

**Caracterización de la disposición al cambio en los procesos de internacionalización: caso  
de estudio empresa JGB sede San Nicolás, Cali**

**Geraldine Sinisterra Castillo**

**Universidad de Manizales**

**Facultad de Ciencias contables, económicas y administrativas**

**Programa Finanzas y Negocios internacionales**

**Cali – Colombia**

**2020**

**Caracterización de la disposición al cambio en los procesos de internacionalización: caso de estudio empresa JGB sede San Nicolás, Cali**

**Geraldine Sinisterra Castillo**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de: Profesional en finanzas y negocios internacionales**

**Asesor de trabajo de grado:**

**Natalia Mejía Franco**

**Universidad de Manizales**

**Facultad de Ciencias contables, económicas y administrativas**

**Programa Finanzas y Negocios internacionales**

**Cali – Colombia**

**2020**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi familia que ha sido mi apoyo y sostén a lo largo de este ciclo de preparación que estoy culminando.

A Dios por sembrar en mi un vínculo de fortaleza y sabiduría para continuar en el proceso de formación indiferentemente de las circunstancias que se han presentado en mi vida.

## **Agradecimientos**

Principalmente a Dios por haberme permitido llegar a este punto de mi vida tan importante de mi formación profesional y personal, por protegerme y guiarme durante todo el camino de mi vida.

A mi familia por su apoyo incondicional y demostrarme constantemente su fe y confianza en mí, por ser mi ejemplo a seguir.

A mis amigos por sus consejos y apoyo en el desarrollo de mi carrera profesional y personal, por ser incondicionales y leales.

A los docentes que estuvieron presentes en todo mi proceso de formación, por compartir su sabiduría y conocimientos, todo con el fin de formarnos como excelentes profesionales.

Gracias a todas las personas que me apoyaron directa o indirectamente en la realización de este trabajo y que compartieron conmigo sus conocimientos.

## Contenido

Resumen .....	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
1. Planteamiento del problema .....	12
1.1. Descripción del problema.....	12
1.2. Pregunta de investigación.....	13
2. Justificación.....	14
3. Objetivos .....	15
3.1. Objetivo general .....	15
3.2. Objetivos específicos.....	15
4. Antecedentes .....	16
5. Marco teórico .....	20
5.1. Cultura, clima y cambio organizacional.....	20
5.1.1. Cultura.....	23
5.1.2. Clima .....	23
5.1.3. Disposición al cambio .....	24
5.2. Desarrollo Organizacional.....	28
5.3. Manual de funciones: Rol y responsabilidades. ....	29
6. Diseño metodológico.....	32
6.1. Tipo de investigación .....	32
6.2. Enfoque se investigación.....	32
6.3. Fuentes de investigación .....	33
6.4. Área de estudio.....	33

6.5.	Técnica de recolección de información.....	33
6.6.	Fases de la investigación.....	34
6.7.	Población de la investigación.....	34
7.	Resultados y discusión.....	36
7.1.	Diagnóstico situación actual de los trabajadores de JGB.....	36
7.2.	Componentes que influyen en la transición de empresa nacional a internacional.....	48
7.3.	Variables negativas y positivas que se puedan presentar en el clima organizacional.....	53
8.	Conclusiones.....	57
9.	Recomendaciones.....	59
	Bibliografía.....	60
	Anexos.....	63

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Estructuras para las diferentes necesidades empresariales. ....	21
<b>Tabla 2.</b> Herramientas empresariales .....	26
<b>Tabla 3.</b> Estrategias y beneficios del desarrollo organizacional .....	29
<b>Tabla 4.</b> Perfil de cargo .....	30
<b>Tabla 5.</b> Especificaciones y variables de la muestra .....	35
<b>Tabla 6.</b> Proceso de exportación JGB .....	49
<b>Tabla 7.</b> Variables positivas y negativas clima organizacional .....	54

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Elementos laborales que constituyen una estructura organizacional .....	20
<b>Figura 2.</b> Disposición al cambio en las organizaciones.....	25
<b>Figura 3.</b> Conocimiento de los empleados de JGB del plan de internacionalización .....	37
<b>Figura 4.</b> Preparación de la empresa para afrontar proceso internacionalización .....	37
<b>Figura 5.</b> Influencia de proceso de internacionalización en actividades laborales.....	43
<b>Figura 6.</b> Aceptación de gestión del proceso de internacionalización.....	43
<b>Figura 7.</b> Conocimiento de nueva estrategia de la organización .....	44
<b>Figura 8.</b> Percepción del cambio de la empresa a internacional y su proceso.....	44
<b>Figura 9.</b> Adiciones de nuevas funciones a los cargos .....	44
<b>Figura 10.</b> Preparación para desempeñar nuevas funciones .....	44
<b>Figura 11.</b> Ayudas para el proceso de internacionalización.....	44
<b>Figura 12.</b> Características del clima organizacional JGB.....	46
<b>Figura 13.</b> Personal involucrado en el proceso de internacionalización .....	51

## Resumen

Hoy en día, las empresas que se encuentran en el proceso de internacionalización desarrollan una serie de estrategias y planes de trabajo con el fin de obtener un buen posicionamiento en mercados internacionales. Para lograr dicho objetivo requieren de la implementación o creación de nuevos procesos o actividades que influyen en la operación de las diferentes áreas de la empresa y directamente en el desempeño y labor de los colaboradores; las estrategias que diseñan e implementan empresas como JGB se realizan para alcanzar la estandarización de todos los procesos de la organización y que permitan que se lleve a cabo de manera acertada el cambio de compañía nacional a internacional.

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es identificar la disposición al cambio en los procesos de internacionalización. Con este fin, se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es la disposición al cambio en los procesos de internacionalización en la empresa JGB sede San Nicolás, Cali? En este contexto, la percepción que tienen los colaboradores con relación al proceso de internacionalización que enfrenta JGB, es que no están conformes con la gestión que se llevando a cabo, pues todavía la empresa no tiene alineados los procesos de las diferentes áreas que se encuentran involucradas en la internacionalización, lo cual impide que exista una mejor integración y cooperación por parte de los colaboradores, así mismo, que los líderes del proceso deben tener un mayor empoderamiento, planificación y organización en la designación de las funciones, todo con el objeto de alcanzar la meta de cambio de empresa nacional a internacional.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, la percepción que los trabajadores tienen sobre el proceso de internacionalización, permitió identificar los componentes que están generando más insatisfacción o inconformidad en el personal, como replanteamiento de funciones, apoyo de los líderes de cada equipo de trabajo y capacitación adecuada, dejando en manifiesto que dichos factores se encuentran relacionados con el clima organizacional que incide directamente en el desempeño laboral, logrando afectar la productividad de la organización, sin embargo, cabe señalar que se encontró que parte de los colaboradores se muestra con aptitud abierta a los cambios y lo consideran como una oportunidad de crecimiento profesional.

**Palabras claves:** Clima organizacional, Proceso de internacionalización, Disposición al cambio.



## Abstract

Today, companies in the internationalization process develop a number of strategies and work plans in order to obtain a good position in international markets. To achieve this objective, require the implementation or creation of new processes or activities that influence the operation of the different areas of the company and directly on the performance and work of the collaborators; The strategies to design and implement companies such as JGB are performed to achieve the standardization of all processes of the organization and to enable it to be carried out in a proper way the change of national company to international.

Therefore, the objective of this work is to identify the willingness to change in internationalization processes. To this end, the following research question arises What is the willingness to change in internationalization processes in the company JGB headquarters San Nicolás, Cali? In this context, the perception that employees have regarding the internationalization process faced by JGB, is that they are not satisfied with the management that is carried out, because the company still does not have the processes of the different areas aligned who are involved in internationalization, which prevents better integration and cooperation on the part of employees, and that process leaders must have greater empowerment, planning and organization in the designation of functions, all in order to achieve the goal change from domestic to international enterprise.

Taking into account the above, the perception that workers have about the internationalization process, allowed us to identify the components that are generating more dissatisfaction or disagreement in the staff, as rethinking of support functions of the leaders of each work team and adequate training, leaving in shown that these factors are related to the organizational climate that has a direct impact on the work performance, achieving affect the productivity of the Organization, however, it should be noted that it was found that the part of the partners is shown with open fitness to changes and see it as an opportunity for professional growth.

**Key words:** organizational climate, internationalization process, willingness to change.

## Introducción

Hoy en día las personas pasan la mayoría de su tiempo en sus lugares de trabajo donde tiene que convivir con sus compañeros laborales, es por ello, que las empresas se preocupan o velan por que las condiciones laborales sea las más optimas posibles, debido a que existen factores o aspectos internos y externos que influyen en el desempeño y productividad de los trabajadores; por ello, es necesario que las organizaciones conozcan e identifiquen de manera clara y precisa el clima organizacional que existe dentro de la organización, pues conocer las condiciones de este permite detectar los factores que influyen de manera tanto positiva como negativamente en la productividad de los colaboradores, aún más teniendo en cuenta que el clima organizacional influye en el capital humano y este contribuye con el cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

Es preciso mencionar, que para que una empresa marche de forma eficientemente, es de vital importancia que dentro de ésta exista un buen clima organizacional, ya que, este afecta directamente el desempeño de los trabajadores y está relacionado con las percepciones que tienen los trabajadores frente a los cambios o mejoras que una empresa este implementando y que a su vez interviene en su productividad. Dentro del clima organizacional se encuentran implícitos aspectos como estructura organizacional, motivación, compromiso organizacional, liderazgo, comunicación, percepción al cambio, entre otros.

Por lo anterior, en el presente trabajo se identifica y analiza la disposición al cambio de los trabajadores en los procesos de internacionalización de la empresa JGB sede San Nicolás ubicada en el municipio de Cali. Para ello se desarrolla una recopilación de información y análisis de la percepción de los colaboradores, entendiendo los diferentes aspectos que se encuentran dentro del clima organizacional y que interactúan e influyen en el desempeño laboral, donde en principio se desarrolla una revisión de literatura y teoría entendiendo los conceptos principales que enmarcan el clima organizacional y como este concepto debe ser implementado y adaptado en las organizaciones.

El trabajo se encuentra estructurado en tres secciones. La primera hace referencia a la descripción de las generalidades del trabajo, partiendo del planteamiento del problema, la definición de los objetivos, la justificación, además se verán reflejados los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera. Así mismo, se presenta un marco de referencia amplio del

clima organizacional y otros conceptos que contribuirán con el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados. En el documento se aborda una metodología descriptiva con enfoque cualitativo que permitirá contar con una guía para determinar la percepción de los colaboradores frente al proceso de internacionalización.

En la sección dos del trabajo, se presenta el desarrollo de los objetivos específicos planteados, primero se efectuó una caracterización del clima laboral en empresa, por medio de una encuesta que se realizó a los trabajadores que se encuentran directamente relacionados con la internacionalización, para ello se tuvo en los aspectos que se destacaron en el análisis como la comunicación, la estructura, el liderazgo, motivación y desarrollo organizacional; a través de esta información se pretendió identificar si el proceso de internacionalización está generando un mal o buen clima organizacional y así prever consecuencias positivas o negativas, definidas por la percepción que tienen los miembros de la empresa. Seguidamente se llevó a cabo la descripción de los componentes que influyen en la transición de una empresa nacional a internacional, donde se destaca que los principales componentes o aspectos que intervienen en la internacionalización de la empresa JGB es su estructura organizacional, capacitaciones, gestión del área de talento humano, creación de nuevos procesos, personal cualificado, estudio de mercado y capacidad instalada, entre muchos otros.

Frente a las variables negativas y positivas que se pueden presentar en el clima organizacional debido al proceso de internacionalización se efectuó un análisis de acuerdo a la actividad es decir administrativa, operativa y de servicio de la empresa, para analizar a nivel general que aspectos positivos y negativos ha traído el proceso de internacionalización teniendo en cuenta un buen y mal clima organizacional y finalmente en los resultados se presenta la percepción que los colaboradores involucrados en la internacionalización tienen frente a esta.

En la última sección del trabajo se exponen las conclusiones que deja la disposición al cambio que tienen los trabajadores de JGB frente al proceso de internacionalización por el cual esta pasando actualmente la empresa y a partir de dichas conclusiones se efectúan recomendaciones para que la compañía pueda disminuir o contrarrestar la sensación de insatisfacción o resistencia al cambio por parte de los trabajadores.

## **1. Planteamiento del problema**

### **1.1. Descripción del problema**

La empresa JGB es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos de categorías importantes como suplementos multivitamínicos, cuidado oral, cuidado personal, cuidado del hogar, división farmacéutica, algodón y productos naturales. La empresa esporádicamente venía exportando sus productos a EE. UU y Belice, sin embargo, con el nuevo cambio de gerencia, el reto principal que lanzó la junta directiva en la planeación estratégica de la compañía es que para el año 2021 el 40% de la rentabilidad sea generado a través de las exportaciones, lo que llevó a que JGB empezara a trabajar en su proceso de transición para volverse una empresa multinacional en aras de buscar un posicionamiento en mercados internacionales.

En febrero de 2019 el área comercial de la compañía llevó a cabo una serie de planes de trabajo enfocados en la meta planteada, dando como resultado que el mercado principal para iniciar las exportaciones en mayor volumen será el país de Ecuador, a partir de este planteamiento se tomaron decisiones para implementar cambios dentro de la dirección de operaciones que integra las áreas de: planeación-compras, logística, calidad, planta-producción; para así lograr la estandarización de nuevos procesos que permitan que la fecha de octubre del mismo año queden instaurados los nuevos estándares que permitan tener un buen comienzo y desarrollo en las primeras operaciones y lograr mantener un flujo constante de exportaciones a Ecuador.

A partir del cambio de internacionalización que enfrenta JGB al pasar de ser una empresa nacional a una empresa internacional, los trabajadores debieron involucrarse a un lineamiento de los procesos en los que el clima organizacional se ve impactado desde un punto de vista positivo donde estos se sienten con una proyección favorable de crecimiento laboral y profesión, también se han evidenciado impactos negativos en donde se involucran una serie de errores en los procesos de internacionalización ejecutados por los trabajadores, ya que, no se distinguen roles y responsabilidades dentro de las áreas pertenecientes a la dirección de operaciones por falta de una comunicación asertiva, causando falencias que perjudican tiempos en entregas y despachos, por lo cual se deben tomar medidas para que esto no ocurra y no genere un ambiente laboral decaído y de frustración por cometer reprocesos implicando culpas entre los mismos trabajadores.

## **1.2. Pregunta de investigación**

- ¿Cuál es la disposición al cambio en los procesos de internacionalización en la empresa JGB sede San Nicolás, Cali?

