADKAR	- Conciencia - Deseo - Conocimiento - Capacidad - Refuerzo	- Estado actual - Estado de transición - Estado futuro

Tabla 2. 1 “ Modelos de gestión del cambio con sus autores, variables y sus etapas ” (Elaboración propia)

Para este trabajo se ha elegido los fundamentos teóricos del modelo ADKAR de Jeffrey M. Hiatt. Su planteamiento inicial surgió en 1998, en el que Prosci, empresa dedicada a la investigación de la gestión del cambio, llevó a cabo su primer estudio, con el fin facilitar el proceso de cambio con un enfoque orientado a la consecución de los objetivos. A partir de esta fecha, se ha seguido explorando y publicando diferentes libros como “Employee’s Survival Guide to Change” (2001), “ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community” (2006) y “Employee’s Survival Guide to Change: The Complete Guide to Surviving and Thriving During Organizational Change” (2013).

ADKAR es un modelo individual en el que Hiatt (2006) declara que una persona conseguirá realizar un cambio con éxito cuando ésta cuente con cinco elementos claves, independientemente del tipo de cambio que se esté realizando. El nombre de este modelo proviene, precisamente, de estos cinco bloques; **A**wareness (conciencia), **D**esire (deseo), **K**nowledge (conocimiento), **A**bility (capacidad) y **R**einforcement (refuerzo).

En la actualidad, el modelo ADKAR es reconocido y muy aplicado en las empresas, debido al fácil acceso a la información y a la ayuda de asesores a través de Prosci. Hay diversos autores como Kazmi y Naarananoja (2014) que opinan que ADKAR ayuda a despejar los obstáculos, para avanzar con eficacia y eficiencia en el proceso de cambio. Además declaran que este modelo es una herramienta clave para apoyar a las organizaciones en el proceso, acompañando a los empleados de la organización a superar las etapas de forma positiva.

Es destacable que, el modelo ADKAR valora la capacidad de los individuos a lo largo del proceso y fomenta el desarrollo de la preparación, mediante un plan de acción. Con esta afirmación, se enfatiza la especial relevancia de la formación.

A continuación se expone un esquema de los cinco bloques que conforma el modelo ADKAR:

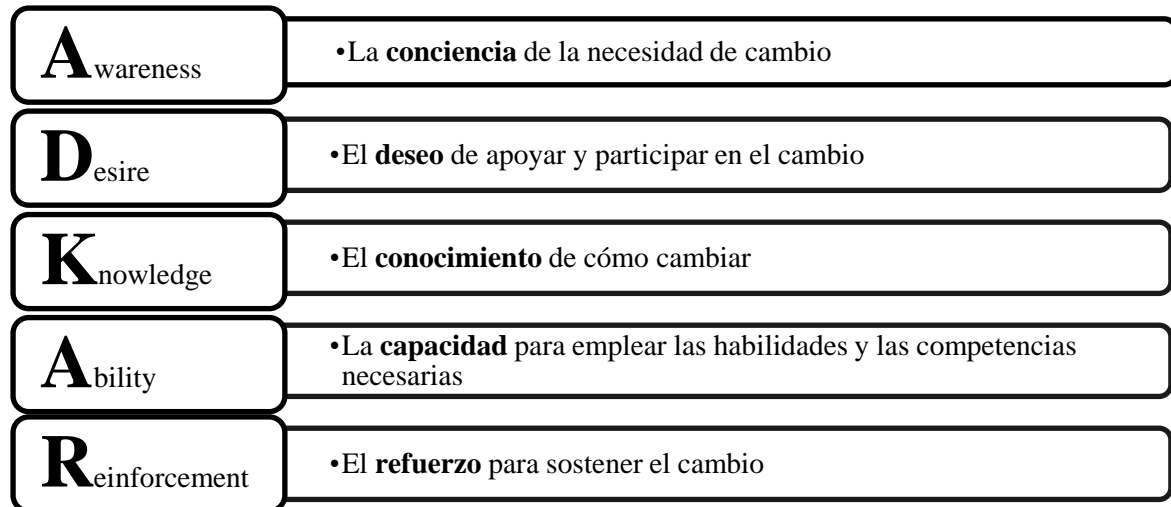


Figura 2. 1: Los cinco bloques del modelo ADKAR (Elaboración propia)

2.1 RELACIÓN DEL MODELO DE LEWIN CON EL MODELO ADKAR

El modelo ADKAR tiene sus orígenes en el modelo de Lewin (1943). Muchos autores, como Worley y Mohrman (2014), afirman en su trabajo que los cinco bloques del modelo ADKAR tienen relación directa con el modelo de Lewin (1943).

Lewin declara que un resultado en cualquier momento, es consecuencia de la fuerza entre aquellos que quieren mantener el “status quo” y los que impulsan el cambio. Las etapas según este autor son: descongelamiento, desplazamiento y congelamiento.

A continuación, se establece la relación de cada una de las etapas de modelo de Lewin (1943) con el modelo ADKAR:



Figura 2. 2: Etapas del modelo de Lewin (Elaboración propia)

2.1.1 Descongelamiento

La primera fase, llamada descongelamiento, consiste en llegar a un punto de entendimiento en el que el cambio se considera imprescindible. Para ello, es necesario la transmisión de información y la emisión de un mensaje convincente. Esta es la etapa donde los trabajadores se preparan para aceptar el cambio, para romper con su “status quo”.

Según Lewin, la motivación de los componentes de la organización debe ser generada antes de que ocurra el cambio; para ello hay que ayudar a los empleados, examinar suposiciones sobre los trabajadores y sus relaciones.

Esta fase se puede relacionar con los dos primeros bloques del modelo ADKAR, la conciencia y el deseo. La conciencia permite llegar a ese “entendimiento” para considerar que el cambio es necesario, mediante la visión que se tiene de la situación, la percepción, la credibilidad del encargado, etc. Además, el deseo tiene directa relación con la motivación, con el ambiente de la organización ante el cambio y con los factores motivantes intrínsecos de cada individuo que pueden llevar a cada trabajador a querer prepararse ante el cambio y a enfrentarse a una nueva situación rompiendo su status quo.

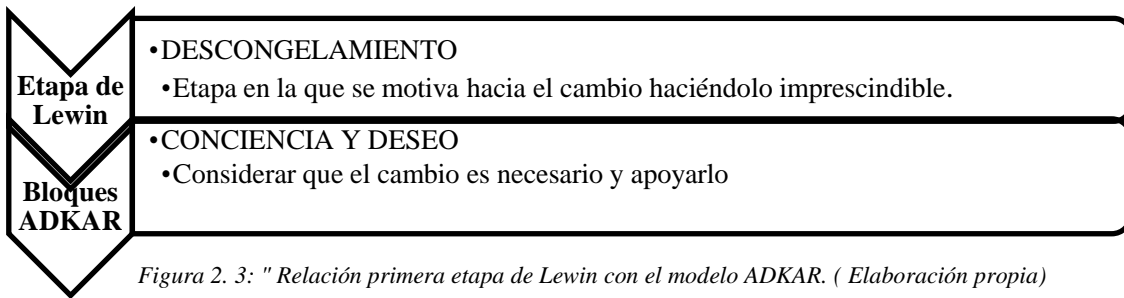


Figura 2. 3: " Relación primera etapa de Lewin con el modelo ADKAR. (Elaboración propia)

2.1.2 Desplazamiento

La segunda fase denominada desplazamiento, destaca porque es donde se producen los cambios necesarios, los empleados aprenden nuevos comportamientos, procesos, formas de pensar, valores y actitudes. Los miembros de la organización actúan y adoptan nuevas formas de trabajo, todo esto a partir de una buena comunicación y de una formación continuada. Cabe destacar que, en esta etapa es fundamental el tiempo para que los componentes de la organización puedan adquirir la información e interiorizarla.

Esta fase tiene relación con el tercer y el cuarto bloque del modelo ADKAR, el conocimiento y la capacidad. Para poder adquirir nuevas formas de trabajo es necesario disponer de unos conocimientos base, capacidad y competencias para poder captar nuevos comportamientos y procesos. Según Hiatt es importante dotar de una formación y educación con los conocimientos necesarios para poder afrontar el cambio. Además de la capacidad tanto psicológica, física e intelectual. Todo esto, disponiendo de tiempo para poder desarrollar las habilidades necesarias.

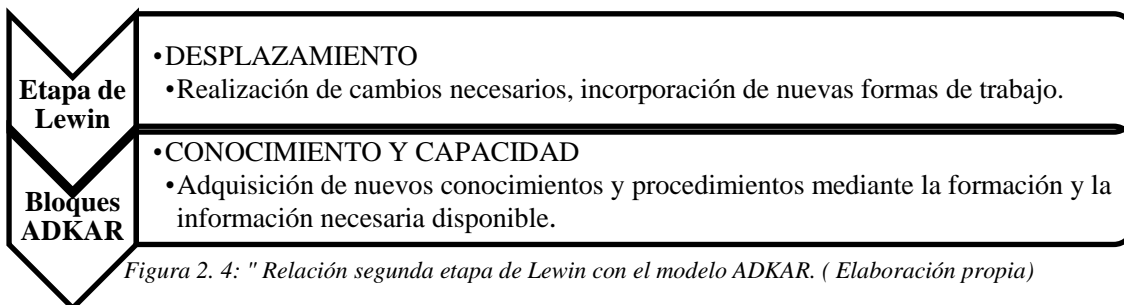


Figura 2. 4: " Relación segunda etapa de Lewin con el modelo ADKAR. (Elaboración propia)

2.1.3 Congelamiento

Finalmente, la última fase del modelo de Lewin es el congelamiento, consiste en reforzar los cambios que se han realizado, de tal manera que los trabajadores se encuentren cómodos con sus nuevas rutinas. Esta etapa, se basa en garantizar el mantenimiento del cambio mediante recompensas y reconocimientos.

Para concluir, el bloque final del modelo ADKAR, tiene correlación con esta última etapa del modelo de Lewin. El refuerzo cobra especial relevancia puesto que este modelo fomenta la recompensa, la utilización de un sistema de rendición de cuentas, para propiciar la continuidad de la motivación y para fortalecer los cambios ya realizados.

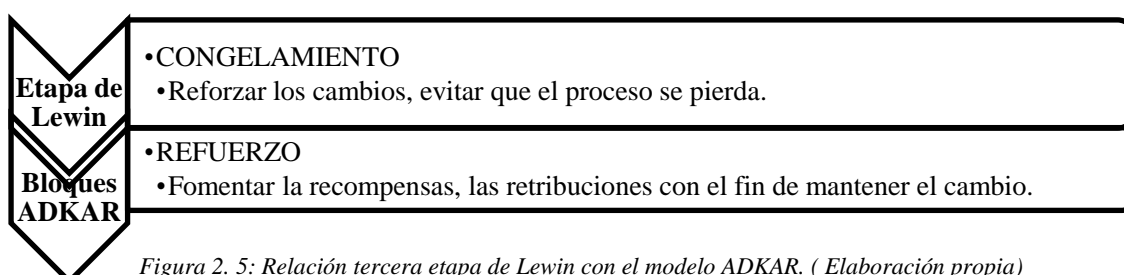


Figura 2. 5: Relación tercera etapa de Lewin con el modelo ADKAR. (Elaboración propia)

3. ANÁLISIS DEL MODELO ADKAR

Como ya se ha expuesto anteriormente el modelo ADKAR consta de cinco bloques que son: la conciencia de la necesidad de cambio, el deseo de apoyarlo y participar en él, el conocimiento de cómo llevarlo a cabo, la capacidad para emplear las habilidades y las competencias necesarias y por último, el refuerzo para sostener el cambio. Hiatt declara que estas variables se producen de forma consecutiva, para que ocurra una siempre se debe haber pasado por las anteriores.

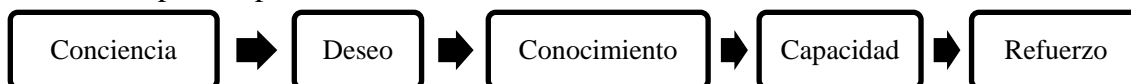


Figura 3. 1: Bloques del modelo ADKAR. Fuente: Adaptado de Hiatt (2006)

Cada uno de estos cinco bloques tiene a su vez factores que influyen en el éxito del cambio (Hiatt, 2006). Estos agentes pueden actuar tanto de manera positiva como negativa para la consecución de los objetivos. A continuación, se realiza un estudio de cada uno de los bloques y sus respectivos factores.

3.1 CONCIENCIA

En el caso del primer bloque, la conciencia de la necesidad de cambio, consiste en que el trabajador posea un conocimiento reflexivo sobre la situación. Es decir, se basa en el entendimiento de este sobre el por qué se realiza el cambio y los riesgos que se producen si no se actúa.

Hay diferentes factores que provocan la existencia o la falta de conciencia; por ejemplo, si una de las personas que forma parte de este proceso tiene una visión de la situación actual favorable, no sentirá la necesidad de cambiar. También influirán la percepción de los problemas, la credibilidad del mensaje y de las personas que intentan propiciarlo, la comunicación, el acceso a la información, la existencia de rumores o la claridad de las razones del cambio.

Como se puede observar, hay factores que no dependen solo de la propia persona, como son la percepción de los problemas o la visión de esta, sino que existen elementos externos que pueden influir.

Una manera de contribuir a la conciencia, por parte de la organización, es la comunicación. Cabe destacar que, según un estudio de Prosci “Best Practices in Change Management” (2014), para que un trabajador tenga conciencia es importante la comunicación de los motivos del cambio. Hay diversos canales para poder realizar esta operación, como pueden ser, la utilización de folletos, correo electrónico, tablón de anuncios, a través de la intranet, etc. Concretamente, los resultados de este estudio de Prosci llegan a la conclusión de que los participantes prefieren una comunicación cara a cara, ya sea en forma de reuniones colectivas o individuales, mediante cursos de formación, etc.

Otro elemento que puede apoyar, son los clientes. Si el problema del negocio tiene relación con estos, los empleados escucharán quejas o peticiones de los mismos, que provocarán una fuerte conciencia de la necesidad de cambio.

El acceso a la información financiera y de negocio puede también crear conciencia, al hacer visible los problemas y tener acceso a información. Sin este acceso, los rumores pueden llevar a respuestas inventadas, es decir, los trabajadores suelen crear contestaciones cuando realmente no saben. Esto se suele dar mayoritariamente cuando no existe un buen plan de comunicación de la gestión del cambio.

Los tiempos marcados para transmitir la información, también, son una pieza crítica donde es conveniente no ocultar datos del cambio a los empleados, ya que esto podría provocar que el trabajador se desconcierte y disminuya su implicación.

Con todos los factores anteriores se puede fomentar una mayor conciencia y aceptación del cambio. Cabe destacar que “Cuanto mayor sea la apertura hacia el cambio, se tiene una mayor visión de cambio, más disposición para el trabajo en equipo y se incrementan las expectativas de motivación-compañerismo en el ámbito laboral” (Olloqui, Hernández y Díaz 2006, 2)

Como conclusión, la conciencia depende de muchos factores. Inicialmente los trabajadores cambiarán su modo de pensar, siempre y cuando vean un tema de cambio y estén de acuerdo con él, por lo menos lo bastante como para darle una oportunidad (Ramakrishnan, 2008). También es fundamental la comunicación, muchos autores están de acuerdo con Hiatt, en que para aceptarlo es clave la comunicación mediante la utilización de canales efectivos que permitan que los trabajadores conozcan lo que realmente pasa en sus empresas.

CONCIENCIA		
ALGUNOS FACTORES GENERALES QUE INFLUYEN	FACTORES QUE PUEDEN CREAR CONCIENCIA	FACTORES QUE PUEDEN DIFICULTAR LA CONCIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Visión de la situación • Percepción de problemas • Credibilidad del mensaje y de la persona • Circulación de rumores • Claridad de las razones • Comunicación • Acceso a información 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación entre empleados y alta dirección • Creación y participación en eventos • Quejas de clientes • Disposición de toda la información sobre el cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Circulación de errores • Poca credibilidad del mensaje • Mensajes poco claro, que provocan desconfiar de las razones del cambio • Bienestar con la situación actual • Rechazo por parte de personas cercanas

Tabla 3.2: Factores que influyen en la conciencia de la necesidad de cambio. (Elaboración propia)

3.2 DESEO

El segundo bloque, el deseo de apoyar y participar en el proceso, según Hiatt, consiste en el interés que tiene el trabajador en realizar el cambio. Concretamente este término se define como el impulso energético de la voluntad hacia el conocimiento, hacia la posesión o hacia el disfrute de algo (RAE, 2014).

Uno de los factores que influye en este bloque es la naturaleza del cambio, haciendo referencia al origen (los motivos). Otras variables que intervienen son el clima de la organización, la situación personal, los beneficios o riesgos que reportan a la persona y la motivación de esta.

Cabe destacar que cuantos más factores, tanto de la propia persona como de la organización, motiven al trabajador hacia el proceso, mayor deseo tendrá de formar parte de este cambio. En la empresa pueden existir personas que apoyen el cambio los primeros, los cuales son capaces de participar de forma visible para “contagiar” este sentimiento al resto de la organización.

Prosci (2014), destaca que existen elementos que facilitan la creación del deseo; alguno de ellos son: el miedo a perder el trabajo, una mejora en la carrera profesional, la esperanza en la situación futura, la existencia de incentivos o compensaciones y el descontento con el estado actual, entre otros.

La situación personal es un factor importante en la creación del deseo. Cuando se hace referencia a esto, se tiene en cuenta las circunstancias familiares, la trayectoria profesional, sus planes futuros y cómo le puede influir particularmente.

El ambiente de la organización, su entorno, es también un elemento que actúa en esta variable. Los trabajadores valoran la trayectoria de la organización respecto a cambios anteriores, además de los valores y la cultura de la organización.

Según el estudio de Prosci (2014) “Best Practices in Change Management”, para poder influir en el deseo de los trabajadores, es importante que los gerentes del cambio atiendan y comprendan las discrepancias, eviten disputas, con el fin de dar lucidez a los problemas y facilitar el cambio. Para ello es necesario que el mensaje sea nítido y sencillo para que el empleado pueda comprender en qué consiste la transformación.

También es de especial relevancia fomentar la emoción y la esperanza sobre la situación futura, consiguiendo esto, mediante la demostración de beneficios de manera tangible, explicando estudios de casos semejantes o programas pilotos.

Smith (1990) manifiesta que es conveniente establecer un ambiente en el que las personas se encuentren motivadas para buscar los problemas que existen en la organización y trabajar en equipo para solucionarlos. Con esta afirmación podemos relacionar que tanto este autor, como Hiatt coinciden, en que la conciencia y el deseo, son variables importantes en este proceso. Considerando relevante la percepción de los individuos del estado de la organización, el ambiente de esta, además del papel que ocupan las personas conductoras del cambio.

Como conclusión, una persona apoyará el cambio si existen factores motivadores, personales y de la organización, tratándose de una decisión personal en la que la organización no puede decidir, solamente puede influir.

DESEO		
ALGUNOS FACTORES GENERALES QUE INFLUYEN	FACTORES QUE PUEDEN CREAR DESEO	FACTORES QUE PUEDEN DIFICULTAR EL DESEO
<ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza del cambio • El ambiente de la organización • La situación personal • La influencia de los factores intrínsecos • Las expectativas • Percepción del estado actual • Existencia de beneficios • Influencia de otras personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un beneficio • Temor a consecuencias • Que las otras alternativas de cambio sean peores • La necesidad de formar parte de algo • La existencia de un líder que apoya el cambio • Observar que la situación es desfavorable para el trabajador • Ganas de mejorar en la carrera profesional • Esperanza de una situación futura 	<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar con la situación • Miedo a lo desconocido • No hay vinculación con el cambio • No ve reflejado recompensa • Existen disputas entre empleados y gerentes • Existencia de empleados en contra del cambio • Que influya negativamente en la situación personal

Tabla 3.3: Factores que influyen en el deseo de apoyar y participar en el cambio. (Elaboración propia)

3.3 CONOCIMIENTO

El tercer bloque, el conocimiento, hace referencia al proceso de aprendizaje. Simboliza todo el material, los estudios y el entrenamiento imprescindible para conocer cómo cambiar, es decir, abarca todo lo relacionado con lo necesario para llevar a cabo la transformación como son los procesos, los comportamientos, los recursos disponibles y las habilidades, entre otras.

La base de los conocimientos de cada persona, la capacidad para adquirir competencias, la disponibilidad de recursos para la formación y el acceso o la existencia de información necesaria, influyen en el conocimiento de cómo cambiar y son elementos que modifican la variable.

Según Prosci, el conocimiento puede ser creado a través de programas de formación y educación, acceso abierto a la información, así como, ejemplos de modelos y conducta.

La información dada por la organización debe incluir datos detallados sobre el proceso, a dónde se quiere llegar y los cambios a realizar. Es preciso señalar que no es suficiente con comunicar al empleado las nuevas tareas que debe desarrollar para que el trabajador adquiera conocimientos (Ramakrishnan, 2008), puesto que, si los trabajadores nunca han puesto en marcha una transformación semejante, provocará que no sepan cómo llevar a cabo las tareas, de tal manera que necesitarán que se les enseñe cómo comportarse (mediante cursos de formación, apoyo e información).

La información es muy relevante ya que es necesario que los empleados puedan aceptar que es lo que ocurre y sean capaces de tomar el control de la situación.

Cabe destacar que Senge (1992,24) manifiesta que “a través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos...A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso...”

Senge coincide con Hiatt, en que es necesario aprender, adquirir conocimientos para poder trabajar en un nuevo entorno. Para ello, Prosci (2014) destaca que para tener conocimientos de cómo cambiar es necesario tener dos tipos de información; una relacionada con el estado futuro, los principios, los procesos y las nuevas estructuras, y otra relacionada con las habilidades, los comportamientos imprescindibles para llevar a cabo el proceso de transformación. Es preciso señalar que cuando un empleado tiene falta de conocimientos, se observará que realiza el cambio, pero que este no llega a tener éxito.

Para concluir es importante resaltar que cuando se habla de conocimiento, se hace referencia a las competencias individuales, teniendo en cuenta que pasará a formar parte de un conocimiento global de toda la organización. Como manifiestan Nonaka y Johansson (1985, 183) “el aprendizaje implica un proceso organizativo a través del cual el conocimiento de un individuo puede ser compartido, evaluado e integrado con el de otros en la organización”

CONOCIMIENTO		
ALGUNOS FACTORES GENERALES QUE INFLUYEN	FACTORES QUE PUEDEN CREAR CONOCIMIENTO	FACTORES QUE PUEDEN DIFICULTAR LOS CONOCIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Base de conocimientos de una persona • Capacidad para obtener conocimientos adicionales • Los recursos disponibles para la educación y la formación • El acceso o existencia de conocimientos necesarios e información 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a programas de formación y educación • Tener experiencia relacionada con los procesos del nuevo cambio • Acceso fácil a la información y guías • Existencia de una persona “guía” que da apoyo e información 	<ul style="list-style-type: none"> • No poseer los suficientes conocimientos • Escasez de tiempo • Escasez de recursos disponibles • Baja capacidad de aprendizaje

Tabla 3. 4: Factores que influyen en el conocimiento de cómo cambiar. (Elaboración propia)

3.4 CAPACIDAD

En el caso del cuarto bloque, el autor declara que la capacidad simboliza la ejecución de la acción, la realización del cambio en sí. El término “desarrollar la capacidad” hace referencia a que el empleado aprenda una forma diferente de trabajar. De manera que, debe desenvolverse mediante nuevas capacidades físicas (fuerza, coordinación, etc.), enfocando el trabajo de una manera diferente a través de nuevos métodos de trabajo, teniendo en cuenta la capacidad cognitiva (la experiencia, la memoria, el miedo al fracaso, etc.) e interactuar con los compañeros de trabajo de una nueva forma (los hábitos, por ejemplo).

Este bloque, depende de la capacidad psicológica, física e intelectual, del tiempo disponible para desarrollar habilidades y de la posibilidad de acceder a recursos que apoyen el desarrollo de nuevas habilidades. Por ejemplo, una discapacidad física, la falta de tiempo o de recursos, un bloqueo mental, cualquiera de estas situaciones pueden provocar que un trabajador que tenga conciencia, deseo y conocimiento y no sea capaz de llevar a cabo el cambio.

Para desarrollar la capacidad es imprescindible disponer de tiempo y tener práctica a través del entrenamiento. Para ello es necesaria la ayuda y el asesoramiento de una persona “guía” que aconseje sobre los procesos. Es importante entender que hay personas que necesitan más tiempo para adquirir las nuevas habilidades. Incluso cuando un empleado carece de cierta capacidad necesita, además de más tiempo, ayuda de un gerente o de otros trabajadores.