## 2. Justificación

La constante evolución del entorno económico ha generado que las empresas busquen innovarse y para ello deben efectuar cambios para alcanzar un mayor éxito, donde deben adaptar sus procesos para conseguir la meta propuesta: esto se ve reflejado en las empresas que inician la transición de nacionales a internacionales, ya que, reestructuran o crean áreas para llevar a cabo los procesos de internacionalización, haciendo más importante la especialización de funciones, personas e infraestructuras en las organizaciones con el fin de mantenerse activas y competentes en el mercado. No obstante, dichos cambios generalmente no son percibidos de forma positiva por parte del trabajador, lo que genera que se presente una resistencia al cambio y ésta influye en el desarrollo de los procesos, por ello las empresas en la actualidad se preocupan cada día más porque se desarrolle un óptimo clima Organizacional, pues este, es muy importante debido a que influencia en el comportamiento de los trabajadores y que permite que se alcance una mayor productividad.

Por lo anterior, en este trabajo se identifican los aspectos negativos y positivos dentro de los cambios efectuados en la internacionalización de la empresa JGB, donde a partir de ello, se percibirá la perspectiva de los trabajadores frente al cambio y su respuesta ante los procesos que se generan. Adicionalmente se logrará evidenciar la satisfacción o la insatisfacción de los empleados, pues a través de ésta se podrá identificar si se están presentando variables como altos índices de deserción, ausentismo, rotación de personal, que influye de manera directa en la eficacia y eficiencia de la productividad, lo cual afecta la calidad del servicio y del producto, repercutiendo negativamente sobre la competitividad de la empresa frente a sus procesos de exportación.

De tal forma este trabajo genera información de gran relevancia para el área de la gestión de talento humano, con el fin de que puedan ser partícipes en establecer adecuadamente roles y responsabilidades dentro de la dirección de operaciones, para evitar reprocesos en la operación.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Identificar la disposición al cambio en los procesos de internacionalización en la empresa JGB sede San Nicolás, Cali

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Realizar la caracterización del clima laboral en la empresa mediante un diagnóstico de la situación actual de los trabajadores.
- Describir los componentes que influyen en la transición de una empresa nacional a internacional.
- Establecer las variables negativas y positivas que se puedan presentar en el clima organizacional en el proceso de internacionalización de una empresa.
- Determinar la percepción de los trabajadores frente al proceso de internacionalización.

#### 4. Antecedentes

Para el desarrollo del presente trabajo se toma como referente las investigaciones efectuadas por autores que aborden la temática clima organizacional, la disposición al cambio y la internacionalización de una empresa. Por medio de las investigaciones se obtendrá una guía de cómo efectuar la caracterización de la disposición al cambio, componentes que influyen en una transición de empresa nacional a internacional, disposición al cambio, metodología y aspectos teóricos que serán referente para llevar a cabo la investigación en la empresa JGB sede San Nicolás ubicada en el municipio de Cali.

Por lo anterior, González y Quintanilla (2017), en su trabajo presentan fundamentos teóricos como clima, disposición al cambio y desarrollo organizacional a tener en cuenta en la identificación de la disposición al cambio de los trabajadores de JGB. Los autores exponen que el clima laboral es un aspecto que las organizaciones deben evaluar con el objeto de mejorar los factores que estén influyendo en el desempeño de los trabajadores y enfocarla hacia el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Los autores exponen que el clima organizacional es un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de otras e influye en el actuar de los empleados, es por ello, que se debe tener en cuenta las percepciones de los integrantes de una organización, donde aspectos como la motivación, satisfacción y productividad se ven afectados por la percepción de los trabajadores hacia la empresa.

González y Quintanilla, también presentan diferentes instrumentos para evaluar o medir el clima organizacional de acuerdo diversos autores, donde los instrumentos evalúan diferentes áreas de la de los trabajadores de una empresa con el fin de obtener un diagnóstico del clima organizacional. En el instrumento se define la estructura de la empresa, la responsabilidad, la motivación, desafío de metas, compañerismo, trabajo en equipo (apoyo), percepción de exigencia laboral y sentido de pertenencia.

Con respecto a la disposición de cambio González y Quintanilla (2017), afirman que este es complicado debido a que está relacionado con las actitudes de cada uno de los empleados que conforman las áreas donde se están llevando a cabo la transformación o mejora, lo cual puede generar presiones y conflictos que con el tiempo lleva a una ruptura en alguna parte de la organización. El proceso de cambio debe ser analizado y planteado para que se efectúe de una



forma acertada que conlleve al éxito de la empresa, pues para que haya mayor disposición al cambio los trabajadores deberán modificar su actitud, convivencia, adaptarse y acoger los nuevos procesos que implemente la organización.

La metodología que emplean los autores para describir el clima organizacional y la disposición frente al cambio en los trabajadores de una empresa, correspondió a una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo. La población que fue parte de la investigación fueron colaboradores de la empresa. Dentro de las técnicas que emplean los autores para su estudio fue la recolección de información a través de entrevistas y un cuestionados que midió la percepción del cambio organizacional en la empresa. El cuestionario evalúa tres dimensiones; la individual, grupal y organizacional.

Al aplicar el cuestionario en la población de la empresa los autores resaltan el clima participativo, lo cual refleja confianza en los colaboradores que realizan las actividades laborales, que influye y optimiza la percepción del clima organizacional. Los resultados de la investigación reflejan que la mayoría de los funcionarios presentan una actitud flexible frente a los cambios, donde su satisfacción laboral resalta por la motivación y la constante participación de los trabajadores. Por otra parte, la percepción de apoyo que tienen los trabajadores frente a la empresa, es positivo. Adicionalmente, González y Quintanilla (2017) en su investigación encontraron aspectos a mejorar dentro de la organización y que contribuirá a la obtención de los objetivos que tienen los trabajadores.

Por lo anterior, el estudio realizado resalta que se deben optimizar los procesos partiendo que es una organización donde las motivaciones y el comportamiento determinan de manera relevante los resultados que se obtengan y el impacto que tiene sobre la población con la que se trabaja. (p.59).

Continuando con la indagación del clima organización frente a la disposición al cambio de los trabajadores, el autor Segredo (2013), manifiesta que el clima organizacional es un tema de gran relevancia para las empresas pues encamina su gestión hacia el mejoramiento continuo del ambiente de trabajo, ya que se considera un factor elemental para el desarrollo y éxito de las instituciones.

El autor, expresa que el diagnóstico del clima organizacional provee una retroalimentación acerca de los procesos que influyen en comportamiento organizacional, adicionalmente permite

realizar planes de mejoramiento enfocados en el cambio de actitudes y conductas de los trabajadores, con el fin de aumentar los índices o niveles de motivación y rendimiento profesional.

Segredo (2013), en su artículo pretende reflexionar sobre la importancia del clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización desde una aproximación conceptual al tema. Para ello el autor recurre al análisis bibliográfico lo cual le permitió efectuar una reflexión sobre las diferentes formas, instrumentos y enfoques del estudio del clima organizacional.

El autor, expresa que cuando se investiga el tema el clima organizacional se evidencia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización. No obstante, Segredo en su artículo presenta que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral, las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento. (Segredo, 2013)

Por otra parte, Segredo en su revisión bibliográfica destaca un elemento significativo en la definición del clima organizacional, que es dado por el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos de los integrantes de empresa. Los factores organizacionales dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Adicionalmente, el autor expone que el clima organizacional se considera una herramienta administrativa importante para la toma de decisiones, que permite maquinarse un aumento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios para el mejoramiento continuo de la organización.

Sumando a lo anterior, Escudero, et al. (2014), en su artículo aborda aspectos como el desarrollo organizacional, clima organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. El autor expone que las empresas actualmente se encuentran en constantes cambios debido al dinamismo del mercado competitivo; por ello para lograr la adaptación y ser competitivos requieren del diseño e implementación de un desarrollo organizacional el cual supone implicaciones relacionadas con la resistencia al cambio.

El autor presenta que el desarrollo organizacional es considerado como una respuesta al cambio, es decir, que es una estrategia educacional que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones. Todo con el fin de que la empresa se adapte de forma eficiente a las nuevas tecnologías, mercados y afronte de forma acertada los retos que se

le presenten; a través del desarrollo organizacional la empresa podrá aumentar la efectividad y bienestar de la empresa por medio de las intervenciones planteadas en los procesos de la entidad.

El desarrollo organizacional se enfoca en aspectos como el clima organizacional, valores, relaciones interpersonales y relaciones grupales. Es evidente que el desarrollo se involucra desde el recurso humano y se direcciona hacia la gestión de las metas y objetivos de la empresa. (Escudero, et al, 2014).

En otro orden de ideas, Escudero, et al, aborda el concepto de la resistencia al cambio, que es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que disminuyan y faciliten los cambios que se están llevando a cabo o se van a realizar. Dentro de las variables psicológicas de la resistencia humana al cambio se encuentra la percepción, hábitos, miedo a lo nuevo, apego a lo conocido, tendencia a conservar la estabilidad y apego a lo elaborado por el trabajador. El autor en su artículo amplía de manera significativa los diversos aspectos que están relacionados con el cambio.

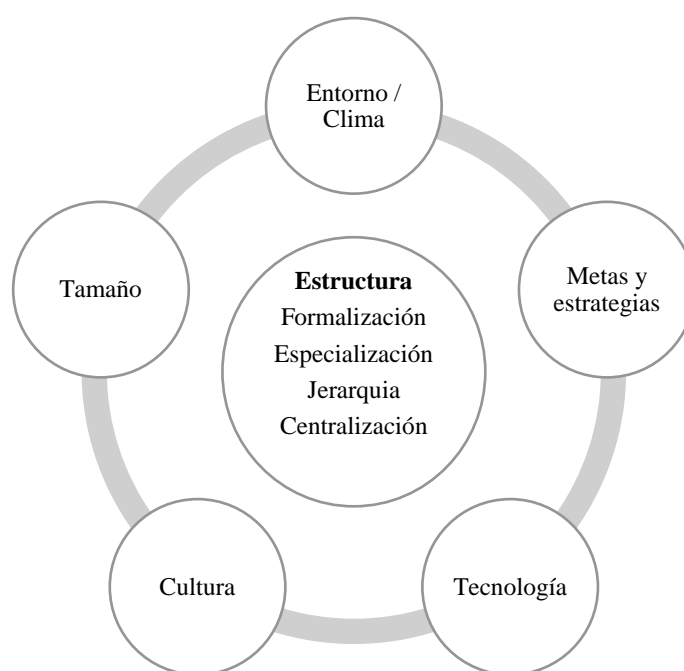
Finalmente, el autor concluye que debido al dinamismo en el que se desenvuelven las empresas actualmente, impone la necesidad de una adecuación continua, lo que implica el empleo de estrategias de intervención que faciliten el cambio para los empleados, pues la resistencia humana al cambio es un fenómeno psicosocial y debe ser tratado como tal, con el fin de adoptar reacciones y condiciones que lo disminuyan y faciliten su logro.

## 5. Marco teórico

### 5.1. Cultura, clima y cambio organizacional

El latente cambio que trae consigo la globalización, ha distinguido la importancia de la adaptación al cambio en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, siendo una necesidad primordial el acogerse y reinventarse en el sentido de generar una mejora en la productividad y desempeño laboral de los colaboradores, en la forma de actuar, sus lugares de trabajo y la mejora en los procesos operativos, administrativos y comerciales de una empresa (Cordero, 2016).

Las organizaciones se dividen en dos tipos según lo explica Daft (2010), donde las dimensiones estructurales describen las características internas de la empresa y su dimensión contextual es la caracterización de la compañía en aspectos como tamaño, tecnología, entorno y metas; en el cual se describe un conjunto de elementos laborales que constituye una estructura organizacional. (véase figura No. 1).



**Figura 1.** Elementos laborales que constituyen una estructura organizacional

**Fuente:** Elaboración propia del autor, basado en Daft (2010, p. 15).

Las organizaciones entonces dependerán de una estructura organizacional como base para el funcionamiento necesario dentro de una actividad económica en la cual deberán acondicionar el modelo que más le convenga por sus atributos y que generen un nivel de competitividad en el mercado, demarcando las necesidades específicas a la hora de tomar decisiones y elaboración de

procesos que sustentan cada una de las acciones de los colaboradores para cumplir un fin en común (Rangel, 2010). También se puede definir como los protocolos que necesita a la hora de construirse una edificación, pues se necesita de cimientos, columnas y diseños que en un futuro sostengan diferentes cargas en una estructura física (Gellerman, 1990).

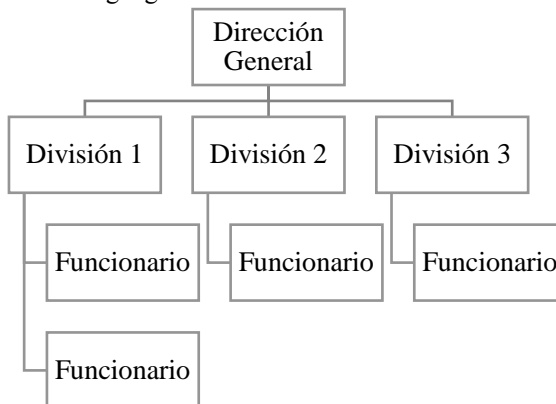
Ahora bien, se entiende también por estructura organizacional: como los patrones de diseño que emplea una organización para cumplir con las metas propuestas según explica Rangel (2010), siendo un rompecabezas que da cavidad a un sinnúmero de posibilidades de armar una idea pero que solo, una opción será la correcta para dar lugar a los propósitos específicos de la empresa; por su parte Marín (2012) explica que las estructuras organizacionales deben considerar una definición más amplia, pues en muchas ocasiones se tiende a confundir con la representación gráfica que plantea un organigrama y no es así, básicamente la estructuración de una empresa radica en la planificación estratégica, seguido de la consecución de objetivos y finaliza con un objeto social de la organización.

Entre tanta definición, entonces la división del trabajo, el liderazgo y la coordinación de los procesos enmarcan que cada una de las empresas indistintamente de sus actividades económicas en la cuales sean homogéneas, sus procesos y modos de accionar ante el cliente interno y externo se comportan de manera distinta, y es ahí donde la estructura se debe acoplar de manera conjunta con otros factores que componen una estructura según se observa en la Tabla No. 1.

**Tabla 1.** Estructuras para las diferentes necesidades empresariales.

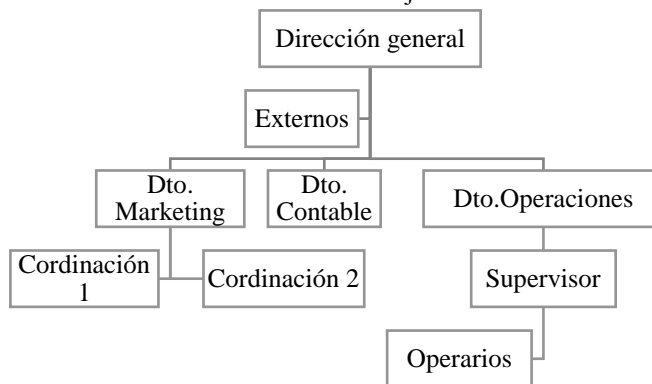
Tipo de estructura	Descripción
<b>Simple</b>	Se utiliza usualmente en empresas artesanales, emprendimientos, donde la responsabilidad de toda la operación administrativa, técnica en una sola persona.
	<pre> graph TD   DG[Dirección General] --- C1[Colaborador 1]   DG --- C2[Colaborador 2] </pre>
<b>Funcional</b>	Se basa en una división oportuna por áreas y actividades realizadas en las cuales se refleje las responsabilidades.
	<pre> graph TD   DG[Dirección General] --- DM[Dep. Marketing]   DG --- DC[Dep. Contabilidad]   DG --- DA[Dep. Administrativo]   DG --- DRH[Dep. RR.HH] </pre>
<b>Divisional</b>	Esta estructura se considera multifuncional de acuerdo con líneas de producción,

sectores, categorías o áreas geográficas.