Muchos autores hacen especial hincapié en esto, como Ramakrishnan (2008) que declara que para desarrollar habilidades es de especial importancia la disponibilidad de tiempo.

Kolb (1984) manifiesta que las personas no son capaces de aprender solo por indicaciones a través de directrices. Para poder llegar a desarrollar las nuevas capacidades es necesario interiorizar la nueva información y llevarla a la práctica integrándolo con los conocimientos ya existentes. Para ello, es necesario entrenar con el fin de desarrollar nuevas habilidades disponiendo de tiempo necesario como para “hacerlo suyo”.

Ramakrishnan (2008) expresa que es importante no realizar una sola sesión de práctica, de enseñanza. Es de especial relevancia que los conocimientos y las habilidades se vayan entrenando mediante diferentes lecciones para que los trabajadores sean capaces de interiorizarlo y aplicarlo.

Nonaka (1991) declara que: “si de un día para otro cambian los mercados, aparecen nuevas tecnologías y competidores, solo las empresas que crean nuevos conocimientos y lo difunden por toda ella, podrán alcanzar el éxito” (p. 96). Este autor como Hiatt, coincide en que los conocimientos son importantes en el proceso de cambio, tanto los de la organización en general como los de los individuos en particular. Por lo tanto, podríamos hablar de una “organización que aprende”, modelo de Senge (1992), donde, “una empresa que aprende es una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma” (Pedler, Boydell y Burgoyne, 1991, 1)

CAPACIDAD		
ALGUNOS FACTORES GENERALES QUE INFLUYEN	FACTORES QUE PUEDEN CREAR CAPACIDAD	FACTORES QUE PUEDEN DIFICULTAR LA CAPACIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad psicológica • Capacidad física • Capacidad intelectual • Tiempo disponible para desarrollar las habilidades necesarias • Disponibilidad de recursos para desarrollar nuevas habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar práctica y entrenamientos • Disponer de tiempo • Fácil acceso a los expertos en la materia • Disponibilidad de recursos • Realimentación a través de otros empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de tiempo • Falta de apoyo • La tendencia a realizar los antiguos hábitos en contra de los nuevos • Bloqueos psicológicos • Limitaciones tanto físicas como intelectual

Tabla 3. 5: Factores que influyen en la capacidad para emplear las habilidades y las competencias necesarias.
(Elaboración propia)

3.5 REFUERZO

Finalmente el quinto bloque, el refuerzo. Hiatt (2006) lo define como los factores tanto internos como externos que provocan que el cambio se mantenga. Esta variable se define como el conjunto de acciones orientadas a fomentar, alentar o añadir fuerzas para conservar una situación.

El refuerzo depende del grado en el que este ha sido significativo, la relación del refuerzo con el progreso real, la ausencia de consecuencias negativas y la utilización de un sistema de rendición de cuentas.

Cabe destacar que es conveniente que el refuerzo se vaya realizando a medida que se va llevando a cabo el cambio y se van obteniendo resultados positivos con el fin de ir asegurando la actitud del trabajador y cada avance en el proceso.

Hay dos tipos de factores que influyen en el refuerzo, los internos los cuales dependen únicamente del trabajador y los externos, que corresponden a la organización.

En cuanto a los primeros son aquellos que derivan de la propia persona, del estado psicológico de la misma. Concretamente hace referencia al placer de estar consiguiendo o haber conseguido un reto o logro, el gozo de recibir unos beneficios internos, todos ellos vinculados con el proceso de cambio. Estos beneficios internos hacen referencia al orgullo, satisfacción, bienestar o placer que puede sentir una persona por el trabajo realizado.

En cuanto a los factores externos, aquellos fomentados por la organización para asegurar el cambio, se puede hablar de signos de agradecimiento por parte de gerentes, trabajadores, remuneraciones tanto económicas como no, premios y celebraciones.

Si un empleado no es reconocido ni recompensado por su esfuerzo hay posibilidades de que su entusiasmo, su productividad y su rendimiento disminuyan, pudiendo provocar una vuelta a las antiguas formas de realizar el trabajo. Sin embargo, si una persona se siente valorada en su trabajo, reconocida por el duro esfuerzo realizado, al sentirse apreciado hay más posibilidades de que continúe por el mismo buen camino rindiendo al máximo.

Para conseguir que el cambio se mantenga es importante la realimentación, puesto que los empleados pueden tener sugerencias o quejas relacionadas con las nuevas actividades, que pueden servir como actividades correctivas. También, llevar a cabo observaciones, informes, con el fin de asegurarse de que el cambio se está produciendo. Además, poner en práctica actividades en las que se reconozca el trabajo de los empleados, como celebrar los éxitos de forma pública o incluso, usar acciones correctivas mediante sanciones, son otras formas de reforzar el cambio.

Ramakrishnan (2008) manifiesta que los sistemas de recompensa y el reconocimiento por parte de la organización (tanto de la alta dirección, como de los compañeros) deben estar en armonía con los cambios y el nuevo comportamiento. Es decir, que es importante recompensar al trabajador en la medida en la que el cambio ha supuesto para él un esfuerzo.

Kazmi y Naarananoja (2014) exponen que el modelo ADKAR aporta las razones para comprender que si los empleados no perciben signos de gratitud, retribuciones y apoyo para el proceso, se producirá una disminución de la motivación y del deseo, de tal forma que los cambios se pueden perder, volviendo a las antiguas rutinas, provocando un colapso del proceso.

REFUERZO		
ALGUNOS FACTORES GENERALES QUE INFLUYEN	FACTORES QUE PUEDEN CREAR REFUERZO	FACTORES QUE PUEDEN DIFICULTAR EL REFUERZO
<ul style="list-style-type: none"> • Grado en el que este es significativo • La relación del refuerzo con el proceso real • La ausencia de consecuencias • La utilización de un sistema de rendición de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> • Celebraciones • Recompensas, premios, remuneraciones • La realimentación • El empleo de acciones correctivas • Elaboración de informes 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de recompensa • Poco refuerzo en los logros • La excesiva presión para conseguir el comportamiento deseado mediante consecuencias negativas

Tabla 3. 6: Factores que influyen en el refuerzo para sostener el cambio. (Elaboración propia)

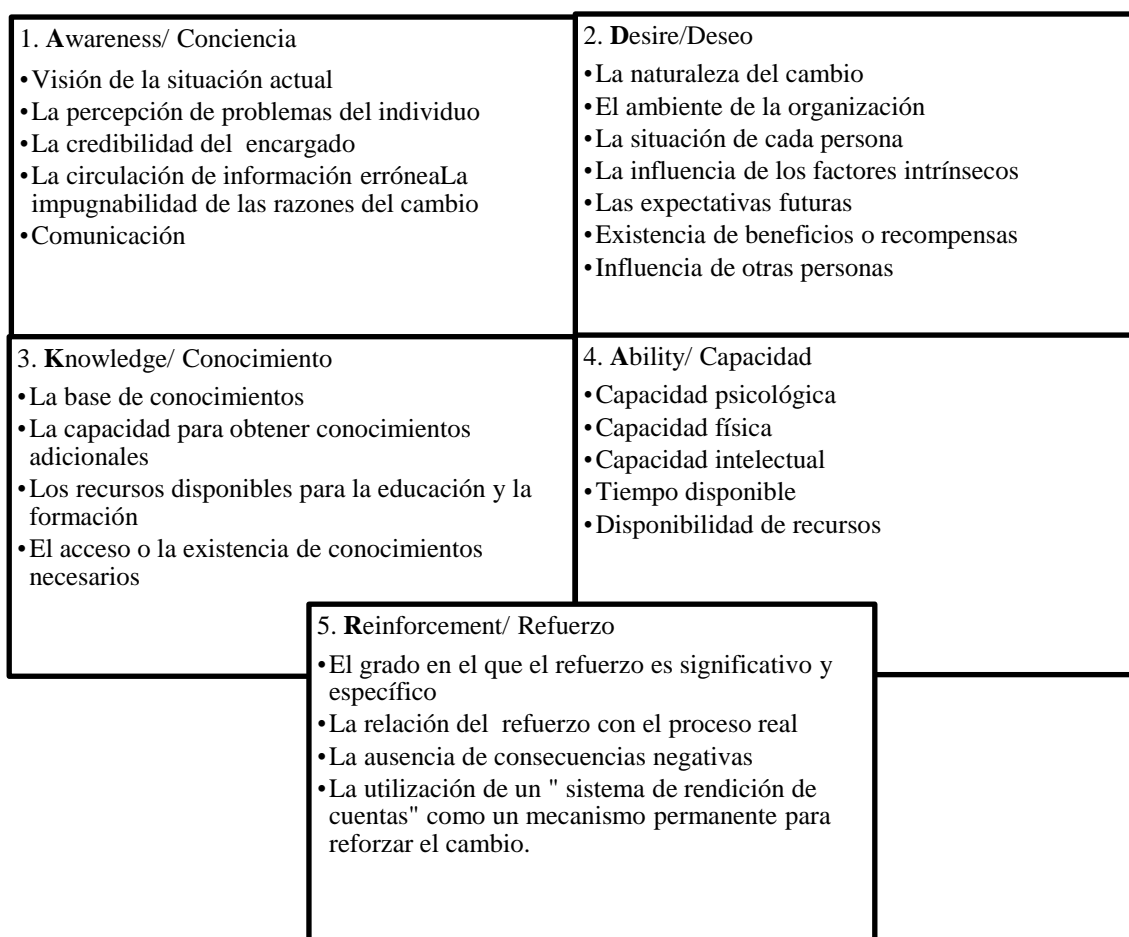


Tabla 3. 7: Cuadro resumen "factores que manifiesta Hiatt influyentes en cada uno de los bloques para conseguir el éxito en un proceso de cambio. Fuente: Adaptado de Prosci, <http://www.change-management.com/tutorials.htm>

4. ESTUDIO DEL CASO

Los objetivos que pretende este estudio son analizar la utilidad del Modelo ADKAR a la hora de introducir un cambio organizativo; en segundo lugar, aplicar el modelo en una empresa en Canarias con el fin de conocer si se cumplen las distintas fases; y finalmente concluir si la gestión del cambio se ha realizado con éxito.

La aplicación de este modelo se realiza al Mercado de Nuestra Señora de África. Este, es el mercado municipal de la ciudad de Santa Cruz de Tenerife, surgido en 1943 por la necesidad de ampliar la antigua recova, y que se situó en la zona periférica de la ciudad. Sin embargo, con la expansión del núcleo poblacional, pasó a formar parte del centro de Santa Cruz de Tenerife.

En los años 70, El Mercado se encontraba en auge debido a que se trataba de la única gran superficie de alimentación de la época. Pero a partir de los años 80, comenzó su declive debido a la aparición de los supermercados y las grandes superficies las cuales disponían de horarios más amplios, oferta, publicidad, etc.

Como remedio a esta mala situación por la que pasaba El Mercado, aparece un equipo técnico que propone un cambio de diseño organizacional, creando una cooperativa de servicios integrada por los comerciales. El ayuntamiento aceptó la propuesta, por lo que se presentó a concurso y resultó ser la elegida. De esta forma en 1995 se produjo una cesión de la gestión del ayuntamiento a la cooperativa, quedando la alta dirección formada por una presidenta, ayudada por tres técnicos.

Lo que se pretende es comprender cómo El Mercado de Nuestra Señora de África se ha enfrentado al cambio realizado una vez formada la cooperativa, a partir de 1995, que ha llevado a atraer a nuevos clientes y a reavivar el ambiente de la organización.

Para situar un poco el estudio en contexto es necesario conocer que a partir de esa fecha se produce un ajuste de la plantilla de los trabajadores encargados de las instalaciones comunes, se introducen cambios en las instalaciones, (se mejoran los baños, la decoración, se introduce un parque infantil, un parking) y se producen cambios en los puestos (se modifica la forma de presentar, de promocionar, se modernizan, se introducen nuevos productos, se forma el personal, etc.)

4.1 APLICACIÓN DEL MODELO ADKAR

Para aplicar este modelo al Mercado de Nuestra Señora de África, se ha llevado a cabo primeramente una entrevista en profundidad a un miembro del equipo técnico con el fin de conocer las etapas y los cambios producidos en el mercado. Además, El Mercado cuenta con doscientos comerciantes de los cuales muchos de ellos no se encontraban en el momento del cambio, por ello, se han realizado treinta encuestas a algunos de los que participaron en el proceso. Estos comerciantes encuestados son arrendatarios y propietarios de empresas familiares. El cuestionario realizado consta de preguntas de respuesta abierta y de respuesta cerrada con escala de calificación gráfica, con el fin de medir qué tan positiva o negativa es la opinión de cada una de las preguntas contestadas por el encuestado (ver cuestionario en anexo). Igualmente, se ha podido profundizar más a partir de estas preguntas, debido a la alta disposición de los individuos encuestados de explicar sus pensamientos.

Antes de comenzar, es interesante recordar que el Modelo ADKAR, es de carácter individual, aunque se puede estudiar también de forma general. A continuación se van a analizar cada uno de los bloques en función de los resultados obtenidos de las encuestas.

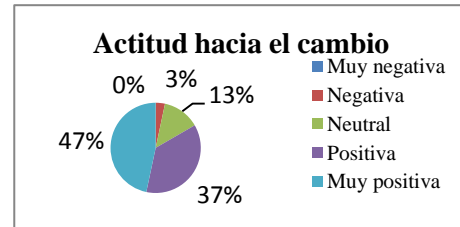
4.1.1 La conciencia de la necesidad de cambio

Como se ha expuesto con anterioridad, la conciencia se puede dar con la ayuda de diversos factores. A continuación, se ha procedido a estudiar si los comerciantes del

mercado la han tenido durante el proceso. Para ello, se ha analizado la actitud y los factores que pueden influir en esta, como la percepción de los problemas y de rumores, la claridad de los motivos y la creación de eventos.

La conciencia es el conocimiento reflexivo del trabajador sobre la situación. Esta lleva al empleado a comenzar el proceso de una manera positiva. Para analizar esto, se ha decidido investigar acerca de la actitud de los comerciantes hacia el cambio. Siendo los datos resultantes que las tres cuartas partes de los comerciantes tenía una actitud muy positiva ante este, situándose la tendencia media en una actitud positiva.

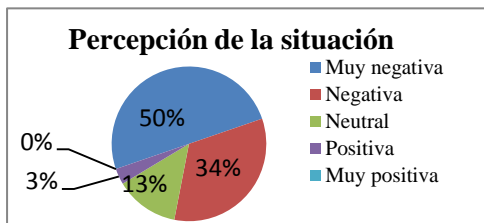
Para ser más exactos, si se observa la *gráfica 4.1* se puede extraer que un 47% de los encuestados han declarado que tenían una actitud muy positiva antes de que se llevara a cabo. Un 37% manifiesta que tenían una actitud positiva.



Gráfica 4.1

A continuación, se va a proceder a estudiar cuáles fueron los factores que más facilitaron a los encuestados llegar a tener conciencia sobre la necesidad de cambiar.

4.1.1.1 Percepción de la situación antes del cambio



Gráfica 4.2

El primer factor, es de especial relevancia, puesto que a mayor percepción de la situación negativa, mayor conciencia de necesidad de cambio poseerá el individuo.

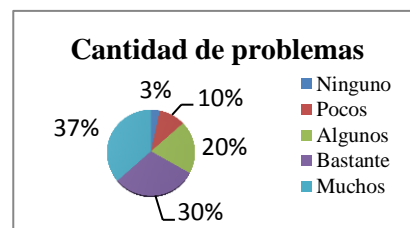
Cabe destacar que (*gráfica 4.2*), una pequeña minoría manifestaba que en ese momento las circunstancias eran las normales de la época, incluso que en sus puestos se vendía bastante. Sin embargo, las tres cuartas partes de los encuestados confiesan que la percepción de la situación antes de cambiar era muy negativa/negativa, añadiendo que se debía a que los clientes iban envejeciendo, las ventas iban cayendo y el ambiente de la organización estaba desanimado.

Como conclusión, se puede manifestar que este elemento es uno de los que ha intervenido en que la mayoría de los comerciantes tengan conciencia.

4.1.1.2 Percepción de problemas

En cuanto a este segundo elemento resaltar que en el modelo ADKAR, es conveniente considerar la cantidad de problemas e incluso de qué tipo eran estos. A continuación se procede al análisis de estas dos cuestiones.

Si se observa la *gráfica 4.3*, se puede apreciar que más de la mitad de los individuos consideraba que existían bastantes/muchos problemas. Por el contrario, hay un 30 % de los encuestados que confiesa que observaban algunos, pocos o incluso ningún problema en sus puestos, manifestando que los contratiempos con los que se encontraban eran los normales de su actividad y no los consideraban motivo de cambio.



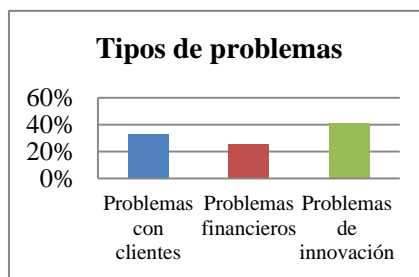
Gráfica 4.3

A pesar de este 30%, se puede exponer que el hecho de que la mayoría percibiera que existía gran cantidad de problemas también ha actuado a favor de la existencia de conciencia.

Si se analiza el tipo de problemas en función de la importancia de forma general (*gráfica 4.4*), se puede sostener que las dificultades eran mayoritariamente relacionadas

con problemas en innovación (41%), seguido de problemas con clientes (33%), y en la cola problemas financieros (26%).

Los comentarios respecto a los problemas de innovación eran orientados directamente con la falta de renovación y a la antigüedad de los puestos en relación a tecnología. En cuanto a los problemas con los clientes era a la disminución de las compras, debido a diferentes motivos, como son el envejecimiento y el descontento con la oferta y los servicios ofrecidos. Finalmente en relación con los problemas financieros, ellos hacen referencia a que existían, pero era una de sus menores preocupaciones.



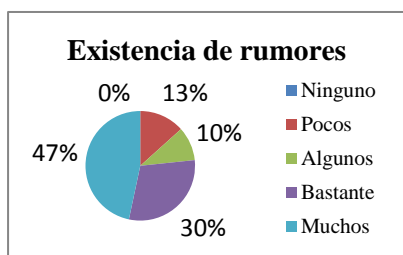
Gráfica 4.4

Además algunos de los encuestados hacen referencia a que existían también otros problemas relacionados con la limpieza, el aspecto de los puestos y la formación de los comerciantes, dando una importancia bastante alta a la presencia de este problema y comentando que era una de las razones por las que creían que realmente el Mercado debía cambiar.

En resumen, se puede sostener que la percepción de problemas, también ha contribuido a la conciencia de los individuos, en especial los problemas en innovación y en el aspecto de los puestos.

4.1.1.3 Existencia de rumores

La existencia de este elemento puede crear confusión en los trabajadores, provocando que se produzcan juicios erróneos sobre el cambio. En este apartado se analiza tanto la existencia de estos, como el tipo de rumores que circulan.



Gráfica 4.5

Si trasladamos este factor del Modelo ADKAR al Mercado (gráfica 4.5), es importante afirmar que un 77% manifiesta que había muchos/bastantes rumores del cambio circulando por la organización. Únicamente un 13 % declara que existían pocos, pero añadían que no estaban al corriente de ellos, puesto que preferían evadirse de los comentarios de los compañeros.

Cabe destacar que todos y cada uno de los encuestados relatan que en el mercado es muy común la circulación de rumores de cualquier tipo, de tal forma que están acostumbrados a ello y a pesar de escucharlos, evitan influenciarse por estos.

Además, es preciso señalar que la media de la existencia de los rumores en función del tipo (gráfica 4.6), se da en el siguiente orden, los que mayor presencia tenían eran rumores relacionados con el estado futuro, seguido de rumores sobre los problemas y finalmente sobre los pasos a seguir.



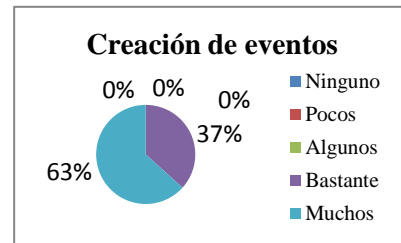
Gráfica 4.6

Para concretar es necesario recalcar que en esta organización, existieron rumores sobre el cambio, pero que no supusieron ningún impedimento a la conciencia. Como recomienda el Modelo ADKAR, es necesaria una buena comunicación del cambio por parte de la alta dirección, y en este caso se actuó para eliminar estos rumores mediante la comunicación del cambio a través de creación de eventos.

4.1.1.4 Creación de eventos

Una de las recomendaciones del modelo de estudio es la creación de eventos con el fin de que a los individuos conozcan las razones del cambio, se aclaren rumores y se respondan a dudas y reclamaciones.

La respuesta de los encuestados sobre la existencia de eventos organizados por parte de la dirección ha sido positiva (gráfica 4.7). Es decir, un 63% de los comerciantes declaran que han sido muchas las reuniones planeadas y un 37 % bastantes. Como se puede observar ningún encuestado declara que hayan sido pocos, algunos, ni ninguno.

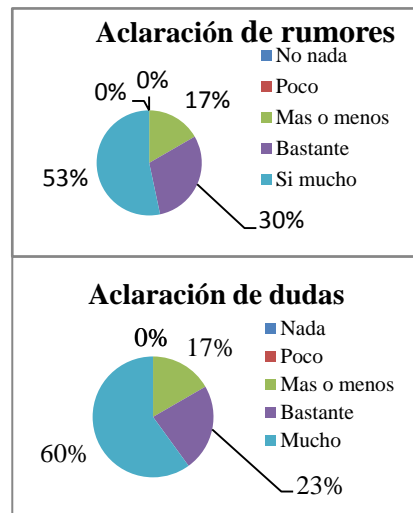


Gráfica 4. 7

Los comentarios sobre este tema eran positivos, resaltando que en la organización siempre se hacen reuniones para cualquier cambio, alabando estas acciones por parte de la alta dirección (el equipo técnico y la presidenta), comentando que se trataban de reuniones colectivas, de citas individuales e incluso de visitas a los puestos de trabajo.

Gracias a estas reuniones los comerciantes expresan que los rumores y las dudas disminuyeron y que la mayoría de las reclamaciones fueron contestadas (gráficas 4.8).

Concretamente, hay un 83 % de los individuos que declaran que se han conseguido aclarar mucho/bastante los rumores que existían con acciones por parte de la dirección. Es importante destacar que se sienten satisfechos con la actuación del equipo técnico en relación con la aclaración de dudas y quejas, reflejando que un 83% considera que se han contestado mucho/bastante a estas.



Gráfica 4. 8

Por lo tanto, la creación de eventos ha intervenido de forma favorable a la conciencia, puesto que según la mayoría de los individuos gracias a estas medidas se han aclarado rumores y dudas.

4.1.1.5 Comunicación

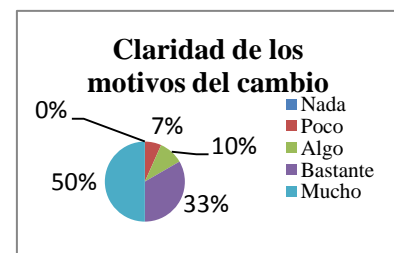
Además, durante las reuniones, los individuos cuentan que la comunicación del mensaje, como media, ha sido bastante/suficiente en cantidad de información, bastante clara, comprensible y bastante fiable, concretamente, la mayoría destacaba que tienen bastante confianza en los comunicadores del cambio y que tanto el equipo técnico como la presidenta, se esforzaban para que el mensaje llegara a toda la organización.

En resumen, es importante destacar que la creación de eventos ha intervenido en la creación de conciencia no solo aclarando dudas y rumores sino proporcionando un mensaje que para los comerciantes fue claro, suficiente y fiable.

4.1.1.6 Claridad de los motivos del cambio

Para finalizar, se analiza la valoración de los encuestados sobre la claridad de los motivos del cambio (gráfica 4.9).

Los encuestados declaran que, antes de realizar el cambio, tenían claro cuales eran las razones del cambio. Concretamente un 83% manifiesta que tenía los



Gráfica 4. 9

motivos muy/ bastante claros. Cabe destacar que ningún comerciante manifestó que no los tenía nada claros. Y que la media de lo que expresan los individuos es que tenían claras las razones del cambio.

4.1.1.7 Conclusión de conciencia

En este análisis de la conciencia, lo realmente recalable es que un 84% tenían una actitud muy positiva/positiva hacia el cambio antes de que se llevara a cabo. Por lo que se puede afirmar que la mayoría de los comerciantes encuestados poseía conciencia antes del cambio.