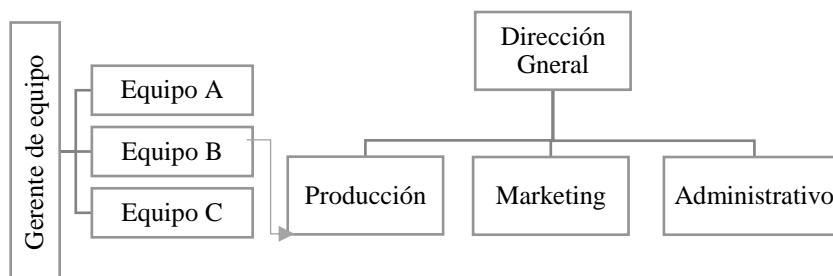
Esta estructura normalmente se emplea en grandes superficies, donde la jerarquía y responsabilidades se dan en la división del trabajo.

**Mixta**



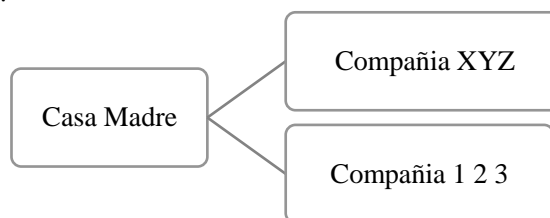
Al igual que la anterior, establece líneas de autoridad con tareas específicas en un tiempo determinado, donde existe una línea de mando dual que acelera los procesos de innovación.

**Matricial**



Es una sociedad de inversiones que tiene participación en diferentes líneas, típicas de una gestión de cartera, donde funciona como una matriz, pero funcionan de manera independiente.

**Holding**



**Fuente:** Elaboración propia, tomada de Flores (2015).

Finalmente, para abarcar otros temas, se debe entender las diferencias entre la estructura y el proceso organizacional, donde el primero hace referencia a todo el esqueleto que la empresa debe tener desde un inicio es decir, tamaño, nivel de jerarquía, número de unidades, departamentos o áreas, aspectos generales de mandos en roles, funciones y procesos, centralización de información y grado de responsabilidad para cada uno de los cargos que contenga un organigrama y el segundo abarca una responsabilidad en factores como liderazgo, comunicación, consecución de actividades, control, seguimiento, grados de autonomía de los colaboradores y una coordinación. (Brunet, 2011).

### **5.1.1. Cultura**

Cabe ahora adentrarse en lo que concierne a cultura organizacional donde se define como el estilo de trabajo y vida propio de cada una de las organizaciones en los que se desarrollan, valores, creencias, tradiciones, perfiles y modos de actuar ante diferentes circunstancias que se presenten dentro y fuera de la organización, estas a su vez, influyen en cada uno de los propósitos que se realicen para lo cual la gerencia emplea diferentes lineamientos estratégicos. (Chiavenato, 1990).

Además, se explica como la forma en la que la psicología social de las organizaciones fundamenta la creación de un entorno laboral en un acoplamiento recíproco entre empleado y empleador, donde la prevención e intervención del bienestar de los colaboradores se fundamenta en generar espacios en los que intervengan un nivel de productividad mayor a la esperada por las organizaciones. (Vega, 2006).

Conjunto de principios, normas y creencias, que, aunque no son palpables se visualizan en el transcurrir del tiempo bajo un horizonte de aprendizajes, lugar y espacios de trabajo en el cual se da en un colectivo de la contemplación de una ideología en el sentido de pertenencia de lo que significa en sí la marca y la compañía. Motivación, satisfacción y acción. (Zuluaga, 2001).

### **5.1.2. Clima**

Para Giménez (2012), el clima organizacional se refiere al ambiente propio del trabajo donde es un intangible que se aprecia desde el discernimiento de cada individuo y sus características como filtro de interpretación, este es principalmente afectado por condiciones internas, en ello se plantea lo que Litwin y Stinger (1968), citado en Concalvez (1998), postulan nueve dimensiones

para el cubrimiento de los factores que en él influyen como lo son: Estructura, empoderamiento, recompensa, desafíos y relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

A partir de ello, el colaborador organiza e interpreta la percepción de lo que ocurre internamente dentro de la empresa en la que labora, es allí por la cual, el área de talento humano debe fijarse específicamente, puesto que lo anterior derivara una serie de comportamientos y acciones en los que se debe medir el grado de productividad y proyección laboral de un colaborador, evitando un bajo desempeño y rotación de personal constante.

Para Gonzales y Quintanilla (2017), la realidad en la que viven las organizaciones hoy en día dificulta las posibilidades de perpetuidad del clima laboral, pues las diferentes generaciones irrumpen sobre las tendencias y necesidades del mercado, así pues, Zuluaga (2001), destaca que el clima laboral como definición es la dimensión de calidad de vida laboral en la influyen estilos de liderazgo, satisfacción, gestión en la toma de decisiones y el desarrollo del talento humano en una empresa.

De lo anterior, se determina que una definición adecuada se puede señalar como la atmósfera de trabajo, donde aspectos emocionales entran en juego, es decir, todo aquello que percibe en ambos sentidos el colaborador y la organización, en los que se detallan, relaciones interpersonales, calidad en procesos, sentir ante situaciones de presión entre otros.

### **5.1.3. Disposición al cambio**

Cuando se habla de cambio, las organizaciones explican una brecha de vulnerabilidad del sistema económico, donde la renovación y la calidad son la escasez fundamental a la hora de reinventarse en el que los principios de los procesos administrativos se fijen claramente en la estandarización de procesos y centralización de fines congruentes de la compañía. Cardona, Gómez y Murcia (2016).

Adicionalmente, se visualiza como la estrategia que se crea para adaptarse al cambio, en la cual determina tiempo y espacio en la que se generaría; también influye sobre las filosofías administrativas y las herramientas que se han desarrollado a lo largo de esta última década para acogerse a las nuevas reglas del juego, donde la tendencia sobre el bienestar del trabajador, productividad y aspectos motivacionales están guiando a una cultura y clima organizacional de los colaboradores, pues si bien es cierto, este se convierte en un hogar de paso para muchos

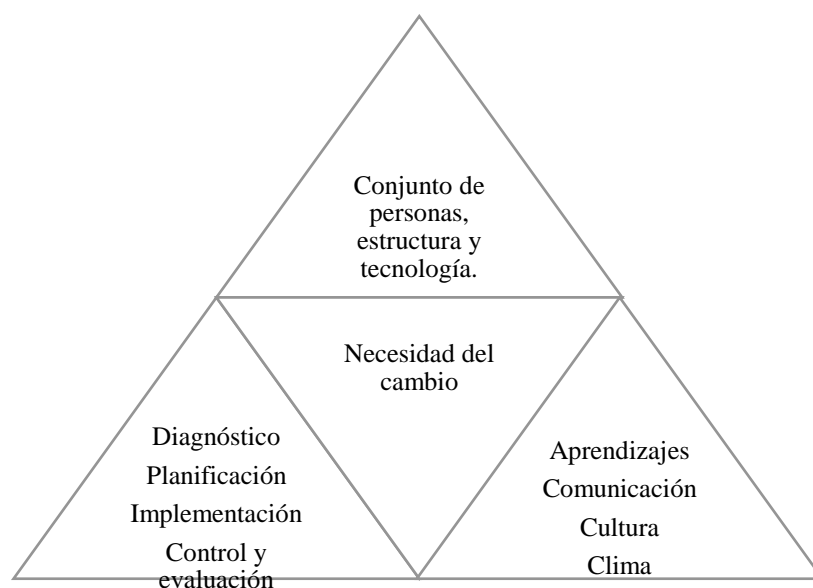


individuos donde su la jornada laboral empieza en horas de la mañana y termina finalizando la tarde.

En adelante, este concepto denota la transición en la que las organizaciones disponen de diferentes perspectivas administrativas para tomar un rumbo nuevo, guiado con un fin estratégico, donde el cambio que se realiza involucra aspectos como procesos, roles, funciones en los que se propone como objeto un rendimiento oportuno laboral y niveles de productividad mayor.

Para García y Forero (2016), el cambio organizacional implica brindar un ambiente laboral confortable en el cual, el área de talento humano se responsabiliza de todas las actividades, así mismo, determinan el concepto como sinónimo de progreso hacia las necesidades del empleado, tanto personales como profesionales en el que se debe determinar la ruta más óptima que permita explotar las habilidades en un cien por ciento; así mismo Ruiz, Ruiz, Martínez y Peláez (1999) señalan que los factores que influyen en este cambio son aquellos quienes cumplen una función determinada en una organización y que al analizarse se nota la necesidad de cambio en los que con frecuencia comprenden aspectos estructurales administrativos, tecnológicos, de personal y cultural.

Ahora bien, el planteamiento anterior se refleja en la figura No. 2, donde las fases del cambio implican una serie de pasos que consecutivamente traen consigo un cambio intangible dentro de la estructura y permite generar espacios de mayor proyección, competitividad y eficacia.



**Figura 2.** Disposición al cambio en las organizaciones

**Fuente:** Elaboración propia del autor, Basado Ruiz et.al 1999.

Cabe ahora adentrarse, en lo que la disposición al cambio representa para una organización, siendo el momento en el que la gerencia frente a la toma de decisiones expone la necesidad al cambio, bajo una analogía de la vida en la cual el tiempo significa cambio constante y permanente al cual todos los seres humanos deben enfrentarse de manera continua en el pasar de los años.

Entre el cambio, se encuentra herramientas empresariales conocidas como las megatendencias administrativas para la cual, las organizaciones aprecian sus habilidades para el desarrollo e implementación a su estructura y generen un cambio con menor posibilidad de riesgo al fracaso, entre las más destacadas se encuentran las siguientes según lo contenido en (Monroy, 2014).

**Tabla 2.** Herramientas empresariales

<b>Herramientas Empresariales</b>	<b>Descripción</b>
<b>Just in time</b>	<p>Tiene un propósito en particular de eliminar todas aquellas actividades innecesarias dentro del área de producción vista desde el área de compras hasta su distribución.</p> <p>Como filosofía organizacional nace una norma en el ahorro de espacios, utilización de habilidades de liderazgo y eliminación de desperdicios, para lo cual se debe optimizar el sistema de producción y ahorro costos del cual se verán reflejados una producción necesaria en tiempos adecuados para el cliente.</p>
<b>Seis Ceros</b>	<p>Donde dispone la necesidad de concebir cero averías, cero demoras, cero defectos, cero existencias y cero papeles, disminuyendo en cada de uno las fallas y reprocesos que se puedan generar, así garantiza un nivel de prevención ante cualquier situación interna que se presente y discute un tema de rendimientos operacionales que debe tener cualquier tipo de empres desde una pyme hasta grandes superficies.</p> <p>Cabe anotar que cuando se habla de cero existencias se refiere a la necesidad de tener un stock pequeño y flotante que no signifique una carga monetaria en pausa.</p>
<b>Calidad Total</b>	<p>Las condiciones de la evolución, permite a las organizaciones pensar en diversas técnicas que llegan a un término de calidad total para lo cual es una mejora continua y constante en la supervisión, documentación, procesos, manuales, normatividad, cualificación del personal, tecnificación y Responsabilidad social y ambiental dentro de la estructura general de operación.</p>



### Reingeniería

Este método implica reinventarse desde un punto cero, es decir rediseñar nuevamente los procesos principales o bases del negocio, empleando los recursos financieros, administrativos y técnicos que existen en la compañía, orientando todo hacia la necesidad de sostenibilidad.

Es un cambio radical desde su estructura hasta la concepción del negocio donde las áreas, divisiones o departamentos se distinguen por responsabilidades claves y se organiza de manera totalmente diferente a la que hubo en un principio.

El proceso de cambio se realiza con los empleados de la compañía como primera medida; si no existe una cultura organizacional con disposición al cambio, no tendrá lógica emprender un proceso de reingeniería.

### Empowerment

La descentralización del poder y la articulación en la toma de decisiones en las situaciones internas de la compañía empieza con la burocracia impartida por los niveles jerárquicos que existen dentro de una organización, para lo cual, el empoderamiento nace de la necesidad de inclusión de los colaboradores en ella, siendo un método por el cual el trabajador se sienta importante y desarrolle habilidades para el desarrollo productivo.

La disciplina, el compromiso y las relaciones interpersonales permitirán establecer un desenvolvimiento óptimo para delegar poder y autoridad a empleados, en los cuales sean responsables de sus acciones, siguiendo claramente un conducto regular dado por el sentido de pertenencia de la compañía y su cultura organizacional.

### Coaching

Es el proceso de aprendizaje por el cual los individuos que pertenecen a una compañía pueden desarrollar una exploración de su potencial máximo a la hora de desempeñar un cargo.

Este es un proceso de largos periodos de tiempo en el que participa el coach y coachee y para el cual se analizan factores de enseñanza y al final se retroalimenta para hacer las mejoras pertinentes respecto a su rendimiento, actitudes, y aptitudes en su lugar de trabajo.

La ruta sería la siguiente:

- Diagnóstico
- Mapas de opciones y recursos
- Plan de acción
- Retroalimentación
- Control y seguimiento

### Mentoring

Es un proceso en el cual participan dos individuos, el mentor quien es un facilitador que cuenta con un nivel de experiencia mayor que guía, enseña y aconseja al colaborador en el desarrollo como ser y profesional.

A diferencia del coach este modelo tiene el objetivo de ser el guía en los procesos con

	un nivel de jerarquía, en cambio el coach es del mismo rango y su objetivo radica en conocer y descubrir el conocimiento.
Benchmarking	Es el análisis de la competitividad, siendo observador y aplicando los procesos que funcionan en grades empresas como guía para la suya, siendo la búsqueda de mejores prácticas que puedan adaptarse fácilmente a la estructura.
Outsourcing	<p>Es la solución óptima a necesidades internas para lo cual tercerizan su operación, en ellos existe un riesgo de no tener el control, sin embargo, la contratación depende un nivel de conocimiento y experiencia de gran importancia en el mercado para lo cual la compañía confía sus objetivos.</p> <p>Esto nace a favor de que las compañías debían concentrarse en aquellas actividades que dominan mejor y constituyen la base de su negocio, y no desperdiciar el tiempo en operaciones que no generan ingresos operacionales, al contrario, incrementan sus costos y gastos.</p> <p>Algunas de las operaciones más comunes que se tercerizan son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas Contables</li> <li>• Reclutamiento y contratación</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Transportes</li> <li>• Distribución</li> </ul>
Outplacement	<p>La rotación de personal es una problemática que invade a las compañías de manera constante y más aun con las tendencias del momento, las generaciones y la globalización, siendo esta una herramienta que ofrece medidas ante la desvinculación, para que estos funcionarios acepten la condición de cesantes como un nuevo desafío o reto de vida y no emplee emociones psicológicas negativas hacia un trauma.</p> <p>El talento humano como área, hoy en día piensa y se especializa cada vez más en el bienestar del trabajador, por ello, la necesidad de tener espacios acogedores, profesionales de calidad y personal de apoyo para situaciones que afecten emocionalmente y desencadene problemas de gran impacto sobre la calidad de vida del trabajador.</p>

**Fuente:** Elaboración propia del autor Monroy, 2014.

## 5.2. Desarrollo Organizacional

Entre otros conocimientos a resaltar dentro de clima organizacional, se encuentra que para Guízar (2013), el desarrollo organizacional se establece como la adaptación al cambio ampara fuerzas exógenas y endógenas, entendiendo que genera un impacto impredecibles sobre los comportamientos que puedan presentarse dentro del recurso humano en un empresas, ahora bien, se puede decir que este concepto es una mezcla entre la ciencia y el arte, dado que estudia todos aquellos efectos que influyen en el cambio en una empresa, con la finalidad de cambiar actitudes, aptitudes, creencias, valores entre otras nociones para aumentar a largo plazo una adaptación plenamente exitosa en términos de una administración eficiente y eficaz dentro de su procesos.

Las empresas en la actualidad, tienen una disposición al cambio bajo una dimensión de protección para el capital humano, siendo este su recurso más importante en el que debe fijarse a la hora de hablar de conocimiento e innovación, en la cual, como primer diagnóstico se reconozca las falencias que existen dentro del área y el cual implique una necesidad de la aplicación de un modelo de desarrollo organización para lo cual, Sanchez,(2009), sugiere diferentes estrategias de prospectivas para las empresas que están receptivas al cambio que traen consigo el siglo XXI, facilitando los procesos que intervinieron no solo en el clima, sino también en la cultura y cambio.

Los modelos de desarrollo organizacional coadyuvan a generar la inteligencia en la optimización de la competencia en el personal, siendo su enfoque en la garantía de la motivación, crecimiento y habilidades que permitan al individuo dar el mayor de los esfuerzos para garantizar un funcionamiento en pro de la competencia de la empresa a la que pertenece.

Los recursos humanos o también llamados talento humano en la contextualización del concepto utilizado hoy por hoy, infunden dentro de sus objetivos la necesidad en la implementación de modelos que traen consigo estrategia y beneficio propio para la compañía como se ve en la tabla No. 3, donde la capacitación y el desarrollo personal juega el rol más importante a la hora de mejorar rendimiento, así mismo, conduce a lo que el desarrollo organizacional plantea como propósito en el mejor uso del potencial humano en una compañía. (Silva, 2018)

**Tabla 3.** Estrategias y beneficios del desarrollo organizacional

Estrategias	Beneficios
Planeación educativa para el personal.	Autocrítica, personal cualificado, metas y crecimiento promocional y retroalimentación.
Agentes de cambio de consultoría externa Teoría X y Teoría Y.	Ambiente cálido para los trabajadores, zona de confort en espacios laborales.
, Apoyo de disciplinas como: Psicologías, sociología y economía.	Realizar todas las actividades con mayor convicción y eficiencia.

Fuente: Elaboración propia Basada Guízar, 2013.

### 5.3. Manual de funciones: Rol y responsabilidades.

La educación es un factor en el que se destaca muchas de las estrategias anteriormente mencionadas, en esta sección se hablara de la necesidad de que profesional intervengan de

manera precisa en el desarrollo de un manual de funciones para los procesos que deben cumplir cada uno de los colaboradores, entendiendo que este escrito será divulgado y presentado ante todos los colaboradores que ingresen continuamente a la empresa con el ánimo de que estén enterados de las necesidades y los fundamentos de la creación de ese perfil al que fueron integrados.

En la formalización del área de recursos humanos, los manuales de funciones y procesos describen los cargos y analizan sus funciones y proceso que debe realizar para cumplir con lo estipulado en el cargo, cumpliendo tareas específicas propias del área.

Este documento contiene en principio, la estructura organizacional (organigrama), en el cual desglosa cada uno de los puestos que en él se encuentra, y describen el perfil del individuo que debe adaptarse al cargo, este manual tiene gran importancia dentro de la organización, en primer lugar, por generar un orden administrativo, segundo por las certificaciones y tercero para cumplir con las normas de gestión laboral en la que participan leyes y proyectos. (Ramos, 2010).

A continuación, se presenta la estructura de un documento estándar que debe contener un manual de funciones según lo contenido en (Almeida, 2015).

1. **Presentación:** objetivos, actualización y difusión.
2. **Organigrama:** presentación de la estructura organizacional de la compañía.
3. **Perfil del cargo:** Especificaciones de género, conocimiento, competencias y experiencia.

**Tabla 4.** Perfil de cargo

<b>Perfil del cargo</b>		
<b>Género</b>	Hombre o mujer (edad)	
<b>Conocimiento</b>	Nivel de formación	Certificaciones/ Diplomas
<b>Competencias</b>	Personales/ cada una distintas para cada cargo.	
<b>Experiencia</b>	Años laborados	Referencias laborales y certificaciones.

Fuente: Elaboración propia del autor.

4. **Descripción de cargo:** responsable de procesos y actividades que deben proporcionar una garantía en tiempos de ciclo de permanencia y calidad en el cumplimiento de ellos.
5. **En la parte superior debe información de:**
  - Elaborado por
  - Aprobado por
  - Fecha de realización

- Versión

De esta manera se logrará la creación de un manual que permita adoptar medidas en los procesos de reclutamiento y contratación, siendo enfáticos en las necesidades del cargo.

## **6. Diseño metodológico**

### **6.1. Tipo de investigación**

El presente trabajo es un caso de estudio que se llevo a cabo en la empresa JGB sede San Nicolás, Cali y se enmarca dentro de una investigación de tipo descriptiva, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) este tipo de investigación definen y describen un hecho o proceso que permite identificar y plantear aspectos, características o particularidades del tema de estudio lo cual permite definir las variables que influyen en los resultados del estudio.

Este tipo de investigación permitió especificar, caracterizar y analizar cuál es la disposición al cambio de los trabajadores de JGB en el proceso de internacionalización que están llevando a cabo actualmente la empresa. Adicionalmente a través de la información que se recopiló por medio de la investigación descriptiva se caracterizó el clima laboral y se describieron los componentes que están influyendo en la transición de empresa nacional a internacional.

### **6.2. Enfoque de investigación**

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en el trabajo, se recurrió al enfoque cualitativo, por medio del cual se observa y distinguen las características del tema abordado en el estudio. Este tipo de enfoque permitió el análisis de información que no necesita de ser medida numéricamente, sino de una especificación de las propiedades, características o perfiles de personas, comunidades o el objeto del presente trabajo y para ello es necesario el planteamiento de preguntas que permitan dar inicio al proceso de interpretación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Por lo anterior, el enfoque cualitativo se empleo para el análisis de las respuestas de una encuesta que se efectuó a los trabajadores que están involucrados en el proceso de internacionalización de la empresa JGB, lo cual dio lugar al diagnóstico de la situación actual de la disposición al cambio por parte de los trabajadores; esta información permite identificar la disposición al cambio en los procesos de internacionalización de la empresa.



### **6.3. Fuentes de investigación**

Para llevar a cabo el trabajo, como **fuentes primaria** se contó con toda la información que fue suministrada directamente por las áreas que están involucradas en el proceso de internacionalización, adicionalmente se aplicó una encuesta estructurada dirigida a los trabajadores que están involucrados en el lineamiento de los procesos de internacionalización. Por medio de esta herramienta se quiere identificar las características, actividades generales y específicas de los trabajadores, además de la percepción que tiene la transición de la empresa a internacional, así mismo, se identificó cuáles son los componentes que influyen en la transición de una empresa nacional a internacional.

Por otra parte, como **fuentes secundaria** se recurrió a una revisión bibliográfica mediante la cual se recopiló información sobre el clima organizacional, la disposición al cambio, además de indagar en investigaciones con el mismo objeto de estudio de este trabajo y que se emplearon como antecedentes para dar sustento al trabajo. Las consultas bibliográficas se efectuaron en diferentes bases de datos, donde se buscó información sobre conceptos sobre clima organizacional, percepción y mentalidad al cambio, disposición al cambio, proceso internacionalización. Además, se tomó como guía el análisis de tesis o trabajos de grado que se encontraban en la misma línea de investigación del presente trabajo.

### **6.4. Área de estudio**

El área de estudio relacionada con la investigación es la del clima organizacional pues permite que a través de la opinión de los empleados se conozca la percepción general de organización en el proceso de internacionalización. Conocer la opinión y comprender la experiencia de los empleados permitirá que se genere una empresa más competitiva.

### **6.5. Técnica de recolección de información**

Para recolectar la información oportuna se llevó a cabo la aplicación de encuesta estructurada que se realizó a los trabajadores que están involucrados en los lineamientos de los procesos de internacionalización de la empresa JGB.

## 6.6. Fases de la investigación

Para poder lograr la identificación de la disposición al cambio de los trabajadores en los procesos de internacionalización de la empresa JGB sede San Nicolás ubicada en el municipio de Cali se deben llevar a cabo las siguientes fases de investigación.

1. **Fase diagnóstica:** en esta se realizó una caracterización e investigación del clima laboral de la empresa lo cual permitirá identificar la situación actual de los trabajadores, para ello se empleo una encuesta.
2. **Fase descripción de componentes:** mediante los resultados de la fase diagnóstico se identificaron los componentes que están influyendo en la transición de una empresa nacional a internacional dentro del flujo de procesos, lo cual permitió que la empresa posteriormente tome las medidas que considere relevante para mejorar dicha condición.
3. **Fase Variables:** por medio de las dos fases anteriores se determinaron cuáles son las variables que están influyendo tanto positiva como negativamente en el proceso de internacionalización y que se ve reflejado en el clima organizacional.
4. **Fase Percepción:** por medio de la encuesta se identificaron cuál es la percepción que tienen los trabajadores que están involucrados en el proceso de internacionalización.

## 6.7. Población de la investigación

Como se ha mencionado, la investigación se llevo a cabo estudiando la percepción, disposición al cambio, componentes y variables que están influyendo en los procesos de internacionalización y para estudiar estos aspectos se contara con la población que está involucrada directamente en dicho proceso, y que actualmente son 57 trabajadores que están incluidos en la dirección de operaciones.

Para determinar el número de trabajadores a los cuales se les aplico la encuesta, se empleo un método de muestreo aleatorio simple finito, donde se toma como población a los 57 trabajadores que están involucrados en el proceso de internacionalización.

A continuación, se expone la fórmula que se empleo para el cálculo de la muestra. (Ilustración 1). Además, se presenta en la tabla 5 se presentan las especificaciones y variables que se tuvieron en consideración para la determinación de la muestra (número de encuestas que se llevarán a cabo).

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)N}{e^2 N - 1 + Z^2 p(1-p)}$$

**Ilustración 1.** Fórmula de cálculo de muestreo

**Tabla 5.** Especificaciones y variables de la muestra

<b>Especificaciones y Variables</b>	
<b>Tamaño de la Población (N)</b>	57
<b>Error Muestral (E)</b>	0,5
<b>Proporción de Éxito (P)</b>	0,05
<b>Proporción de Fracaso (Q)</b>	0,05
<b>Valor para Confianza (Z) (1)</b>	1,96
<b>Intervalos de Confianza</b>	Z
<b>Confianza el 95%</b>	1,96
<b>Tamaño de la Muestra</b>	<b>50</b>

Lo anterior refleja que con nivel de confianza del 95% se deben efectuar 50 encuesta, lo cual permitió identificar la percepción y disposición al cambio de los trabajadores de la empresa JGB. Para efectos de este proyecto las encuestas se realizaron de forma aleatoria.

## 7. Resultados y discusión

### 7.1. Diagnóstico situación actual de los trabajadores de JGB

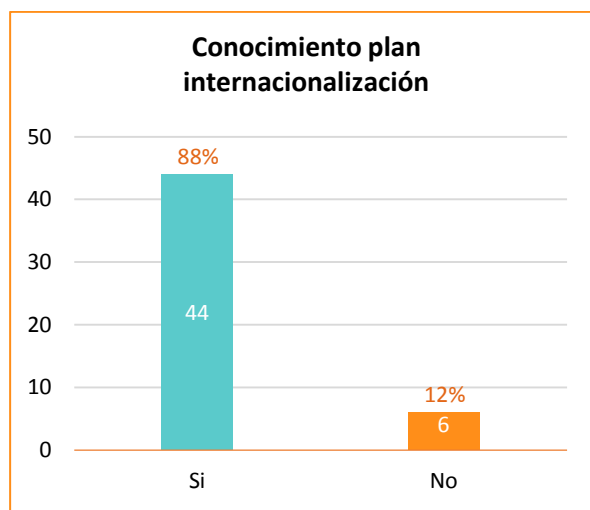
El clima organizacional se puede considerar como el pilar de toda empresa, pues hace referencia a las emociones y motivaciones de los miembros de trabajo que la conforman, por lo cual se encuentra en constante cambio influyendo directamente en aspectos psicosociales, organizacionales y laborales afectando de manera directa la productividad y eficacia de la empresa. Cabe resaltar, que el clima organizacional se caracteriza por aspectos como el ambiente laboral, comunicación, estructura, capacitación, liderazgo, motivación, pertenencia, evaluación, entre otros. (Máxima, 2019).

Por lo anterior, en esta sección del trabajo se presenta los resultados obtenidos mediante la encuesta efectuada a los trabajadores que están involucrados en el proceso de internacionalización de la empresa JGB; en este apartado se expone la situación actual de dichos trabajadores, teniendo en cuenta que la información recolectada fue a través de una encuesta (anexo 1). La encuesta permitió identificar el conocimiento de los trabajadores, sobre todo en el proceso que la empresa está llevando a cabo para internacionalizarse; adicionalmente se permitió distinguir la percepción, aceptación, cambios e influencia que ha tenido dicho proceso en las actividades de los trabajadores, lo cual influye directamente en la aceptación y rendimientos de estos en la empresa.

En primera instancia la encuesta dejó entre visto que 88% de los trabajadores conocen el plan de internacionalización que tiene la empresa JGB, no obstante un 12% desconocen el plan, (**vea figura 3**) lo cual influye en que, en el proceso de adaptación de internacionalización de la empresa se generen inconformidades o resistencia al cambio por parte de dichos trabajadores, significando que la empresa debe plantearse la opción de efectuar unas charlas o conferencia donde dé a conocer a todos sus colaboradores el plan de internacionalización y el proceso que este conlleva.