Esta conciencia que se ha analizado ha sido favorecida por diferentes factores como explica el autor del modelo. En general se puede resaltar la visión de la situación antes del cambio, la cual, para la mayoría era negativa, la percepción de bastantes problemas y la buena comunicación entre los comerciantes y la dirección. Por estos motivos se puede decir que había conciencia de la necesidad de cambiar en los individuos analizados, puesto que, poseían un conocimiento reflexivo sobre la situación y conocían claramente cuales eran los motivos por los que se realizaba el cambio.

4.1.2 El deseo de apoyar y participar en el cambio

Este segundo bloque corresponde al interés del trabajador en realizar el cambio, la voluntad del individuo de formar parte de este. Para ello se ha analizado la medida en la que los comerciantes lo deseaban y apoyaban, el grado en el que conocían los motivos, el grado en el que estaban de acuerdo con esto, y la percepción de mejora.

Además, se han estudiado los elementos que pueden influir en la existencia de este. Concretamente, el ambiente de la organización y la influencia de otras personas, la situación personal de cada uno de los individuos, las expectativas futuras, la percepción de la situación antes del cambio, la existencia de recompensas y la influencia del cambio en su puesto.

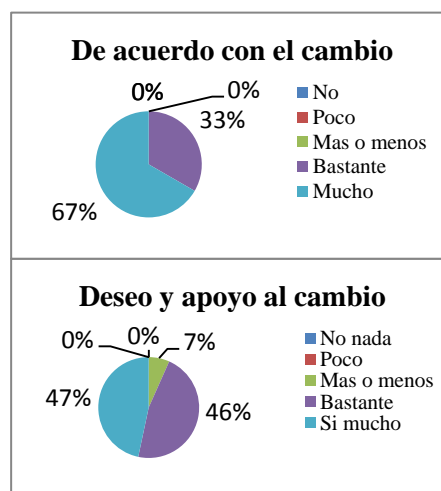
Es destacable que para tener deseo y conciencia es necesario conocer cuales son los motivos del cambio. Como se ha comentado, la mayoría de los comerciantes encuestados está de acuerdo en que conocían cuales eran los motivos de este. Concretamente un 63% conocía las causas de la transformación antes de comenzar el proceso. Por lo tanto se puede afirmar que los encuestados lo apoyaban, puesto que según el modelo ADKAR a mayor comprensión las razones del cambio, mayor apoyo existirá hacia este.

Además, es necesario estar de acuerdo con el cambio (*gráfica 4.10*). Los individuos declaran que todos estaban de acuerdo con el proceso, estando un 67% muy de acuerdo y un 33% bastante.

Una vez analizado que los comerciantes tenían claro cuales eran las causas y estaban de acuerdo con este, es necesario saber si realmente lo apoyaban.

Los resultados obtenidos han sido que un 93% de los encuestados confiesa que lo apoyaba mucho/bastante. Cabe destacar que ninguna respuesta ha sido nada, ni poco, por lo que se puede afirmar que la mayoría de los individuos tenían interés en realizarlo.

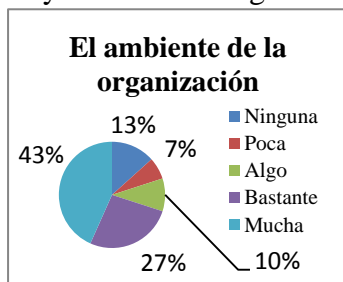
A continuación se procede a analizar los elementos que llevaron a que se produjera deseo en los participantes del cambio encuestados.



Gráfica 4. 10

4.1.2.1 El ambiente de la organización y la influencia de otras personas

Este primer factor estudiado es influyente en la medida en la que se trate de un ambiente positivo orientado hacia el cambio. Es decir, cuanto más aceptación haya, mayor deseo provocará en los individuos. En este elemento también influye la cultura y trayectoria de la organización en cuanto a cambios anteriores.



Gráfica 4.11

Si se observa la *gráfica 4.11*, un 70 % de los encuestados comenta que le ayudó a desear mucho/bastante el cambio. Estos describen que el ambiente de la organización era positivo, donde todos estaban dispuestos a colaborar y a mejorar, objeto que les animó a apoyar y participar en el proceso, incluso personas que estaban dudando, se vieron influenciadas por compañeros y por el ambiente que les llevó a decidir formar parte del mismo.

Sin embargo, los individuos restantes manifiestan que la atmósfera del mercado no les influyó nada, poco o algo, puesto que ellos se centran en ir y realizar su trabajo, de tal forma que otros elementos fueron los que les influyeron a desear apoyar el proceso.

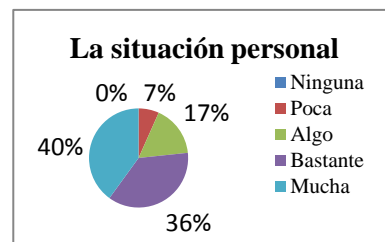
Para finalizar, comentar que se puede observar claramente que las valoraciones sobre este elemento son muy dispares, lo que confirma que se trata de la apreciación de la propia persona, que no influye en todos por igual. Sin embargo, se puede exponer que el ambiente de la organización ayudó a más de la mitad de los encuestados a tener deseo y apoyar el cambio.

4.1.2.2 La situación personal

Este elemento puede influir en el deseo en el grado en el que su situación personal, le permita enfrentarse al cambio, apoyándolo y deseándolo. Cuando se hace referencia a “situación personal” se está estudiando las circunstancias familiares, la trayectoria personal, estado de ánimo, etc.

Las declaraciones de los encuestados (*gráfica 4.12*) permiten contemplar que un 76% confiesa que les influyó mucho/bastante en la decisión de apoyar el proceso. Estos comerciantes explican que sus circunstancias individuales eran estables y se veían capaces para afrontar el proceso.

Por otro lado, el 24% que relata que les sirvió algo/poca de ayuda, confesaron que no se encontraban en un buen momento personal, problemas de salud, dificultades familiares, etc. pero afirman que fueron otros elementos los que les incitaron a aceptar el cambio. Además, cabe destacar que ningún encuestado comenta que la situación personal no le supuso de ninguna ayuda y que las tres cuartas partes de los comerciantes exponen que les supuso de bastante/mucha ayuda.

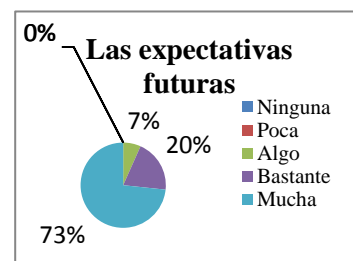


Gráfica 4.12

4.1.2.3 Las expectativas futuras

Las aspiraciones de los individuos influyen claramente en el deseo puesto que si un trabajador pretende aspirar a algo más, tendrá la necesidad de cambiar.

Es bastante llamativo que las expectativas futuras hayan ayudado a todos los comerciantes encuestados (*gráfica 4.13*), ningún individuo declaró que le ayudara nada o poco. La mayoría comentó que sentían la necesidad de mejorar, y consideraban que este cambio podría ser la



Gráfica 4.13

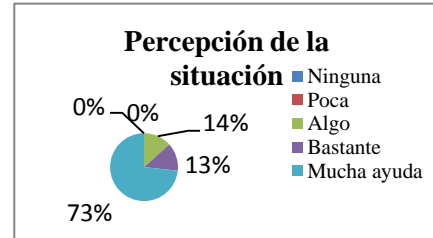
manera de progresar, en el ámbito profesional, económico e incluso, personal.

Uno de los encuestados afirmó que “siempre que sea para mejorar, estaré dispuesto, es importante aspirar a más”. Esta tendencia es compartida por el resto de los comerciantes encuestados que confesaron ideas similares.

4.1.2.4 Percepción de la situación antes del cambio

Otro elemento que también influyó en el deseo de apoyar y participar en el cambio, es la percepción de la situación antes del proceso.

Si se analiza la *gráfica 4.14*, se puede apreciar que un 86% reveló que la percepción de la situación les proporcionó mucha/bastante ayuda para apoyar el proceso. Esto se puede considerar lógico, ya que, como se ha comentado anteriormente, las tres cuartas partes de los encuestados confiesan que la percepción de la situación antes de cambiar era muy negativa/negativa, por lo que les incitó a apoyar y desear formar parte del cambio para mejorar la situación en la que se encontraban.

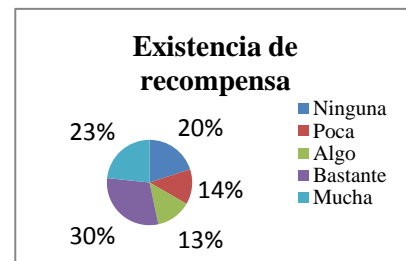


Gráfica 4.14

4.1.2.5 Existencia de recompensas

Cuando se estudia este elemento, se hace referencia a recibir recompensas de todo tipo, económicas, reconocimiento por parte de la alta dirección y de los clientes, además de una recompensa personal como es la propia satisfacción.

Si analizamos la *gráfica 4.15*, se puede ver que hay disparidad de opiniones. Un 53 % confiesa que le proporcionó mucha/bastante ayuda pensar que obtendría recompensas. Estos comentaban que creían



Gráfica 4.15

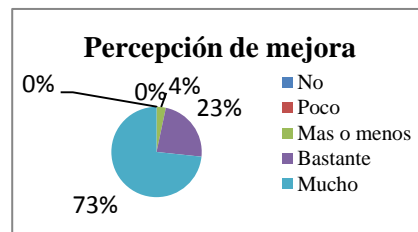
que se verían recompensados una vez realizado el cambio, suponiendo un incentivo para ellos que les motivaba a formar parte del proceso y a desear el cambio.

Por el contrario, el 47% restante consideró que este elemento les aportó algo, poco o ninguna ayuda. La explicación de esto se debe a que estas personas comentaron que fueron influenciadas con mayor fuerza por otros elementos como dejarse llevar por los comentarios del resto de la organización (ambiente de la organización) y el sentimiento de la necesidad de cambiar por la percepción de una mala situación.

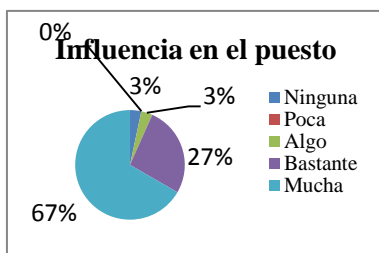
4.1.2.6 Percepción de mejora e influencia del cambio en su puesto

Los últimos elementos a estudiar son la percepción de una mejora y cómo afecta el cambio en cada uno de los puestos de los encuestados. Es evidente que mayor deseo y apoyo al cambio, cuanto mayor influencia positiva tenga este sobre el puesto del individuo.

En la *gráfica 4.16*, se observa que el 96% lo percibía como mucha/bastante mejora para su puesto. Y cabe destacar que ningún individuo expresa que le ayudó poco o nada.



Gráfica 4.16



Gráfica 4.17

Además si se analiza la *gráfica*

4.17, se puede observar que el 94% informa de que la influencia del cambio en su puesto les ayudó mucho/bastante en la toma de la decisión sobre si apoyar el proceso. Los individuos sostienen que en ese momento

consideraban que iba a contribuir positivamente en su trabajo, en su “tienda” y en sus resultados.

Sin embargo, un 6% expresa que algo/ninguna. Estos comentaron que se planteaban que podría ser una mejora para su puesto pero que no estaban seguros de que realmente se fuera a cumplir.

Por lo tanto, se puede señalar que al percibirse como una mejora e influenciar este de forma positiva en su puesto ha ayudado a los comerciantes a desear y apoyar el cambio en mayor medida.

4.1.2.7 Conclusión sobre el deseo de apoyar y participar en el cambio

Para concluir con este segundo bloque, se puede interpretar que los comerciantes encuestados poseían el deseo de apoyar y participar en el proceso de cambio, siempre en diferentes medidas.

Este deseo estaba influido, por la percepción de que iba a suponer una mejora en el puesto de trabajo, seguido de la influencia de las expectativas futura y de la situación personal, entre otros. Como se puede observar, la influencia de estos elementos estudiados ha sido valorados como bastantes, de tal forma que se da la situación estudiada en la parte teórica, “cuantos más factores motiven al trabajador hacia el cambio, mayor deseo tendrá de formar parte de este.”