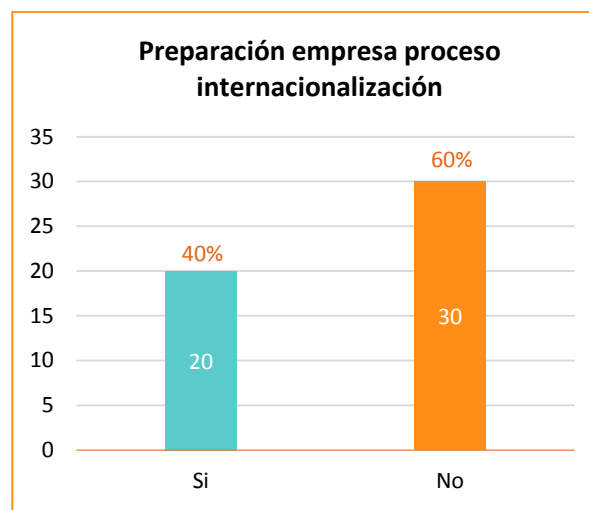
Para profundizar un poco más en la percepción de la internacionalización de la empresa, se indago entre los trabajadores sobre, si consideran que la empresa esté preparada para dicho proceso, donde el 60% exponen que consideran que la empresa no se encuentra preparada para internacionalizarse y un 40% de la población opinan que si está preparada. Para especificar y dar

profundidad a dicha concepción se presenta ahora la opinión específica de los trabajadores. (vea figura 4).



**Figura 3.** Conocimiento de los empleados de JGB del plan de internacionalización

Fuente: Elaboración propia



**Figura 4.** Preparación de la empresa para afrontar proceso internacionalización

Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores que consideran que la empresa si se encuentra preparada para internacionalizarse afirman, que JGB tiene un alto grado de reconocimiento lo cual le ha permitido tener un gran posicionamiento en el mercado nacional y este aspecto promueve y facilita su expansión, y más teniendo en cuenta el elevado número de población colombiana que reside en países extranjeros. Adicionalmente la empresa al suplir en gran parte la demanda de la población Colombia ha desarrollado herramientas que le permiten convertirse en una empresa internacional y sumado a esto JGB cuenta con un portafolio de clientes activos del exterior, representando una oportunidad y fortaleza para su crecimiento y posicionamiento en mercados internacionales.

Los trabajadores en la encuesta recalcaron que la empresa como se menciono tiene un gran reconocimiento a nivel nacional, además de ello ya ha efectuado sus primeras exportaciones de manera exitosa, generando una consolidación de clientes fijos. Todo ha sido posible debido a que JGB cuenta con una capacidad instalada para convertirse en una empresa internacional, además de que su personal está altamente cualificado y cuenta con el factor monetario para llevar cabo todo el proceso de internacionalización; sumado a lo antepuesto la empresa al contar con un tiempo relevante en el mercado ha desarrollado e implementado una estructura organizacional sólida y eficiente, contribuyendo a que JGB pueda afrontar los cambios que son necesarios para

convertirse en una empresa internacional. Al tener una presencia y permanencia sólida y constante en el mercado nacional ha fomentado la fidelidad y preferencia por parte del consumidor, siendo una ventaja para su posicionamiento y expansión en mercados internacionales.

Un factor significativo para que una empresa decida internacionalizarse es el comportamiento que tienen sus productos o servicios en el mercado, es por ello que el destacado posicionamiento con el que cuenta la empresa JGB le otorga una ventaja competitiva en su proceso de internacionalización, pues al ser una marca reconocida a nivel nacional, fomenta que esta sea reconocida por latinos en el extranjero que a su vez darán a conocer la marca entre sus allegados. Hoy en día JGB es una empresa reconocida en diversas partes del mundo, dado a que logrado tener un gran posicionamiento de su marca y gracias a la globalización que ha permitido que los consumidores puedan acceder de forma eficiente y fácil a los nuevos productos que la empresa lanza al mercado.

Cabe recalcar, que la empresa tiene la capacidad de enfrentar un proceso de internacionalización, pues cuenta con un departamento de negocios internacionales y comercio exterior que cada día se fortalece y expande debido a las exportaciones que han efectuado, permitiendo que el personal de este departamento adquiera mayores cualificaciones para desempeñar las actividades necesarias en un contrato comercial con un cliente extranjero.

A nivel financiero, los encuestados manifiestan que la empresa es sólida, permitiéndole afrontar los retos de una internacionalización, es por ello que actualmente se encuentra en el proceso de penetración en nuevos mercados extranjeros recurriendo a los nuevos canales de comercialización para alcanzar un mayor nivel de expansión en el futuro, por ello se encuentra en la búsqueda constante de competencia donde cada uno de sus aliados y colaboradores tengan un estado de experiencia superior a la del otro, contribuyendo a la generación de un Gana- Gana.

Los encuestados que consideran que la empresa si puede afrontar un proceso de internacionalización recalcan que la empresa aproximadamente desde hace dos años ha venido indagando en la comprensión de mercados de la región Ecuador, Perú, Panamá y Salvador, fomentando que ya cuenten con inicios de posicionamiento del mercado en Estados Unidos, la cual va dirigida a la colonia de colombianos. Además, JGB es una empresa que tiene una trayectoria de más de 90 años en el mercado, lo cual ha generado un reconocimiento

internacional y está en el TOP OF MIND de los consumidores, en marcas como, por ejemplo, de kola granula con su producto estrella *Tarrito Rojo*.

Finalmente, la población de trabajadores que consideran que la empresa no se encuentra preparada para afrontar el proceso de internacionalización exponen que a la empresa aún le falta suplir las necesidades del mercado nacional y mejorar su capacidad de producción, además de que es una empresa que aún tiene muchos errores tácticos - logísticos en el abastecimiento y en sus procesos nacionales, para internacionalizarse primero debe corregir ese tipo de situaciones para no dar un paso en falso en un mercado internacional que es mucho más complejo y exigente.

También cabe resaltar que los encuestados expusieron que, aunque JGB es una empresa muy buena en el mercado nacional, actualmente tiene mucha competencia a nivel internacional y la empresa aún no cuenta y está en la capacidad de competir con dichos mercados porque no tiene experiencia en el sector internacional. Adicionalmente como se menciona anteriormente le falta mejorar y optimizar la capacidad de abastecimiento, pues en muchos casos se queda corto con el suministro nacional.

Por otro lado, entre las razones expuestas entre aquellos trabajadores que afirmaron que la empresa no estaba preparada para internacionalizarse, se presentan, algunas falencias en la cadena de suministro, partiendo por la logística interna la cual es prestada por un tercero y que en muchas ocasiones JGB como compañía no tiene control de sus procesos y hace que tenga desconocimiento de los errores presentados como el manejo de inventarios. Así mismo, obstruccionista de la mercancía, distribución y almacenamiento, factores fundamentales en el proceso de internacionalización. Debe tenerse en cuenta también que la empresa no cuenta con estándares de calidad y seguridad en su bodega, dejando en manifiesto la necesidad de mejorar su cadena logística, capacidad productiva y suplir la demanda local, es decir que necesita alinear sus parámetros de productividad, ventas y logística para resarcir los errores mencionados, pues cada las áreas de la empresa que están involucradas con el proceso de internacionalización se encuentran centralizadas únicamente en su labor, sin tener dinamismo con las demás áreas representando un aspecto negativo para el proceso de internacionalización pues todos los eslabones de la cadena deben estar alineados y en la misma sintonía para que el proceso se efectúe de la manera más eficiente y productiva.

Otro aspecto que los trabajadores resaltan del porqué la empresa no está capacitada para internacionalizarse, es la ausencia de una comunicación asertiva en las diferentes áreas que están

involucradas con el proceso de internacionalización, lo cual influye en la generación de un número significativo de errores y roces entre los trabajadores, debido a que desconocen el proceso de muchos cargos y en ocasiones afirman que la nueva actividad que deben realizar no le corresponde a su área. Es decir que muchas fallas se presentan debido al mal flujo de comunicación entre áreas, lo cual ha conllevado a la desarticulación en las áreas, ocasionando reproceso y falta de responsabilidad en las personas implicadas, dejando como manifiesto que la empresa debe implementar de una manera más clara la asignación de roles y responsabilidades.

Los participantes dejan en manifiesto que a los líderes de cada proceso les hace falta tener una mejor comunicación con sus equipos de trabajo y la designación acertada de responsabilidades de acuerdo al perfil profesional del colaborador para que desempeñe de forma eficiente su parte del proceso de internacionalización y así aumentar la productividad de la empresa, adicionalmente se evidencia que no hay claridad entre las áreas que participan del proceso, así mismo el personal desconoce el proceso y cómo se debe realizar, pues solo le designan las funciones en el momento de llevar a cabo la acción y no cuenta con un estudio o análisis previo para evitar inconsistencias. Generalmente las áreas que están involucradas en el proceso de internacionalización no tienen en cuenta las funciones que desempeñan entre sí, que de una forma u otra pueden tener cierto grado de participación en el proceso.

Cabe recalcar que todos los aspectos anteriores influyen en la formación de reprocesos debido principalmente a la falta de comunicación, conocimiento de funciones y responsabilidades de los colaboradores, lo cual deja palpable la necesidad de la empresa por capacitar a sus trabajadores en la fomentación de una comunicación asertiva, seguidamente la logística de despacho, almacenamiento, distribución entre otros aspectos, ocasionan demoras y errores que afectan la productividad y rentabilidad de la empresa.

Por último, la empresa al carecer de un área de estudio de mercados que facilita la indagación del comportamiento del país de destino no permite que esta aproveche las oportunidades que trae consigo la globalización y el libre comercio entre fronteras, lo cual podría reflejar una falta de preparación para el proceso de internacionalización por parte de la empresa JGB y así mismo, que no cuenta con instalaciones idóneas en materia de exportaciones, pues le falta un muelle de exportación y no tiene la seguridad adecuada para la cadena de suministro. La empresa, quien ha estado vinculada únicamente en procesos de importación, y tiene una cultura sesgada para la internacionalización, donde la cultura de exportación no es significativa para la forma en como se



viene trabajando y es por ello que su logística está muy antiquada y le hace falta más tecnología; una vez la empresa trabaje en todos los aspectos mencionados con anticipación si podrá incursionar en un mercado internacional.

En otro orden de ideas, en la **figura 5** se observa que un 80% de los participantes del estudio expresan que el proceso de internacionalización de la empresa si ha influido en sus actividades laborales diarias, debido a que se han implementado nuevos procesos lo cual requiere de desempeñar actividades para desarrollarlos y un 20% de la población afirma que el proceso de internacionalización no ha influenciado en las actividades de su labor.

Expandiendo un poco más sobre esta incógnita los trabajadores de JBG expresan que el proceso de internacionalización influye en las actividades de trabajo que desempeñan porque, primero que todo se debe modificar la manera de realizar las cosas, es decir emplear nuevas formas de laborar y muchas veces representa más trabajo; los trabajadores expresan que debido a la internacionalización la empresa mejora los procesos que ya tienen establecidos, por lo cual, en muchos cargo se implementaran nuevas funciones o se modificara la forma de realizar las actividades laborales en pro de una mejora; en segundo lugar, el proceso de internacionalización influye en las actividades, debido a que se deben establecer nuevas estrategias y funciones que estén alineadas a los nuevos objetivos de la empresa y para ello se efectuarán reasignaciones de funciones, lo cual influye directamente en las actividades laborales que algunos trabajadores realizan de acuerdo al área de trabajo. Este proceso también implica el cambio de algunos roles dentro de la organización, pues como se menciona con anterioridad un proceso de internacionalización conlleva a cambios radicales en ciertas dependencia de la empresa que de una forma u otra influirán en la forma de realizar las tareas de la empresa para adaptarlas a una manera más globalizada, es decir, que la internacionalización en JGB interviene en toda la empresa de modo indirecto y el asumir los cambios de manera positiva debe ser visto como un reto.

En la encuesta algunos trabajadores manifestaron un temor al cambio pues consideran que no se tiene en cuenta al personal en la toma de decisiones, por lo cual muchas veces es mejor seguir con el mismo trabajo para no generar una insatisfacción o traumatismo como manifiestan los trabajadores. Esta información permite visualizar que es de vital importancia el saber cómo se van a implementar los cambios y hacer partícipes de forma activa a los trabajadores, pues el proceso podrá influir e impactar tanto de manera positiva como negativa dado a que no existen en

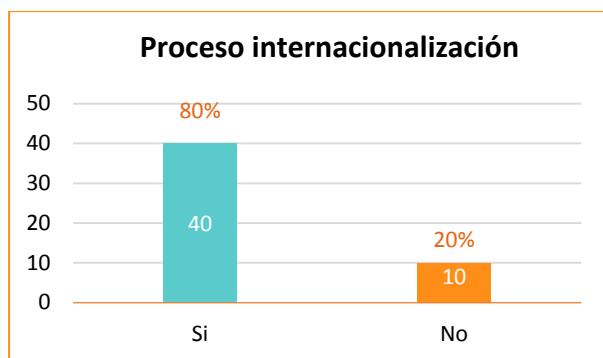
muchas ocasiones los mecanismos necesarios para que todo el personal se integre al desarrollo del nuevo proceso.

De acuerdo a los encuestados, el proceso de internacionalización por el cual está pasando la empresa actualmente representa un reto para todos, en gran medida influye de manera positiva y se debe afrontar con mucha actitud positiva, pues dichos cambios traerán crecimiento para la empresa y por ende para el trabajador, sin embargo, se requiere de que la empresa implemente herramientas donde integre a sus trabajadores en pro de la aceptación al cambio pues esto conlleva a que los trabajadores tengan una mejor aceptación de las modificaciones de sus funciones y lo asuman como un reto profesional, laboral y también de crecimiento personal. El proceso de internacionalización no solo requiere del trabajo de un área específica sino de un trabajo en conjunto que garantice la productividad, eficiencia y eficacia de la empresa en su nuevo proceso.

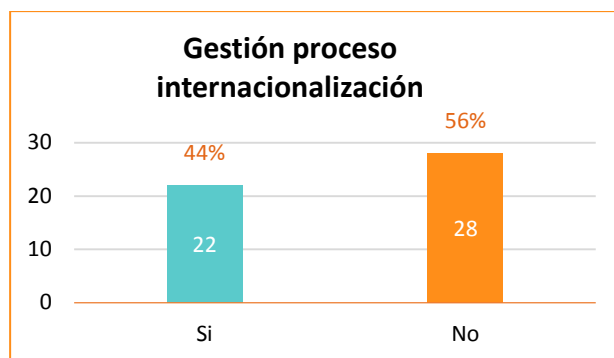
Se puede concluir que, un proceso de internacionalización si influye en las actividades que desempeñan los trabajadores y estos lo pueden ver de manera positiva o negativa de acuerdo al método con el que cuente la empresa para dar a conocer los cambios que requiere la internacionalización. Como lo expresaron los empleados que participaron de la encuesta para que la internacionalización sea efectiva es necesario mejorar los procesos en algunas áreas o incluso crear nuevas dependencias con el fin de que la transición de empresa nacional a empresa internacional se efectúe eficientemente. Es por ello que los procesos se deben mejorar y adaptarse a la nueva necesidad de la compañía y para ello será necesario realizar cambio en roles y funciones de los trabajadores.