4.1.3 El conocimiento de cómo cambiar

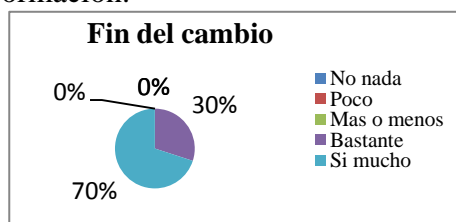
Este bloque se basa en investigar la existencia de recursos materiales y de los estudios necesarios para saber cómo tenían los comerciantes que cambiar.

Durante el estudio del Modelo ADKAR se ha hecho especial hincapié en lo importante que es que la organización haga llegar a los trabajadores información sobre el proceso y sobre dónde se quiere llegar. Para trasladar este bloque al Mercado se estudia si los comerciantes conocían los motivos del cambio y si el individuo sabía qué pasos debía seguir para conseguirlo.

Además, se analizan los elementos que influyen en este bloque, los conocimientos que poseía, la capacidad para adquirir nuevos conocimientos, la existencia de recursos fácilmente disponibles y el acceso a programas de formación.

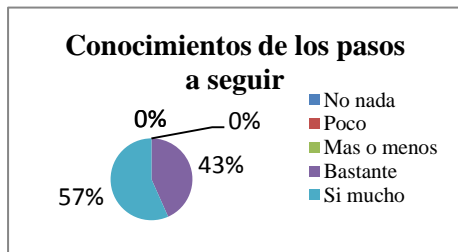
Si se observa la *gráfica 4.18*, se puede afirmar que un 70% conocía muy bien cual era el fin que se perseguía y un 30% bastante.

Es llamativo que todos los encuestados conocieran cual era el fin, además la mayoría realizaba el mismo comentario una vez efectuada la pregunta, lo que se pretende es mejorar la oferta para poder satisfacer las necesidades de los clientes, incluso intentar incrementar



Gráfica 4. 18

la cuota de mercado.



Gráfica 4. 19

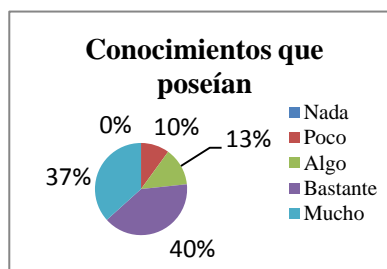
La otra variable relevante para saber si existía conocimiento, es examinar el grado de conocimiento que tenían los comerciantes sobre los pasos que debían seguir (*gráfica 4.19*). Precisamente todos confiesan que los conocían. Es interesante que ninguno manifestara que no conocía los pasos a seguir más o menos, ni poco, ni nada, esto deja entrever que la alta dirección comunicó bien datos detallados sobre el proceso y el fin que perseguía este.

A partir de estas dos variables se puede afirmar que existía conocimiento de cómo cambiar. A continuación se estudiarán cuánta ayuda les ha proporcionado los elementos influyentes de este bloque.

4.1.3.1 Los conocimientos que tenía

Los conocimientos adquiridos a lo largo de la experiencia permiten facilitar el proceso de transformación, puesto que el individuo se verá favorecido durante el cambio cuanto mayor conocimiento posea.

Partiendo de la *gráfica 4.20* se refleja que más de la mitad afirma que les ayudó bastante/mucho este elemento. Sin embargo, un 23% que expone que le apoyó algo/poco.



Gráfica 4. 20

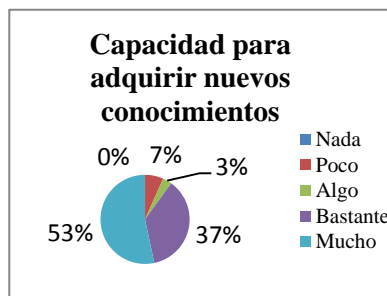
Es resaltable que más de la mitad de los encuestados afirma que las competencias que ya poseía les facilitó tener conocimientos sobre cómo cambiar e incluso a llevar el proceso a cabo. Sin embargo, el grupo que manifestó que les ayudó algo o poco, comentaron que eran conscientes de las deficiencias que tenían, en cuanto a conocimientos, que provocaron que este proceso no les resultara tan fácil.

Como se puede observar, este elemento influyó en la mayor parte de los encuestados, permitiéndoles afrontar la tercera etapa.

4.1.3.2 Capacidad para adquirir nuevos conocimientos

Otro elemento que influye en este tercer bloque, es la capacidad para adquirir nuevos conocimientos, puesto que todo cambio parte de nuevos comportamientos y nuevas tareas que el trabajador debe interiorizar.

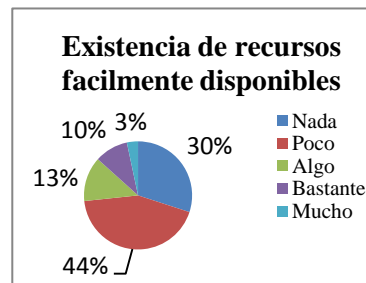
En el caso de los comerciantes del Mercado (*gráfica 4.21*), hay un 90% que menciona que les facilitó mucho/bastante el proceso su capacidad para adquirir nuevos conocimientos. Sin embargo, un 10% de los encuestados mencionó que solo les ayudó algo/poco. Estas personas explicaban que ya con la edad que tenían, no poseían las mismas capacidades para memorizar y cambiar, pero que, con los conocimientos que ya tenían, la ayuda de personas y cursos, fueron capaces de tener conocimientos nuevos.



Gráfica 4. 21

4.1.3.3 Existencia de recursos fácilmente disponibles

Si se analiza la *gráfica 4.22*, llama la atención la respuesta negativa por parte de los encuestados, siendo el 44% los que declaran la existencia de pocos recursos fácilmente disponibles. La razón de estas manifestaciones se debe a la existencia de recursos pero no de forma fácil, mayoritariamente por falta de dinero para poder acceder a estos o incompatibilidad de tiempo cuando el curso era ofertado por la dirección.

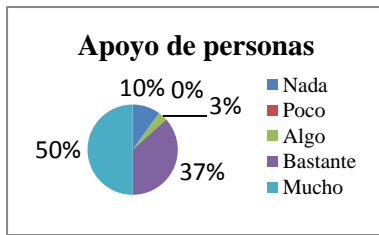


Gráfica 4. 22

La mayoría de los encuestados manifiesta que la escasez de presupuesto ha provocado restricciones a la hora de desarrollarse conceptualmente en algunos ámbitos, por lo que estos recursos no les han supuesto de ayuda sino les ha dificultado el proceso.

4.1.3.4 Personas de apoyo o personas guía

Este elemento tiene especial relevancia, puesto que siempre el apoyo de una persona facilita este tipo de procesos.



Gráfica 4.23

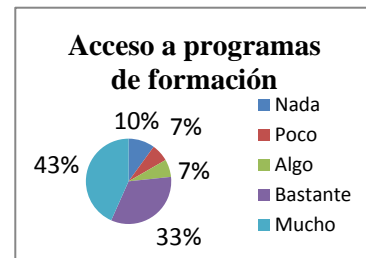
Los encuestados expresaron de manera positiva esta respuesta (gráfica 4.23), ya que el 87% declara que han recibido mucho/bastante apoyo de personas que les ayudaban y les guiaban. Cabe destacar que este elemento contrarresta al anterior, porque ante la falta de recursos fácilmente disponibles se recibió mucha ayuda por parte del equipo técnico, sirviendo tanto de apoyo, como de

guía, facilitando todo lo que se encontraba en sus manos.

4.1.3.5 Acceso a programas de formación

En cuanto al último elemento a estudiar, cabe destacar que este permite crear conocimiento mediante la formación de los trabajadores. Por el contrario, si no existen cursos, charlas o cualquier reunión que genere conocimiento, puede provocar que se de escasez de conocimientos.

En este caso, la mayoría de los encuestados comenta que la dirección les ha proporcionado bastantes cursos de formación mediante charlas con el fin de mejorar el conocimiento de estos (gráfica 4.24). Sin embargo, las declaraciones sobre la ayuda que les proporcionaron estos cursos son dispares. Concretamente un 76% manifiesta que les ayudó mucho/bastante y un 24% declara que algo/poco/nada. Este último grupo confiesa que los cursos han estado a su alcance, proporcionados por la alta dirección, pero que no asistieron a ninguno o a pocos, por falta de tiempo o de interés.



Gráfica 4.24

Por lo tanto, se puede concluir que la alta dirección se ha preocupado en formar a sus trabajadores; para algunos ha sido eficiente hasta el punto de que ha contribuido a mejorar el conocimiento. Sin embargo, algunos de los individuos encuestados no se han interesado en asistir, de tal forma que no ha influido en su conocimiento o incluso ha podido influir negativamente.

4.1.3.6 Conclusión sobre el conocimiento de cómo cambiar

Para concluir, es importante destacar que la mayoría de los encuestados tenía este conocimiento, es más, conocían bastante el fin que perseguía el proceso y los pasos a seguir para conseguirlo con éxito.

Especialmente los elementos que han favorecido a que la mayoría obtuviera conocimientos son; en mayor medida la capacidad para adquirir nuevos conocimientos, seguido de la existencia de una persona que le apoyara, la ayuda que le proporcionaban sus conocimientos y el acceso a programas de formación.

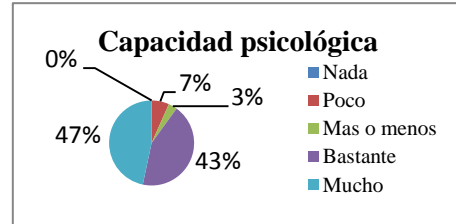
4.1.4 La capacidad para emplear las habilidades y las competencias necesarias

Este cuarto bloque está centrado en la medida en la que el trabajador estaba preparado para cambiar, para realizar el cambio en sí. Una vez obtenido el conocimiento, es necesario ponerlo en práctica, de tal manera que los comerciantes debían aprender una forma diferente de trabajar, desarrollando nuevas capacidades.

Para conocer si los trabajadores tenían capacidad, se procede a estudiar la preparación psicológica, física e intelectual. Además, se analizan los elementos que influyen en este bloque, como son la disponibilidad de tiempo, de recursos, la

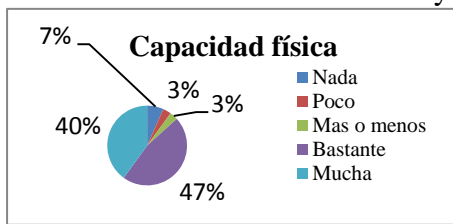
realización de prácticas y la ayuda de compañeros o personas guía para conseguir mejorar las capacidades.

Para poder afirmar que existía capacidad en los individuos encuestados, primeramente se analiza la capacidad psicológica de estos, concretamente, cómo de preparados se encontraban en este ámbito (gráfica 4.25).



Gráfica 4.25

Exactamente, un 90% considera que estaba muy preparado/bastante. El resto de los encuestados que se sentían poco/algo preparados y añadieron que no pasaban por una buena etapa en su vida o que al tratarse de personas mayores, su capacidad no era la misma; aun así expresaron que consiguieron hacer frente a nuevas capacidades mediante la ayuda de otros factores como era la realización de cursos y la ayuda de otras personas.

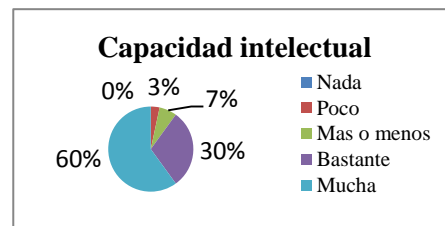


Gráfica 4.27

En cuanto a la preparación física (gráfica 4.26), un 87% de los individuos confiesa que estaba muy/bastante preparado. Sin embargo algunos comerciantes sostienen que se sentían poco/nada preparados y explican que tienen discapacidades o dificultades físicas que al principio le supusieron un problema para poder

desarrollar la nueva forma de trabajar, sin embargo después de bastantes esfuerzos, todos afirman que lo han conseguido.

Y finalmente en relación con la capacidad intelectual (gráfica 4.27), el resultado obtenido más destacable es que el 90% se sentía muy preparado/preparado intelectualmente para afrontar el cambio.



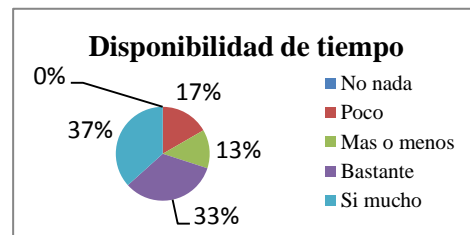
Gráfica 4.26

Por lo tanto, una vez estudiados los tres tipos de capacidades podemos decir que los trabajadores tenían bastante capacidad para emplear las habilidades y las competencias necesarias.

A continuación se analizan cuánto han conseguido los siguientes elementos influenciar en la capacidad de los individuos.

4.1.4.1 Disponibilidad de tiempo

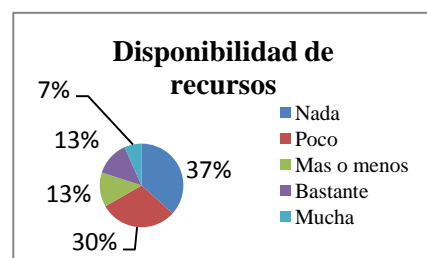
Observando la gráfica 4.28, el 70% de los comerciantes afirma que disponer de tiempo les ha facilitado para poder desarrollar nuevas habilidades; esto se debe a que en el horario laboral, tenían la oportunidad de ensayar y mejorar en los momentos en los que no había clientes, o incluso poniendo a prueba nuevas formas de vender con ellos.



Gráfica 4.28

4.1.4.2 Disponibilidad de recursos

Al igual que en la etapa de conocimientos, la disponibilidad de recursos no les ha ayudado nada/poco a un 67% de los encuestados (gráfica 4.29) Los individuos manifiestan que se debe a la falta de recursos económicos que no les permitían mejorar sus habilidades por cuenta propia. Sin embargo, como ya se ha comentado, el equipo



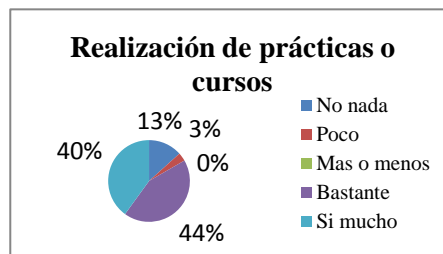
Gráfica 4.29

técnico buscó remedio a esto, ofertando cursos y charlas, además de ofrecerles ayuda personal en la medida que ellos podían.

Por lo tanto, se puede considerar que la disponibilidad de recursos no ha influenciado en la mejora de capacidades y habilidades.

4.1.4.3 Realización de prácticas o cursos

Este elemento (*gráfica 4.30*), es de especial relevancia puesto que se considera como algo necesario para que un trabajador pueda aprender nuevas habilidades e incluso ponerlas en práctica. En el caso de los comerciantes encuestados, el 84% coincide en que las charlas y las prácticas propuestas por el equipo técnico, han contribuido positivamente en el desarrollo de nuevas destrezas.

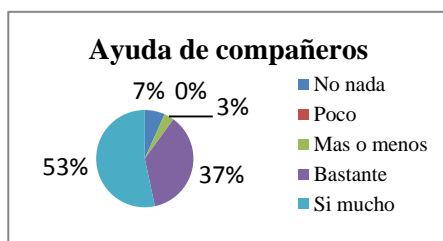


Gráfica 4.30

4.1.4.4 La ayuda de compañeros y personas guía

Para finalizar, de la *gráfica 4.31* se puede resaltar que todos los comerciantes encuestados consideran que han sido apoyados por otros compañeros o personas guías, las cuales les ha ayudado a mejorar sus capacidades.

Se puede considerar que este elemento ha resultado ser uno de los más influyentes en la creación de las nuevas capacidades para poder hacer frente al proceso de cambio.



Gráfica 4.31

4.1.4.5 Conclusión sobre la capacidad para emplear las habilidades y las competencias necesarias.

Para finalizar este quinto bloque, cabe destacar que los comerciantes poseían capacidad para emplear nuevas habilidades, puesto que se encontraban bastante preparados psicológicamente, físicamente e intelectualmente.

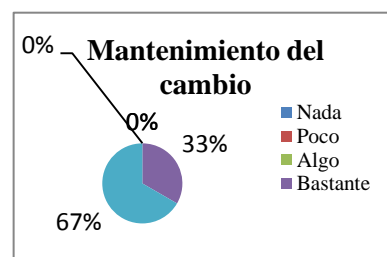
Además los elementos que más han contribuido han sido primeramente la ayuda de compañeros o personas guías, seguido de la realización de prácticas o cursos y de la disponibilidad de tiempo, desmarcándose la disponibilidad de recursos económicos que no ha supuesto de ninguna ayuda.

4.1.5 El refuerzo para sostener el cambio

Este último bloque corresponde al manteniendo del cambio, para ello es necesario utilizar un conjunto de acciones orientadas a sostener la nueva situación. Si esto no se produce se retomará la antigua posición.

Para trasladar esta etapa al Mercado, se procede a estudiar si el cambio se ha mantenido y además, se examinarán los diferentes elementos que influyen en este bloque, como son los agradecimientos, las remuneraciones, el recibimiento de premios, la realización de celebraciones y la utilización de acciones correctivas. También es importante examinar el grado de satisfacción y el esfuerzo que le ha supuesto.

Para comenzar se atiende al mantenimiento del cambio (*gráfica 4.32*). Las manifestaciones de los encuestados respecto a este tema son claras, el 100% afirma que se ha perdurado. La respuesta de los comerciantes ante esta pregunta era clara y concisa. La mayoría mencionaba que no había sino que mirar

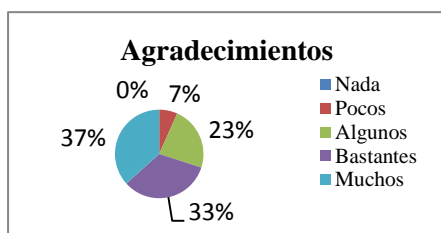


Gráfica 4.32

alrededor para saber que el cambio había perdurado en el tiempo.

A continuación se atenderá a las distintas acciones que influyen en este bloque para conocer cuáles intervinieron positivamente en el mantenimiento del cambio.

4.1.5.1 Agradecimientos



Gráfica 4.33

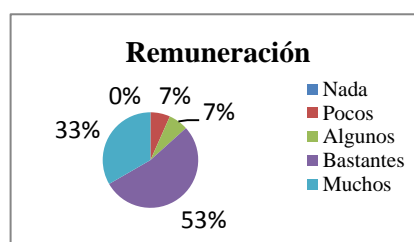
Resaltar que la mayoría revela que ha recibido agradecimientos por su esfuerzo por parte de la alta dirección (gráfica 4.33). Exactamente un 93% manifiesta que ha apreciado reconocimiento por parte del equipo técnico (mucho/bastante/algunos). Es destacable que ningún encuestado cuente que no ha percibido ningún agradecimiento.

Como conclusión, se puede extraer que los agradecimientos han contribuido como media, bastante, en el refuerzo del cambio.

4.1.5.2 Remuneraciones

Con la presencia de este elemento también se aprecia la alta influencia en el mantenimiento del cambio (gráfica 4.34). En este caso estas acciones no son planteadas por parte de la alta dirección, sino que se ha dado por la propia situación de mejora.

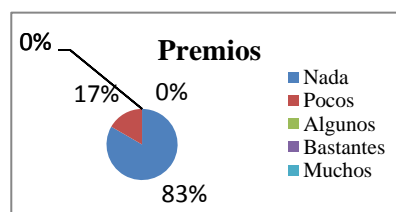
El 86% aseguraron que la remuneración económica había provocado mucha/bastante satisfacción con el cambio puesto que veían reflejado todo el esfuerzo realizado a través de la percepción de mayores ingresos.



Gráfica 4.34

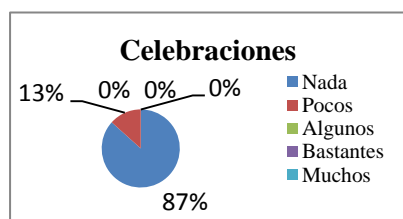
4.1.5.3 Premios

En relación a este elemento lo único resaltable es que no se han recibido premios por parte de la alta dirección, un 83% declara que los premios no les han ayudado nada y un 17% poco (gráfica 4.35). En este caso, la alta dirección consideró que cada puesto se vería recompensando mediante sus propias remuneraciones económicas.



Gráfica 4.35

4.1.5.4 Celebraciones

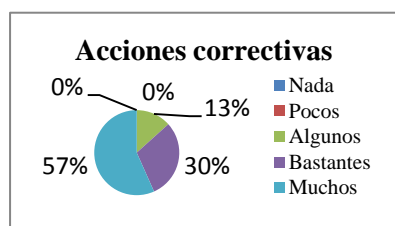


Gráfica 4.36

Es destacable que este elemento se encuentra en la misma situación que el anterior; no se han realizado celebraciones sobre el cambio (gráfica 4.36), ya que un 87% informa que este factor no le ha influido nada en el mantenimiento del proceso llevado a cabo.

Se puede subrayar que la alta dirección no ha empleado ni los premios ni la organización de celebraciones para asegurarse de que el cambio se haya mantenido.

4.1.5.5 Utilización de acciones correctivas



Gráfica 4.37

Los comerciantes encuestados si consideran que este elemento ha influido en el mantenimiento del cambio (gráfica 4.37).

Los individuos comentaron que estas acciones correctivas eran claramente llamadas de atención, pero que en ningún caso se ha procedido a echar a algún

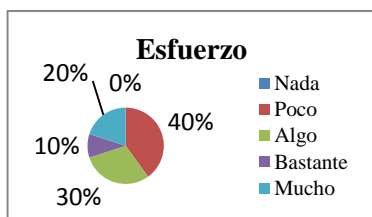
comerciante. Sin embargo, ha habido puestos que han tenido que cerrar. Ellos explican que se ha dado de forma natural, en ningún caso por parte de la alta dirección por no cambiar.

4.1.5.6 Satisfacción y esfuerzo

En cuanto a la satisfacción con el cambio (gráfica 4.38), el 73% de los encuestados se siente satisfecho con el cambio y el 27% restante, bastante satisfecho. Siendo esto un punto a favor para el mantenimiento de este.

Además, es destacable que el 50% se siente muy satisfecho con su aportación al cambio, seguido de un 43% que se siente bastante satisfecho. Esto resulta positivo para este bloque, puesto que a mayor satisfacción personal mayor motivación para sostener el cambio.

También se ha estudiado la percepción respecto a los resultados obtenidos, siendo un 47% de los encuestados los que manifiestan que se encuentran muy contentos con este, un 40% bastante y finalmente un 13% algo contento.



Gráfica 4.39

En relación con el esfuerzo (gráfica 4.39) que les ha supuesto cambiar, es interesante que solo a un 30% le ha supuesto mucho/bastante esfuerzo cambiar y que un 70% coincide en que le ha supuesto algo de esfuerzo e incluso poco.

La explicación que dieron los comerciantes a esto es que se han sentido muy apoyados por la alta dirección, de tal forma que la percepción del esfuerzo ha sido menor.

4.1.5.7 Conclusión del refuerzo para sostener el cambio

El cambio se ha mantenido por ahora, los trabajadores se encuentran satisfechos, tanto con el cambio en general, como con su aportación a este y con los resultados conseguidos.

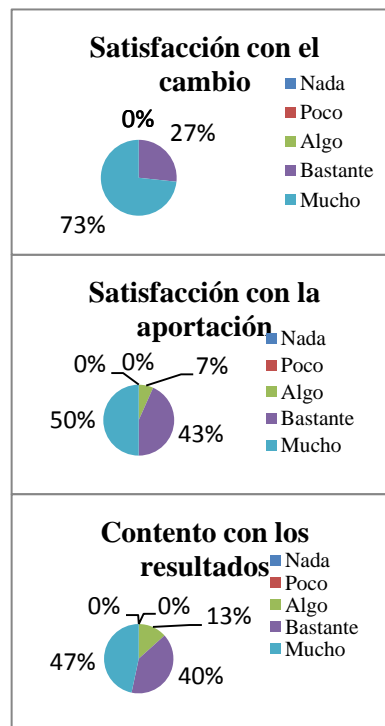
Además es importante resaltar que el 73% de los comerciantes no volvería al estado anterior, seguido de un 27% que retrocedería poco, en algunas cosas. Este último grupo comenta que se debe a que algunas de las cosas que han cambiado (pocas), estaban mejor anteriormente.

Otro dato importante para finalizar con el refuerzo, es la satisfacción con nivel de éxito del cambio de la organización en general, concretamente un 73% está muy satisfecho/bastante satisfecho, seguido de un 27%.

5. CONCLUSIONES

Para concluir es necesario recordar que El Modelo ADKAR se trata de un modelo individual en el que su autor, Hiatt, afirma que se fundamenta en un proceso estructurado en el que para que se de un bloque, el trabajador ha tenido que pasar por los anteriores.