El proceso influye en toda la empresa porque se debe cambiar la percepción de cómo se venía trabajando, pues al asumir los cambios se puede generar temor, sin embargo, desde otra perspectiva y adaptarlo a lo que se necesita frente a la competitividad, permitirá el crecimiento de la empresa, pero no se debe olvidar que el factor de mayor relevancia para su éxito es el recurso humano por lo cual se deberá generar ambientes laborales agradables y que los cambios no generen tensión en el empleado debido los nuevos acontecimientos del manejo operacional de la empresa.

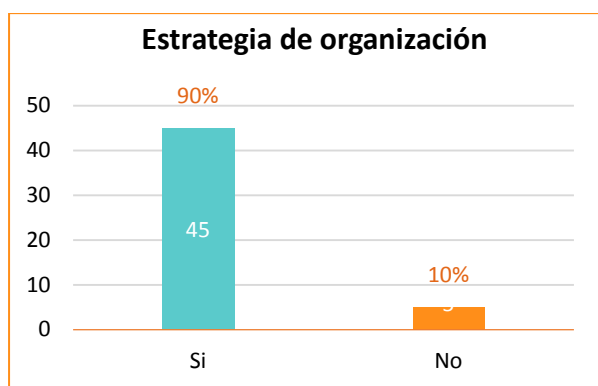
Las gráficas a continuación, reflejan de manera específica los resultados mencionados y analizados anteriormente, y que se retomarán en discusiones posteriores:



**Figura 5.** Influencia de proceso de internacionalización en actividades laborales  
**Fuente:** Elaboración propia

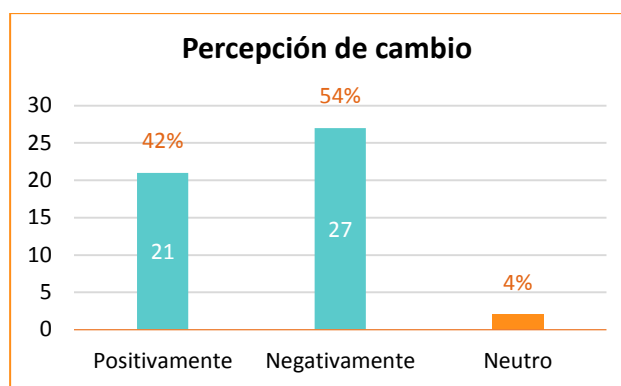


**Figura 6.** Aceptación de gestión del proceso de internacionalización  
**Fuente:** Elaboración propia



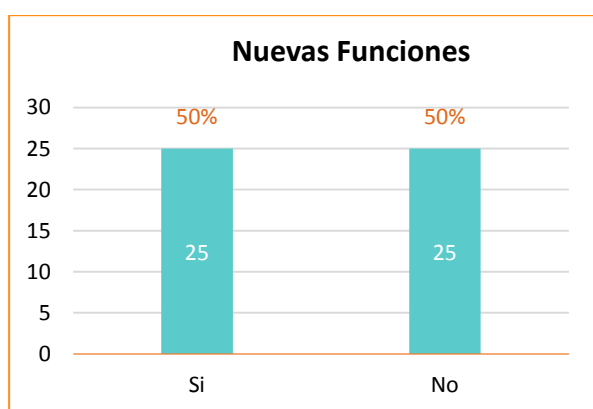
**Figura 7.** Conocimiento de nueva estrategia de la organización

Fuente: Elaboración propia



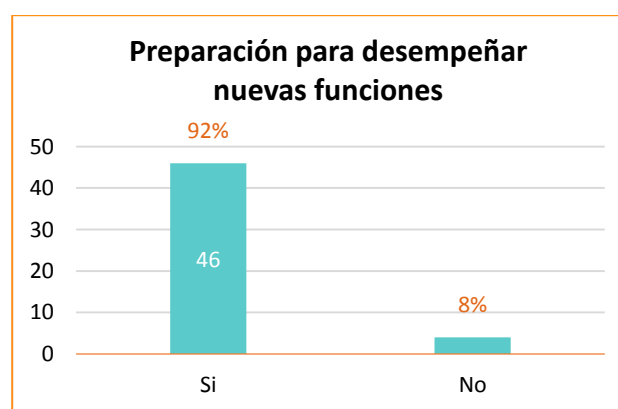
**Figura 8.** Percepción del cambio de la empresa a internacional y su proceso

Fuente: Elaboración propia



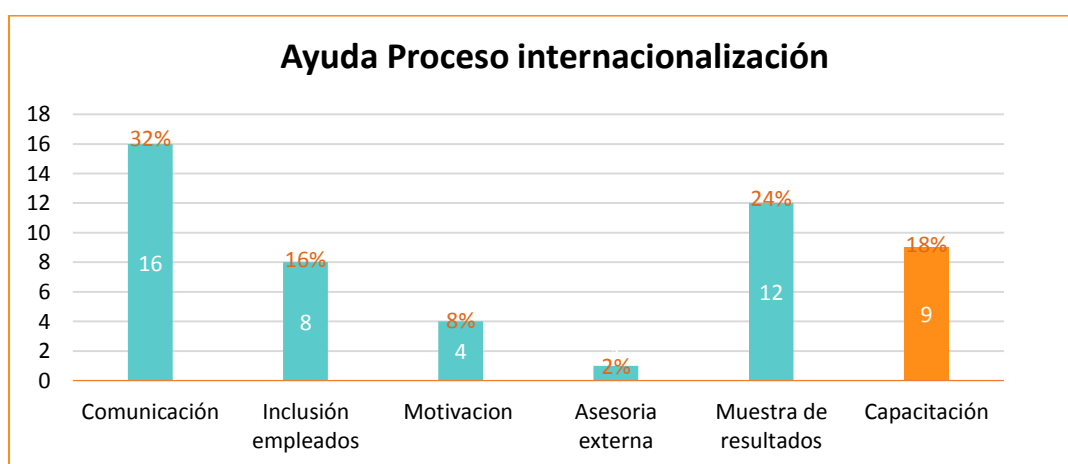
**Figura 9.** Adiciones de nuevas funciones a los cargos

Fuente: Elaboración propia



**Figura 10.** Preparación para desempeñar nuevas funciones

Fuente: Elaboración propia



**Figura 11.** Ayudas para el proceso de internacionalización

Fuente: Elaboración propia

Continuando con el análisis de la encuesta, en la **figura 6** se observa que, frente a la aceptación de gestión del proceso de internacionalización, más del 50% de la población no está

de acuerdo como se está llevando a cabo la gestión de dicho proceso, no obstante, cabe señalar, que el 90% de los trabajadores están informados de las estrategias que la organización está empleando en el proceso de internacionalización. (vea **figura 7**).

En la **figura 8**, se observa que un 57% de la población involucrada con el proceso de internacionalización y que participo del estudio tiene una percepción negativa del cambio que está efectuando la empresa y todo el proceso que conlleva; un 42% está asumiendo el cambio de forma positiva y un 4% de manera neutra.

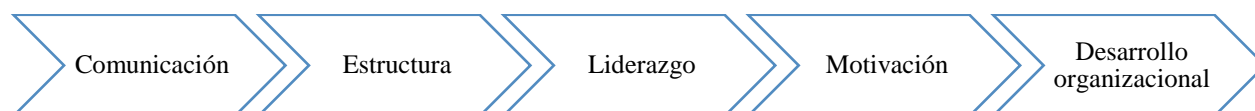
Por otra parte, en el estudio fue indispensable indagar en relación a si se han añadido nuevas funciones al cargo que desempeñan los trabajadores desde que inicio la internacionalización de la empresa, en la **figura 9**, se evidencia que un 50% de los trabajadores si han tendido adiciones de funciones y el otro 50% no han presentado adiciones a su cargo.

Ahora bien, en la **figura 10** se observa que un 92% de la población que ha tenido que efectuar nuevas funciones en su cargo consideran que cuentan con la preparación para desempeñar dichas funciones, sin embargo, un 8% expresa que no se encuentra preparado para realizar sus nuevas funciones.

Finalmente, se indago entre los trabajadores encuestados sobre que consideran que ayudara a que el proceso de internacionalización por el cual esta pasado la empresa JGB tenga una mejor acogida por parte de los empleados, donde estos resaltaron en un 32% que mejorar la comunicación entre las áreas y los equipos de trabajo permitiría que los trabajadores conozcan el proceso que se está llevando a cabo y que se espera de ellos, un 24% de los encuestados manifestó que mostrar los resultados y el aporte de cada área para con el proceso sería fundamental, pues brinda un reconocimiento a los trabajadores; continuando, un 18% manifiesta que de haber una capacitación para los empleados en los nuevos procesos aumentaría la productividad de la empresa y fomentaría la integración de las áreas entre sí, lo cual conllevará al crecimiento laboral y profesional de los empleados, un 16% expone que si existiera una mayor inclusión por parte de los trabajadores fomentaría que estos generen ideas, den su vista y se haga más énfasis en el sentido de pertenencia, por otra parte, un 8% de los trabajadores manifiesta que la empresa al brindar una mayor motivación en el proceso de internacionalización lograría que se cumpla con mayor efectividad las metas que la empresa tiene, por último, un 2% expresa que un ayuda para que los trabajadores tengan una mejor aceptación del procesos de internacionalización

es recibir asesoría externa no solo para alcanzar y penetrar en mercados internacionales, sino en cómo llevar el proceso a nivel interno. (vea figura 11).

Partiendo del análisis de la información recopilada por medio de la encuesta se procede a describir la caracterización del clima organizacional de la empresa JGB desde la percepción de los trabajadores, siendo este el objetivo principal de la investigación. Los aspectos que se destacaron en el análisis fue la comunicación, la estructura, el liderazgo, motivación y desarrollo organizacional; a través de esta información se pretende identificar si el proceso de internacionalización está generando un mal o buen clima organizacional y así prever consecuencias positivas o negativas, definidas por la percepción que tienen los miembros de la empresa. (ver figura 12).



**Figura 12.** Características del clima organizacional JGB

**Fuente:** Elaboración propia del autor

**Comunicación:** dentro de toda organización es muy importante una buena comunicación que permita que de forma asertiva se transmita la información para el desarrollo de todas las actividades que se realizan dentro la empresa, es por ello que cuando no es así, se generan reprocesos, malos entendidos y una mala dirección del personal, que puede afectar de manera negativa la labor del empleado lo que se ve reflejado en la productividad de la empresa. Es por ello, que se indagó dentro del personal que está involucrado en el procesos de internacionalización sobre la comunicación que existe actualmente en JGB, y quedo en manifiesto que no existe una comunicación asertiva entre las áreas involucradas en la internacionalización, lo cual ha generado dificultades en el desarrollo efectivo de las actividades, lo cual es una falencia pues no se están involucrando a todas las áreas y muchas veces solo se tiene en consideración la percepción y opinión de los jefes excluyendo a los trabajadores, lo cual ha fomentado una resistencia al cambio y una no integración optima del equipo de trabajo.

**Estructura:** es fundamental que toda empresa defina claramente su estructura lo que le permita establecer los roles, funciones, responsabilidades y áreas de trabajo de manera precisa con el fin de que exista una división equilibrada de las actividades que van a desempeñar los miembros que la conforman, es decir que la estructura es la organización de todas las funciones y actividades que se desarrollaran en la empresa y quien la desarrollara. Dentro de la gestión de

proceso de internacionalización de la empresa JGB ha designado nuevas actividades y responsabilidades a los miembros de trabajo todo con el fin de alcanzar la meta propuesta, no obstante, la empresa debe alinear sus áreas entre sí para que exista una mejor integración y cooperación por parte de los colaboradores, así mismo, que los líderes del proceso deben tener un mayor empoderamiento, planificación y organización en la designación de las funciones y JGB debería contar con más asesoramiento y compromiso por parte de los empleados.

Cabe reiterar que, dentro de los resultados del análisis anterior, se evidencio que es necesario que la empresa a la hora de asignar las nuevas funciones tenga en cuenta la cualificación de su personal y su experiencia en el área internacional, con el fin de promover una mayor aceptación al cambio por los trabajadores, pues si estos no se sienten preparados para desempeñar nuevas funciones, verán el cambio como una amenaza para su trabajo, pues los empleados de JGB muestran una tendencia de comportamiento que varía de acuerdo al proceso en el que se encuentren.

**Liderazgo:** el jefe o líder de cada proceso que está implementando actualmente la empresa debe ser una persona que se encuentre comprometida no solo en alcanzar las metas propuestas, sino, en generar un clima laboral grato, puesto esto fomenta que los miembros de trabajo se sientan motivados en la realización y cumplimiento eficiente de sus actividades. Los líderes de las diferentes áreas de la empresa JGB están llevando a cabo un plan trabajo asertivo en el proceso de internacionalización, donde han dado a conocer a sus colaboradores las metas de la empresa a corto, mediano y largo plazo, pues la integración de las áreas es de vital importancia para el crecimiento de la empresa.

**Motivación:** la motivación laboral es un factor que influye en la satisfacción de los trabajadores, es por ello que las empresas constantemente se encuentran en la búsqueda de técnicas para mejorar o incrementar la motivación en sus trabajadores, es preciso destacar que la motivación de los trabajadores se encuentra ligada con el clima organizacional, pues esta no solo es beneficiosa a nivel personal, sino que influye en la productividad laboral. Al analizar este factor dentro de JGB, quedo en manifiesto que existe un grado medio de insatisfacciones por parte de los trabajadores, debido a que desconocen las estrategias o metas de la empresa para lograr el proceso de internacionalización, lo cual refleja que la empresa deberá trabajar en la motivación de su personal con el fin de que este se encuentre más satisfecho y más motivado a la

hora de realizar su labor, además de sentirse parte fundamental e involucrado en el proceso de internacionalización.

**Desarrollo organizacional:** el proceso que conlleva el desarrollo organizacional es de vital importancia tanto interna como externamente, pues a nivel interno pretende aumentar la capacidad de los empleados y la comunicación, por otro lado, externamente tiene el objeto de mejorar la habilidad de la empresa para adaptarse a los cambios que trae consigo la globalización o expansión de los mercados. Es por ello que, la empresa JGB planteo un plan de trabajo pertinente y riguroso para llevar a cabo su transición de empresa nacional a internacional y para ello ha recurrido a la implementación de nuevas técnicas encaminadas al cumplimiento de dicho objetivo y a la mejora, además ha recurrido al asesoramiento de especialista en marketing internacional para abordar de forma acertada los mercados a los cuales quiere llevar sus productos; la empresa viene realizando alianzas estratégicas que permiten su penetración en el mercado internacional de una manera más accesible y fácil, rompiendo grandes barreras de entrada.

## **7.2. Componentes que influyen en la transición de empresa nacional a internacional**

La empresa JGB actualmente se encuentra en un proceso de internacionalización con el fin de tener un mayor posicionamiento en mercados extranjeros y aumentar su rentabilidad aprovechando que cuenta con capacidad instalada tanto de personal como de instalaciones para llevar a cabo la transición de empresa nacional a internacional, no obstante, es un reto para la empresa debido a un cambio que se dio en la gerencia, además de que la junta directiva quiere que para el 2021 se haya aumentado en un 40% la rentabilidad de la misma por medio de las exportaciones, por lo cual la gerencia ha puesto en marcha estrategias de internacionalización para el cumplimiento de dicha meta.














Es esencial para toda empresa que se encuentre en un proceso de internacionalización tener en cuenta diferentes aspectos como su capacidad instalada, estrategia de exportación, estudio de mercado y sobre todo su clima organizacional, pues según Schneider, Erar y Mace (2013) el clima organizacional está relacionado con la manera en como los individuos perciben los factores que integran su entorno laboral, valorando aspectos como la remuneración, la distribución de funciones, la autoridad investida, la comunicación, el puesto de trabajo, son elementos que hacen parte de este clima y varían de una a otro, los cuales en gran medida son gestionados por las áreas



de gestión humana. Aspectos que son percibidos por los distintos miembros de la organización en todos sus niveles, aunque algunos de los elementos emergen de la estructura y planeación formal, otros se han configurado dentro de la dinámica informal que está presente de una u otra manera (Segrero, 2017).

Antes de describir los componentes que intervienen en la transición de una empresa nacional a internacional, se expone el proceso de exportación que está llevando a cabo la empresa JGB. Cabe aclarar que las áreas que intervienen directamente en el proceso son las áreas de nuevos negocios, comercio exterior, logística y planeación, seguridad física.

**Tabla 6.** Proceso de exportación JGB

Paso	Proceso	Descripción	
1	El área de nuevos negocios contacta con clientes internacionales.	Inicio de proceso de exportación	
2	El cliente envía orden de compra al área de nuevos negocios	en esta orden de compra el cliente especifica claramente, el producto, cantidad y fecha en que necesita el producto.	
3	El área de nuevos negocios monta el pedido en el sistema SAP	Crea un pedido de exportación de acuerdo a lo solicitado por el cliente	
4	El área de nuevos negocios envía correo (pedido) a comercio exterior, logística y planeación	En el correo se especifica claramente los requerimientos y especificaciones del cliente.	
5	Planeación informa cuando se tendrá disponible el producto	Planeación de acuerdo a la disponibilidad y de acuerdo a la programación de la planta de producción estima la fecha de entrega de producto.	
6	Comercio exterior cotiza costo de exportación.	Comercio exterior cotiza contenedor, flete y programa reserva de exportación con agente de carta o la naviera.	
7	Comercio exterior programa con logística y bodega el día de carga de la exportación	Con agentes de carga se ubica las salidas próximas a la fecha solicitada por el cliente, se verifica tiempos de tránsito.	
8	Comercio exterior coordina con el área de maquila para que estiben el producto y tener listo día de cargue.	El área de maquila que se encarga de que el producto esté listo para el día de cargue.	
9	Comercio exterior coordina con bodega y con seguridad física de la empresa.	Se envía un correo informando de la fecha de exportación y solicita a seguridad física y bodega colaboración en la inspección y documentación del soporte de exportación.	
10	Comercio exterior envió documentación a bodega para exportación.	La documentación que se debe presenta a la Dian.	
11	Servicio al cliente procede a realización de facturación para envió con contenedor.	Después del cargue del contenedor, de acuerdo a la mercancía que se cargue y pedido.	
12	Se entrega documentación a el transportador	Documentos de soporte de los que lleva el contenedor.	
13	Comercio exterior coordina envió de mercancía y entrega documentación a la agencia de aduana para que se realice la Sae.	Verificación de presentación de documentación para dar legalidad a la mercancía, policía de narcóticos, entre otros.	

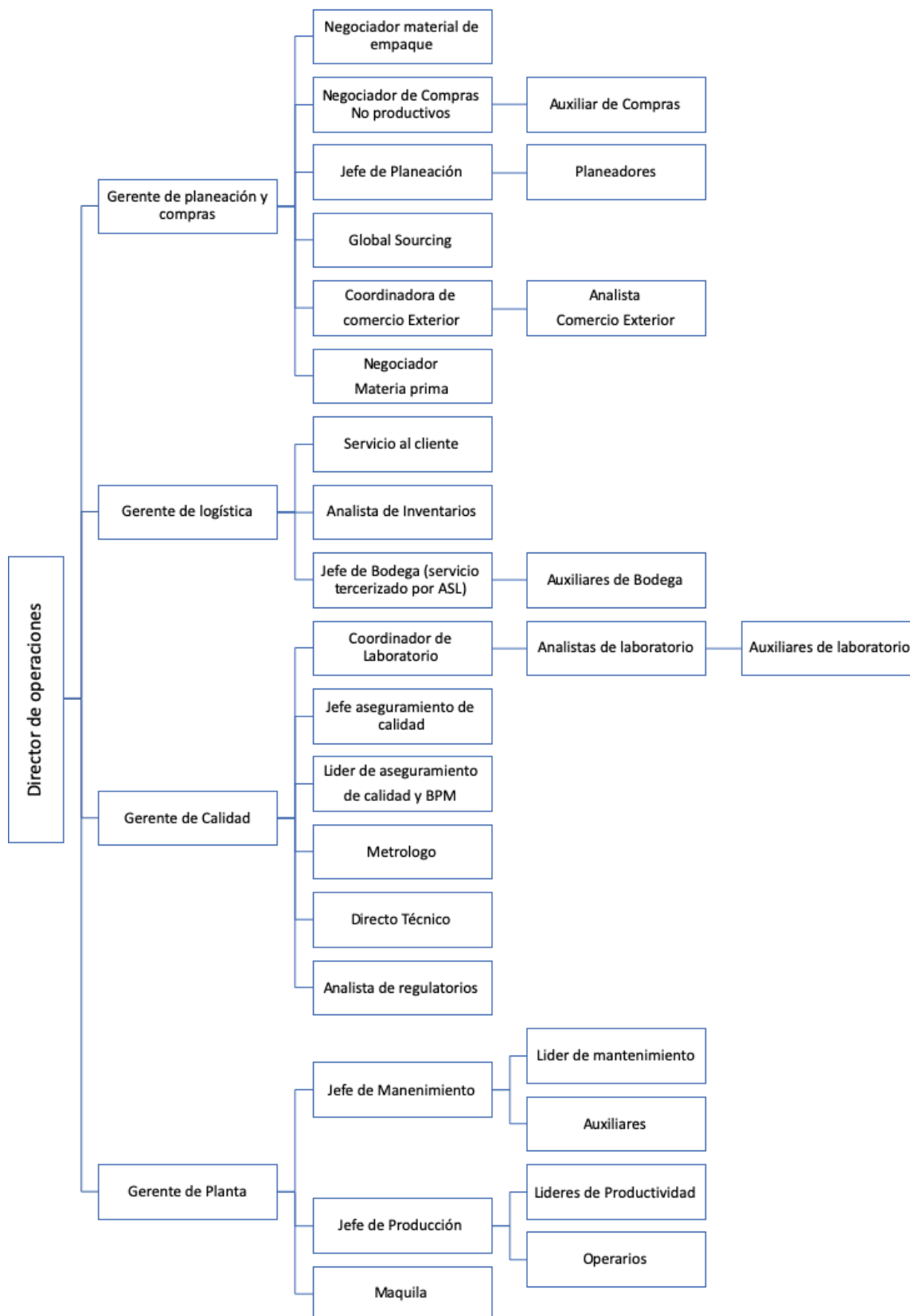


**Fuente:** elaboración propia del autor, basada en información suministrada por la empresa

Por lo anterior, cabe señalar que la empresa JGB cuenta con una estructura organizacional que facilita su proceso de internacionalización; por ello, solo ha implementado mejoras en todos sus procesos y creados nuevas funciones con el fin de agilizar la transición de empresa nacional a internacional y al mismo tiempo disminuir el impacto que trae consigo en los miembros de la empresa. El proceso de internacionalización de JGB requiere de la participación y alineación de las diferentes áreas de la empresa, iniciando por el departamento de la gestión humana, pues el rol del departamento en la organización corresponde a un compromiso de actitud, que tiene la función de integrarse y alinear los objetivos de su área con los corporativos y de esa forma convertirse en socio estratégico de la operación. Adicionalmente, el manejo óptimo del talento humano es fundamento en el desarrollo del proceso de internacionalización, pues fomenta un buen clima laboral, la adaptación y fortalecimiento de la cultura organizacional. La empresa, actualmente cuenta con un personal altamente cualificado, permitiendo que la ejecución del plan estratégico se lleve a cabo de forma eficaz y productiva, cumpliendo los aspectos legales requeridos para la buena ejecución de sus funciones.

Para llevar a cabo su transición de empresa nacional a internacional JGB, no tuvo que crear nuevas áreas de trabajo, sino que ajusto la sección de nuevos negocios del área comercial con el fin de que esta se encargara de la negociación internacional. Sin embargo, la empresa recurrió a la contratación externa de un analista de negocios internacionales, encargado de hacer contacto con posibles clientes y estudiar el mercado al cual la empresa quiere incursionar y busca las necesidades en el exterior para posteriormente hacer contacto con dichos clientes, esta persona está facilitando la consecución y la captación de clientes en el exterior.

Ahora bien, el director de operaciones es el responsable del proceso de exportación junto con el gerente de planeación y compras, gerente de logística, gerente de calidad y gerente de planta, por ello es que es indispensable que la empresa logre el lineamiento de todas las áreas con el proceso de internacionalización, dado que al presentarse falencias o fallas en alguna de las actividades realizadas por áreas que están involucradas directamente en la internacionalización genera baja productividad. En la figura 13 se presenta de forma detallada los diferentes cargos que hacen parte del proceso de internacionalización de JGB.



**Figura 13.** Personal involucrado en el proceso de internacionalización

**Fuente:** Elaboración propia, basada en información suministrada por JGB

Dentro de los componentes o aspectos que influyen en la transición de empresa nacional a internacional, se encuentran las capacitaciones que esta ha recibido en relación al tema de exportación y comercio exterior, entre muchos otros temas que están ligados a los procesos de exportación de los productos de JGB. La empresa se ha capacitado con empresas como Colombiana, que a través de reuniones con el personal del área de exportaciones y comercio exterior han obtenido una guía y orientación de los procesos que son necesarios e indispensables al momento de llevar a cabo la negociación con clientes extranjeros. Para toda empresa que se encuentra en proceso de transición de nacional a internacional es de vital importancia que se capacite y faculte al personal que se va encargar de las nuevas funciones que requiere la negociación internacional, pues esto garantiza el cumplimiento tanto de la normatividad y requisitos del país de origen como el de destino, logrando con ello las probabilidades de errores o faltas a la norma o requisitos, que podrían ser causantes de sanciones financieras.

Como se mencionó anteriormente, si bien es cierto que la empresa ha implementado mejoras en todos los procesos que están relacionados con la exportación, también ha creado procesos, como la facturación en el sistema SAP para las exportaciones, pues la empresa contaba con la facturación nacional y para internacionalizarse tuvo que contratar a un externo para desarrollar el diseño del modelo de factura de acuerdo a los requerimientos de los clientes extranjeros. Adicionalmente, el área jurídica estuvo involucrada en el proceso, esta hizo la respectiva investigación para conocer los lineamientos y requisitos que debía cumplir JGB para que sus productos puedan ingresar a los países que pretenden exportar, es necesario enfatizar, que todo el proceso de internacionalización ha tenido un gran impacto en la parte de bodega, debido a que la empresa no cuenta con un muelle de exportación; la seguridad de exportación de la empresa es deficiente por qué no se hace en el ambiente adecuado, se realiza en una zona que no es adecuada para el cargue de mercancía en contenedores, no obstante, la empresa está en proceso de tercerizar el servicio, pero esta empresa debe contar con ciertos permisos de Invima.

Finalmente, los principales componentes o aspectos que influyen en la internacionalización de la empresa JGB es su estructura organizacional, capacitaciones, gestión del área de talento humano, creación de nuevos procesos, personal cualificado, estudio de mercado y capacidad instalada, entre muchos otros; igualmente se debe tener en cuenta, que generalmente un proceso de internacionalización de una empresa que lleva cuenta con una trayectoria amplia en el mercado nacional y decide expandirse y comercializar en mercados internacionales, podrá ser un

poco más eficaz y rápido debido a su estructura organizacional, pues es importante que cada uno de los procesos que realice el área de gestión humana y que aportan de modo significativo en la consolidación de un clima organizacional y cultura institucional acorde con la nueva filosofía y modo de ser de la empresa, donde se oriente a ofrecer un trabajo de calidad e infundir entusiasmo en cada uno de los colaboradores con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia.

### **7.3. Variables negativas y positivas que se puedan presentar en el clima organizacional**

La información que se ha presentado del clima organizacional y los componentes que influyen en la internacionalización permiten identificar las variables negativas y positivas que se pueden presentar en el clima organizacional debido al proceso de internacionalización de una empresa. De acuerdo a Botello (2014), en los últimos años se ha evidenciado que un número significativo de empresas latinoamericanas han optado por comercializar sus productos en mercados internacionales, y aunque si bien es cierto que la internacionalización puede generar ganancias en competitividad dado a la absorción de técnicas y conocimientos que mejoran constantemente los diversos procesos de producción y administración, también se pueden presentar variables negativas como la insatisfacción, disconformidad, desconocimientos entre otras, frente a los cambios que debe adoptar la empresa para afrontar la competencia exterior.

Dentro de las consecuencias positivas que puede generar un buen clima organizacional se encuentra, la afiliación, aumento de productividad, baja rotación laboral, satisfacción, adaptación, estructura organizacional, entre otros. Por otra parte, un mal clima organizacional podría ser la inadaptación del personal, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, entre otros problemas que puede generar el mal manejo del clima en una empresa. (Impakto, 2014).

A continuación, en la tabla 7 se logra evidenciar de acuerdo a la actividad que desarrolla la empresa las variables negativas y positivas que ha traído el proceso de internacionalización y en gran medida éstas dependen de las características propias de cada área y de la percepción de los trabajadores frente al proceso. Un buen o mal clima organizacional en una empresa puede afectar a nivel positivo o negativo, todo depende de la percepción que los miembros tengan frente a los procesos y actividades que desempeña la empresa.