Observando el estudio de forma general se puede afirmar que este modelo es aplicable y de utilidad, mayoritariamente para conocer cuáles han sido los puntos



Gráfica 4.38

débiles y fuertes de los trabajadores en el momento del cambio y cuáles han sido los factores que les han llevado a poder afrontarlo.

Es importante señalar que del total de los treinta encuestados, veintinueve poseían conciencia de la necesidad de cambio. Si al comerciante que no tenía conciencia, se le aplica el modelo textualmente, se debe suponer que este individuo no puede atravesar los siguientes bloques, puesto que se basa claramente en una consecución de etapas. Por lo que, si dejamos a un lado a ese comerciante, se puede deducir según los resultados que los veintinueve individuos poseían el deseo de apoyar y participar en el cambio, el conocimiento sobre cómo cambiar, la capacidad para emplear las habilidades y las competencias necesarias y el refuerzo para sostener el cambio. Por lo tanto, desde el punto de vista estricto del Modelo ADKAR, veintinueve comerciantes de los treinta han superado el cambio con éxito. Además, han reflejado en sus declaraciones que algunos de los puestos tuvieron que cerrar al no adaptarse al proceso de cambio.

Sin embargo, si estudiamos a ese único individuo que no disfrutaba de conciencia, cabe destacar que deseaba apoyar y participar en el cambio, poseía conocimientos sobre cómo hacerlo, capacidad para desarrollar nuevas habilidades, además de que el cambio que ha realizado se ha mantenido. Así que en este caso concreto se puede afirmar que El Modelo ADKAR no se ha cumplido. De tal forma que se puede manifestar que El Modelo es acertado en cierta parte, puesto que la tendencia general de la mayoría de los encuestados ha sido seguir el proceso dictado por Hiatt, además de que los puestos que no se han adaptado han tenido que cerrar. Pero, se ha dado un aspecto que no ha sido contemplado en este modelo, y es que se superen los bloques sin que alguno se haya dominado, lo que lleva a apreciar que también se puede llegar a superar el cambio sin superar algún bloque.

Hay que reseñar que la organización ha conseguido terminar el cambio con éxito, puesto que se han concebido mejoras en relación con las ventas y el incremento de personas que transitan por el mercado. Esto se debe mayoritariamente a la gestión del cambio desde la perspectiva de una conciencia de un proyecto común, en el que han colaborado todos sus participantes, se ha dado una buena comunicación y un liderazgo participativo.

Aunque la organización ha conseguido que los comerciantes realicen el cambio con éxito, es aconsejable mejorar algunos elementos para siguientes modificaciones e incluso para mantener lo conseguido hasta la actualidad.

Por ello, es recomendable intentar facilitar la disponibilidad de recursos; que aunque a veces, este elemento no depende de la alta dirección, si es aconsejable que esta ponga todo lo que esté en su mano para favorecer que los comerciantes puedan afrontar el cambio con mayor facilidad. Concretamente, se considera que el equipo técnico debe centrar más esfuerzos en conseguir ayudas económicas públicas, puesto que al tratarse de un mercado municipal puede acceder a ellas.

Para concluir, la mayoría de los consejos van directamente relacionados con el refuerzo, donde a pesar de haberse mantenido el cambio, se sugiere mejoras en factores como la realización de celebraciones para festejar el cambio, reuniones, almuerzos incluso, actos en el mercado abiertos al público donde los trabajadores vean valorado su esfuerzo en el proceso. Además se recomienda introducir entregas de premios, detalles, como por ejemplo una placa donde se reconozca el trabajo realizado por el comerciante, que provocara que se sientan satisfechos y continúen con el mantenimiento del cambio.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Black, J.A. (2000). Fermentig Change, Capitalizing in the Inheret Change Found in Dynamic Non-linear (or Complex) Systems. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 520-525.
- Born, G (1995). Business Process Reengineering- A Short Guide, Electronic Aids for Increased Profits, *IEE Seminar on 29 Jun 1995* (pp 7/1 - 7/5), Londres: IET
- Enríquez Martínez, A. (2007). La Significación en la Cultura: Concepto Base Para el Aprendizaje Organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(1), 155-162.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Colorado: Prosci Change Management Learning Centre.
- Hiatt, J. (2012). *Prosci Change Management Toolkit-Using the Prosci- ADKAR Model*. Colorado: Prosci Change Management Learning Centre.
- Hornstein, H.A (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291-298.
- Kazmi, S. A. Z. & Naarananoja, M. (2014). Collection of Change Management Models- An opportunity to Make the Best Choice from the Various Organizational Transformational Techniques. *GSTF Journal el Business Review (GBR)*, 3 (3), 1-14.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Lewin, K. (1943). *Defining the "Field at a Given Time*. *Psychological Review*, 50, 292-310
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Mintzberg, H., y Westley, F. (1992). Los ciclos de cambio organizacional. *Strategic Management Journal* , 13 (2), 39-59.
- Morton, M.S. (1991). *The Corporation of the 1990's: Information Technology and Organizational Transformation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Johansson, J.K. (1985). Japanese Management: What about the “ Hard Skills”. *Academy of Management Review*, 10(2), 181-191.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.
- Ollolqui, A., Hernández, N. y Díaz, M. (2006). Actitudes de los Docentes Hacia el Cambio y Hacia el Trabajo en Equipo. *X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas*. San Luis Potosí, SLP: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Pedler, M., Burgoyne, J. y Boydell, T. (1991). *Towards the Learning Company: Concepts and Practices*. Londres: McGraw-Hill.
- Prosci (2014). *Best Practices in Change Management*. Colorado: Prosci Change Management Learning Centre.
- Prosci, (s.f.). Recuperado Abril de 2015, de <http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm>
- Ramakrishnan, V. (2008). *The Psychology of Change Management*. Singapore: Organisation Development Pte Ltd.
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed.) Madrid: Espasa Libros, S.L.U.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Ed. Granica, S.A.
- Smith, R. (1990). Medicine's needs for Kaizen: putting quality first. *British Medical Journal*, 301, 679-680

Torppa, C. B & Smith, K. L. (2011). Organizational Change Management: A Test of the Effectiveness of a Communication Plan. *Communication Research Reports*, 3(1), 62-73.

Trader-Leigh (2002). Case Study: Identifying Resistence in Managing Change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 138-155.<

Worley, C. G & Mohrman, S.A. (2014). Is Change Management Obsolete?. *Organizational Dynamics*, 43(3), 214-224.

7. ANEXOS

7.1 CUESTIONARIO

CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE CAMBIO					
1) Valore del 1 al 5 (Siendo 1 muy negativa y 5 muy positiva)	Puntuación				
¿Cuál era su actitud hacia el cambio antes de que se llevara a cabo?	1	2	3	4	5
La situación antes del cambio era...	1	2	3	4	5
2) Antes de realizar el cambio, usted pensaba que: (Siendo 1 ninguno/ nada y 5 muchos/si)	Puntuación				
La cantidad de problemas que usted percibía eran...	1	2	3	4	5
Tenía usted claro los motivos del cambio	1	2	3	4	5
Circulaban rumores sobre el cambio	1	2	3	4	5
3) Si usted observó problemas, valore los siguientes ítems en función de lo que percibía. (Siendo 1 ningunos y 5 muchos)	Puntuación				
Problemas relacionados con los clientes	1	2	3	4	5
Problemas financieros	1	2	3	4	5
Retraso en innovación	1	2	3	4	5
Otros:.....	1	2	3	4	5
4) Si usted era consciente de que circulaban rumores, valore los siguientes ítems en función de lo que percibía (Siendo 1 ningunos y 5 muchos)	Puntuación				
Rumores sobre la existencia de problemas	1	2	3	4	5
Rumores sobre el procedimiento a seguir	1	2	3	4	5
Rumores sobre el estado futuro	1	2	3	4	5
Otros:.....	1	2	3	4	5
5) Valore la presencia respecto a los siguientes elementos (Siendo 1 poco y 5 mucho)	Puntuación				
Creación de eventos para comunicar el cambio	1	2	3	4	5
Comunicación del cambio de forma clara	1	2	3	4	5
Comunicación del cambio suficiente	1	2	3	4	5
Comunicación del cambio de forma fiable	1	2	3	4	5
Aclaración de rumores	1	2	3	4	5
Contestación a quejas/ dudas reclamaciones	1	2	3	4	5
DESEO DE APOYAR Y PARTICIPAR EN EL CAMBIO					
6) Valore del 1 al 5 (Siendo 1 no, nada y 5 si mucho)	Puntuación				
¿Deseaba y apoyaba el cambio?	1	2	3	4	5
7) Valore los siguientes elementos en función de si le llevaron a apoyar o a rechazar el cambio (Siendo 1 alto rechazo y 5 alto apoyo)	Puntuación				
El ambiente de la organización y la influencia de otras personas	1	2	3	4	5
Su situación personal	1	2	3	4	5
Sus expectativas futuras	1	2	3	4	5
La percepción de la situación antes del cambio	1	2	3	4	5
Existencia de recompensas	1	2	3	4	5
Influencia del cambio en su puesto	1	2	3	4	5
Otro:.....	1	2	3	4	5
8) Valore del 1 al 5 (Siendo 1 no/ nada y 5 si/ mucho)	Puntuación				
¿Conocía los motivos del cambio?	1	2	3	4	5
¿Estaba de acuerdo con el cambio?	1	2	3	4	5

¿Lo percibía como una mejora para usted?	1	2	3	4	5
CONOCIMIENTOS DE CÓMO CAMBIAR					
9) Valore del 1 al 5 (Siendo 1 no/ nada y 5 si/ mucho)	Puntuación				
¿Conocía usted el fin que perseguía el cambio?	1	2	3	4	5
¿Conocía usted los pasos a seguir para conseguir el cambio?	1	2	3	4	5
10) Valore los siguientes elementos en función a la ayuda que le proporcionó para adquirir conocimientos sobre el cambio (Siendo 1 ninguna ayuda y 5 mucha ayudado)	Puntuación				
Los conocimientos que tenía	1	2	3	4	5
Su capacidad para adquirir nuevos conocimientos	1	2	3	4	5
La existencia de recursos fácilmente disponibles	1	2	3	4	5
La existencia de una persona que le apoyaba y le guiaba	1	2	3	4	5
Acceso a programas de formación	1	2	3	4	5
CAPACIDAD PARA EMPLEAR LAS HABILIDADES Y LAS COMPETENCIAS NECESARIAS					
11) Valore cómo se sentía usted en los siguientes aspectos (Siendo 1 nada y 5 muy preparado)	Puntuación				
Psicológicamente (mentalmente)	1	2	3	4	5
Físicamente	1	2	3	4	5
Respecto a la experiencia y conocimientos	1	2	3	4	5
12) Valore los siguientes aspectos en función de si le facilitaron o no a desarrollar nuevas capacidades (Siendo 1 no/ nada y 5 si/ mucho)	Puntuación				
Disponibilidad de tiempo	1	2	3	4	5
Disponibilidad de recursos	1	2	3	4	5
Realización de prácticas o cursos	1	2	3	4	5
La ayuda de los compañeros o personas guía	1	2	3	4	5
REFUERZO PARA SOSTENER EL CAMBIO					
13) Valore del 1 al 5 (Siendo 1 no/ nada y 5 si/ mucho)	Puntuación				
¿Considera que el cambio se ha mantenido?	1	2	3	4	5
14) ¿Se ha utilizado alguno de estos incentivos relacionados con el proceso llevado a cabo? (Siendo 1 no/ nada y 5 si/ mucho)	Puntuación				
Agradecimientos	1	2	3	4	5
Remuneraciones	1	2	3	4	5
Premios	1	2	3	4	5
Celebraciones	1	2	3	4	5
Utilización de acciones correctivas	1	2	3	4	5
15) Valore las siguientes afirmaciones (Siendo 1 no/ nada y 5 si/ mucho)	Puntuación				
¿Se siente usted satisfecho con el cambio?	1	2	3	4	5
¿Le ha supuesto mucho esfuerzo cambiar?	1	2	3	4	5
¿Está satisfecho con su aportación al cambio?	1	2	3	4	5
¿Está contento con los resultados obtenidos?	1	2	3	4	5
¿Volvería al estado anterior al cambio?	1	2	3	4	5
¿Está satisfecho con el nivel de éxito de la implantación del cambio de forma global?	1	2	3	4	5