**Tabla 7.** Variables positivas y negativas clima organizacional

Actividad	Variables	
	Positiva	Negativa
<b>Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Satisfacción laboral</li> <li>• Baja rotación</li> <li>• Adaptación de nuevos procesos</li> <li>• Direccionamiento por los jefes de áreas</li> <li>• Administración de recursos</li> <li>• Motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación de nuevos procesos y tareas de internacionalización</li> <li>• Dificultad para adaptarse al ambiente laboral</li> <li>• Relaciones entre áreas</li> <li>• Identidad y sentido de pertenencia</li> </ul>
<b>Operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Motivación laboral</li> <li>• Direccionamiento por los jefes de áreas</li> <li>• Incentivos – reconocimiento laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadaptación a nuevos procesos</li> <li>• Sensación de inseguridad</li> <li>• Identidad y sentido de pertenencia</li> </ul>
<b>Servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación con clientes</li> <li>• Direccionamiento por los jefes de áreas</li> <li>• Manejo de responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja productividad</li> <li>• Mala comunicación</li> <li>• Identidad y sentido de partencia</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

#### 7.4. Percepción frente al proceso de internacionalización

La empresa JGB en los dos últimos años presento unos cambios drásticos en su estructura que ha influido en el clima organizacional. Desde inicios del 2018 cuando la junta directiva decide cambiar al gerente general, el cual llego implementando una nueva cultura, con nuevas normas, lenguaje, estilos de liderazgo, entre otros aspectos, lo cual ha generado un pensamiento visionario que incluye a todo el capital humano de JGB, como elemento esencial y fundamental para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la organización. Adicionalmente el gerente ha venido desarrollando un modelo de responsabilidad integral, aumentando con ello la fidelización de los trabajadores hacia la empresa, pues su inclusión los motiva y los lleva a ser más propositivos. También se ha conseguido que se tenga una disminución del índice de rotación, lo que ha evitado que empleados que tienen grandes competencias abandonen la compañía, lo cual ha conllevado a que se mejore el clima organizacional y a su vez la productividad y rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, en el año 2019 la empresa trabajo constantemente en el cambio de imagen de los diferentes productos que maneja con el objeto de reforzar su modelo de publicidad por uno más robusto, que tiene como fin reactivar la marca en el mercado y mostrarles a los consumidores que la empresa es totalmente nacional y que sigue presente y competitiva por sus productos de calidad y a precios asequibles. Cabe resaltar que a lo largo de todo el proceso que ha venido desarrollando la empresa JGB logro grandes alianzas comerciales en materia de distribución y

ventas, además de iniciar el proceso de internacionalización reactivando las exportaciones a Estados Unidos, sin embargo, tienen un objetivo base en materia de internacionalización que es el ingreso al mercado de Ecuador. Todo esto se ha ido logrando poco a poco gracias al cambio de metodología en el trabajo y la implementación y actualización de procesos, donde el personal representa el foco principal y se resalta lo vital e importante que es para el alcance de las metas de la empresa y que sin sus esfuerzos no serían posibles los resultados exitosos.

Por lo anterior, se hizo indispensable el indagar sobre el cambio de percepción que la comunidad organizacional toma frente al proceso de internacionalización y con ello identificar la disposición al cambio de los trabajadores, por ello al inicio de la investigación se realizó una encuesta que se elaboró y aplicó a través de la plataforma digital de Google Formularios. Los resultados de la encuesta dejaron en manifiesto que un gran porcentaje de la población que está involucrada en el proceso de transición de la empresa a internacional presentan insatisfacción, un aspecto relevante a tener en cuenta en el proceso pues esto genera que se presente en muchas ocasiones una resistencia al cambio, lo cual es una carga adicional para el proceso de internacionalización y productividad de la empresa; una percepción negativa del proceso que está llevando actualmente la empresa genera que exista un clima organizacional tenso, donde las funciones no se realicen de la forma más proactiva, aunque cabe resaltar, que si bien es cierto que se han desarrollado nuevos procesos, no toda la población ha tenido que modificar sus laborales sino que compaginarlas con el proceso de internacionalización que está efectuado JGB.

Los trabajadores que no están de acuerdo con la gestión del proceso de internacionalización, recalcan principalmente que la empresa debe alinear sus áreas entre sí para que exista una mejor integración y cooperación por parte de los colaboradores, así mismo, que los líderes del proceso deben tener un mayor empoderamiento, planificación y organización en la designación de las funciones, todo con el objeto de alcanzar la meta. Finalmente señalan que la empresa debería contar con más asesoramiento y compromiso por parte de los empleados, es necesario proyectarles que su labor es de gran importancia y que de una forma u otra pueden incidir en el curso de la empresa, logrando crear ese compromiso laboral teniendo como objetivo el bien común porque si gana la empresa ganan todos.

De acuerdo al informe “caso de estudio sobre el impacto en la cultura organizacional” que se realizó en el 2019 de autoría propia, los cambios hacen parte de la vida diaria y del ambiente laboral, y en generalmente para muchas personas los cambios generan temor, ansias y miedo, y

pueden resultar difíciles para adaptarse y aprovecharlos. En el ámbito laboral se convierten en retos y oportunidades de mejora para aprender o ascender, sin embargo, cuando se producen cambios en la parte laboral, para muchos empleados, esos mismos pueden representar su peor enemigo, dejando en manifiesto su capacidad de resistencia y de no aceptación a los cambios. Se puede deducir, basado en los resultados de la encuesta que la mayoría de los empleados de la empresa JGB, presentan aceptación neutra a los cambios, no obstante, se encuentran con una mentalidad abierta en la participación de la nueva estrategia y de los cambios que conlleva comprender los nuevos requerimientos que, a nivel profesional, conlleva la internacionalización, pero afirman que para ello deben establecerse procesos y canales de comunicación adecuados con el fin de evitar que los trabajadores se sientan aislados o abandonados, fomentando con ello que el los empleados sientan que son incluidos para la participación o cooperación. Sin embargo, actualmente, no se creen que estén en la capacidad de tomar la iniciativa y consideran que el cambio es inevitable, lo que hace que de una otra manera sus actividades se vean expuestas a los mismos.



## 8. Conclusiones

El objetivo que tenía el presente trabajo consistió en identificar la disposición al cambio de los trabajadores en los procesos de internacionalización de la empresa JGB sede San Nicolás ubicada en el municipio de Cali.

Al efectuar la caracterización del clima laboral de la empresa se identificó que la comunicación en la empresa JGB no es la más adecuada, lo que ha generado una disconformidad y problemas comunicativos entre las áreas, disminuyendo la productividad del proceso de internacionalización y organizacional, debido principalmente a la presencia de errores por la indiferencia en el hacer y la falta de una comunicación asertiva. No obstante, cabe enfatizar que JGB se encuentra en el proceso de alineación en los métodos de trabajo, siendo este proceso complejo, debido a que aún no existe una claridad en algunas actividades que se deben realizar, lo cual ha conllevado que se transfiera la responsabilidad de un área a otra dejando en manifiesto la falta de cooperación e integración entre los diferentes equipos para así, lograr mirar hacia el objetivo en común y se trabaje como tal evitando reprocesos.

Continuando con el desarrollo y en cumplimiento del objetivo propuesto se identificó que los componentes que influyen en la transición de empresa nacional a internacional parten de la gestión que se realiza en el área de talento humano, pues en esta es donde se delimita las nuevas funciones, responsabilidades y procesos que se lleven a efecto para que la empresa logre la meta de internacionalizarse.

Dentro de las variables positivas y negativas que se pueden presentar en el clima organizacional debido al proceso de internacionalización, se evidencia que si la empresa implementa y hace partícipe a sus colaboradores de todo el proceso que conlleva éste generará un buen clima organizacional. Dentro de las variables positivas se encuentra, la aceptación al cambio, un acertado direccionamiento por los jefes, motivación laboral, baja rotación, entre otros; en relación a las variables negativas, un mal clima laboral podría generar, falta de comunicación entre áreas, dificultad para adaptarse, identidad y sentido de pertenencia, sensación de inseguridad. Por lo anterior es de vital importancia que se integren de forma eficiente y armónica las diferentes áreas que están involucradas en la internacionalización de JGB.

Finalmente, el clima organizacional es un tema de gran relevancia para las empresas, pues están buscando un mejoramiento constante del ambiente de trabajo con el fin de alcanzar una mayor

productividad, aprovechando su capital humano. Al analizar la percepción que los colaboradores tienen sobre el proceso de internacionalización se pretende identificar los aspectos que más insatisfacción o inconformidad existe en el personal pues el clima organización índice directamente en el desempeño laboral; se encontró que parte del personal se muestra con aptitud abierta a los cambios y lo consideran como una oportunidad de crecimiento, sin embargo, se presenta una contraparte que creen que modificar procesos de trabajo podría afectar la productividad de la organización, así mismo muestran inseguridad en el replanteamiento de funciones, y más si no se cuenta con apoyo de los líderes de cada equipo de trabajo y capacitación adecuada.

## 9. Recomendaciones

Cuando se realiza una investigación en una empresa donde está involucrado la percepción de los colaboradores frente a temas específicos se busca que los resultados que se obtenga sirvan de referente para una mejora continua, por ello, se recomienda que futuras investigaciones estén orientadas en profundizar en aspectos que permitan identificar de manera específica por que se genera una resistencia al cambio.

Ahora bien, para que la empresa pueda disminuir o contrarrestar la sensación de insatisfacción o resistencia al cambio por parte de los trabajadores se recomienda:

- Crear espacios donde los colaboradores sean escuchados, facilitar escenarios donde se de una comunicación permanente entre el personal y los líderes de los diferentes grupos de trabajo de la compañía, es importante que sus dudas e ideas sean atendidas, incluso asuntos personales, siempre fomentar la cultura de comunicación asertiva.
- Fomentar en los empleados una visión integral a nivel global dentro de la empresa, es decir que todos los empleados entiendan que sus acciones no son inherentes a otras y lo que sucede en una parte del sistema afecta a las demás de igual manera, reforzar la frase “Si gana JGB, ganamos Todos”.
- Realizar capacitaciones al personal con el fin de mostrar a los empleados que la compañía está interesada en su crecimiento personal y profesional dentro de la organización y que desarrolle las aptitudes que aumenten la productividad por medio de programas de formación, capacitación y entrenamiento de los colaboradores. De igual forma desarrollar actividades que estén orientadas al bienestar de los mismos y de sus familias, es importante el integrar todos los aspectos legales requeridos para la buena ejecución de sus funciones.
- Realizar reuniones informativas con el fin de mostrar el cambio que ha tenido la empresa durante los últimos meses de implementación y como ha fomentado al crecimiento de todos como miembros de la organización.

## Bibliografía

- Almeida, L. (2015). *Diseño y documentación de un plan de gestión de talento humano en la E.S.E hospital integrado san pedro Claver de mogotes*. (Trabajo de grado). Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga, Bucaramanga.
- Botello, H. (2014). Condiciones y determinantes de la internacionalización de las empresas industriales latinoamericanas. (en línea). *Aportes*, 45 (75) 47-78. ISSN 0252-1865. Disponible en: <https://bit.ly/3aOexs2>.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México D.F, México: Trillas.
- Gellerman, S. (1990). In organizations, as in architecture, form follows function. *Organizational dynamics*, 18 (3), 57-68.
- Cardona, J., Gómez, E. & Murcia, M. (2016). *Análisis de las megatendencias de negocios y formulación estrategia de emprendimiento: como generar ventas en tiempo récord*. (Proyecto de grado). Universidad Tecnológica De Pereira, Colombia.
- Centro de desarrollo personal y profesión. (2010). Tips para el crecimiento organizacional, profesional y personal. (blog). Pucp. Disponible en: <https://bit.ly/1P5SXQx>.
- Concalvez, A. (1998). Dimensiones del Clima Organizacional. *Revista Énfasis*, 4(3).
- Cordero, R. (2016). Cultura y clima organizacional. (en línea). *SlideShare*. Disponible en: <https://bit.ly/2Mkzn7c>.
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. 10 ed. México D.F., México: Cengage Learning Editores.
- Escudero, J., Delfin, L. y Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. (en línea). *Ciencia administrativa*, 1, 1-9. Disponible en: <https://bit.ly/2NStq4M>.
- Flores, S. (2015). Capitulo No. 4: Tipos de estructura organizacional. (en línea). *Slide Share*. Disponible en: <https://bit.ly/2AR4v8V>.
- González, D y Quintanilla, K. (2017). *Clima organizacional y disposición al cambio en una entidad sin ánimo de lucro* (trabajo de grado). Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. México D.F, México: Trillas. Gellerman, S.

- (1990). *In organizations, as in architecture, form follows function. Organizational dynamics* 18(3), 57-68.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*. 4ed. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R, Fernández, C., Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (En Línea). 6 ed. México: Mc Graw Hill Education. 2-20 p. Disponible en: <https://bit.ly/2KuIRKo>.
- Impakto. (2014). Consecuencias positivas y negativas del clima organizacional al interior de una compañía. (en línea). *Impakto consultorías*. Disponible en: <https://bit.ly/30Yqp6D>.
- Marín, D (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 28(123), 43-6.
- Máxima, J. (2019). Clima organizacional. (en línea). *Características*. Disponible en: <https://bit.ly/2NVuBPc>
- Méndez, C. (2013). Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales (En Línea). 4 ed. México: limusa, 135-140 p. Disponible en: <https://bit.ly/2FaJFEG>.
- Monroy, E. (2014). Tendencias administrativas. Facultad de administración. Universidad nueva granada.
- Rangel, C. (2010). Herramientas para el fortalecimiento Organizacional. *Universidad de pamplona*. Disponible en: <https://bit.ly/327chaA>.
- Ruiz, M., Ruiz, S., Martínez, L. & Peláez, I. (1999). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia.
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*, (12), 235-254
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. (en línea). *Rev. Cubana salud pública*. 39(2),385-393. Disponible en: <https://bit.ly/1wegoNS>.
- Silva, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional: marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Alcoy, España :3 Ciencias

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas*, 2(2), 329-349.

Zuluaga, M. (2001). *Clima Organizacional*. Bogotá, Colombia: Departamento administrativo de la función Pública.

## Anexos

### Anexo 1. Formato encuesta colaboradores JGB

#### ENCUESTA DISPOSICIÓN AL CAMBIO

Fecha:        D        M        A

---

A continuación, se presentan las preguntas que se realizarán a los encuestados, mediante la cual se espera obtener datos precisos y poder identificar la disposición al cambio por parte de los trabajadores que están involucrados en el proceso de internacionalización de la empresa JGB.

Se pide que responda con honestidad.

Marque con una X según sea el caso:

1. ¿Conoce el plan de internacionalización de la empresa JGB?
  - a. Si
  - b. No
2. ¿Considera usted que la empresa está preparada para un proceso de internacionalización?
  - a. Si
  - b. No

**Explique su respuesta:**

3. ¿Considera que el proceso de internacionalización de la empresa JGB influye en sus actividades diarias?
  - a. Si
  - b. No

**Explique su respuesta:**

4. ¿Está usted de acuerdo en cómo se está gestionando el proceso de internacionalización?
  - a. Si
  - b. No
5. ¿Conoce usted la nueva estrategia de la organización y siente que su labor forma parte fundamental del proceso?
  - a. Si
  - b. No
6. ¿Cómo asume el cambio de la empresa a internacional y todo el proceso que conlleva conseguirlo?
  - a. Positivamente
  - b. Negativamente
  - c. Neutro
7. ¿A su cargo de trabajo se le han añadido nuevas funciones desde que inició el proceso de internacionalización?
  - a. Si
  - b. No
8. ¿Considera que está preparado para desempeñar las nuevas funciones que se le añadieron a su cargo?
  - a. Si
  - b. No
9. ¿Qué consideras que ayudaría a que el proceso de internacionalización de la empresa tenga una mejor acogida por parte de los empleados?