



UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

TEMA:

**MODELO DE KOTTER PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA JAMES FLOWERS FARMS**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Innovación y Dirección Estratégica

Autor

Lic. Chanatasig Cajamarca Alex Javier

Tutor

Mgs. Villota Mulky Rodrigo Patricio

AMBATO– ECUADOR

2025

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL
TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Alex Javier Chanatasig Cajamarca, declaro ser autor del Trabajo Titulación con el nombre **“MODELO DE KOTTER PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA JAMES FLOWERS FARMS”**, como requisito para optar al grado de Magister en Administración de Empresas Mención Innovación y Dirección Estratégica y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 31 días del mes de marzo de 2025, firmo conforme:

Autor: Lic. Alex Javier Chanatasig Cajamarca

Firma:

Número de Cédula: 0503340689

Dirección: Cotopaxi, Latacunga, Tanicuchi, Cajón Veracruz.

Correo Electrónico: alexjavierchanatasig@gmail.com

Teléfono: 0984460519

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “MODELO DE KOTTER PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA JAMES FLOWERS FARMS”, presentado por Alex Javier Chanatasig Cajamarca, para optar por el Título de Magister en Administración de Empresas Mención Innovación y Dirección Estratégica,

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte los Examinadores que se designe.

Ambato, 28 de marzo del 2025

Mgs. Rodrigo Patricio Villota Mulky

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas Mención Innovación y Dirección Estratégica, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 31 de marzo de 2025

Alex Javier Chanatasig Cajamarca

C.C. 0503340689

AUTOR

APROBACIÓN DE LECTORES

El Trabajo Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “MODELO DE KOTTER PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA JAMES FLOWERS FARMS”, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas Mención Innovación y Dirección Estratégica, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo Titulación.

Ambato, 31 de marzo de 2025

.....

Ing. Marco Antonio Ríos Ponce, PhD.

PRESIDENTE DE TRIBUNAL

.....

Ing. Juan Carlos Suarez Pérez, Mg.

EXAMINADOR

DEDICATORIA

La presente tesis es dedicada a mi madre y padre, cuyo apoyo, esfuerzo y compañía constante durante todo el tiempo, logran dar excelentes resultados en mí. Como hijo puedo asegurar que todas las enseñanzas y valores de mis padres se ven reflejados en la persona exitosa que me he convertido. Continuar mi camino no será fácil, pero gracias al amor de mi familia todo se puede volver más fácil

AGRADECIMIENTO

Primero agradecer a Dios y a mis padres por darme la vida. Bases muy fundamentales en mi formación desde mi existencia, ya que muchas veces uno vuelve al lugar donde siempre fue feliz para recibir ese amor que fortalece el cuerpo y alma. A la familia que es lo más valioso que uno puede tener en la Tierra. También agradecer a mis tutores durante todo mi proceso de aprendizaje y a la Universidad Indoamérica que nos favoreció con una educación de calidad, la cual fue muy aprovechada, dando lugar a mi segundo hogar, permitiéndome llevar bellos recuerdos y Títulos alcanzados con éxito. ¡A todos ustedes que formaron parte importante para superarme en lo profesional y personal muchas gracias!

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iv
APROBACIÓN DE LECTORES.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xii
EXECUTIVE SUMMARY	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
1.1. Antecedentes.....	5
Modelo de Kotter	7
Paso 1: Cree el sentido de urgencia	8
Paso 2: Forme una poderosa coalición.....	10
Paso 3: Crear una visión para el cambio	11
Paso 4: Comunicación de la visión.....	12
Paso 5: Elimine los obstáculos.....	13
Paso 6: Asegúrese cambios a corto plazo	13
Paso 7: Construya sobre el cambio.....	14
Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa	15
1.2. Preguntas de investigación	16
1.3. Objetivos	16
1.4. Hipótesis o pregunta(s) científica(s)	17
CAPÍTULO II	18
MEDOTOLOGÍA	18
2.1. Diseño de Investigación	18
2.2 Población y Muestra	19
2.3. Recopilación de Datos.....	20

2.4. Instrumentos y Herramientas	21
2.5. Procedimientos	24
2.6. Análisis de Datos	24
CAPÍTULO III.....	51
3.1. TEMA DE LA PROPUESTA	51
3.2. Diagnóstico.....	51
3.3. Objetivos de la propuesta	52
3.4. Desarrollo de la Propuesta	53
3.5. Validación de la propuesta	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Estructura Organizacional de la empresa Florícola James Flowers Farms...</i>	22
Tabla 2. <i>Presentación de la Propuesta.....</i>	66-68
Tabla 3. <i>Validación de la propuesta con enfoque laboral, económico y tecnológico.....</i>	69-70
Tabla 4. <i>Cronograma de ejecución</i>	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Ocho pasos del modelo de cambio de John Kotter</i>	9
Figura 2. <i>Fuentes de complacencia</i>	11
Figura 3. <i>Características clave en la integración de coaliciones</i>	12
Figura 4. <i>Principales características para una visión efectiva</i>	13
Figura 5. <i>Aspectos principales de la séptima etapa del modelo de Kotter</i>	16
Figura 6. <i>Consideraciones para arraigar el cambio en la cultura organizacional</i>	17
Figura 7. <i>Entrevista en formato Google Forms: Clima Organizacional en James Flowers Farms</i>	25
Figura 8. <i>Cuestionario en formato Google Forms: Clima Organizacional en James Flowers Farms</i>	26
Figuras 9-22. <i>Respuestas de las preguntas de la entrevista: Clima Organizacional en James Flowers Farms</i>	27-40
Figuras 23-34. <i>Respuestas de las preguntas del cuestionario: Clima Organizacional en James Flowers Farms</i>	41-52

UNIVERSIDAD A INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN INNOVACIÓN Y
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

TEMA: “MODELO DE KOTTER PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA JAMES FLOWERS FARMS”

AUTOR: Chanatasig Cajamarca Alex Javier

TUTOR: Mgs. Villota Mulky Rodrigo Patricio

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como objetivo analizar la aplicación del Modelo de Kotter para mejorar el clima organizacional en la empresa florícola James Flowers Farms, ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi. La industria florícola es un sector clave en la economía ecuatoriana, y su competitividad depende de la capacidad de las empresas para adaptarse a cambios organizacionales y operativos. El Modelo de Kotter, ampliamente utilizado en la gestión del cambio, se basa en ocho etapas que permiten a las organizaciones identificar áreas de mejora y ejecutar estrategias efectivas para fortalecer su cultura corporativa. Su implementación en James Flowers Farms busca optimizar el clima organizacional, promoviendo el compromiso de los empleados, la comunicación efectiva y el desarrollo de una cultura empresarial resiliente. Para la investigación se empleó una metodología mixta, combinando herramientas como encuestas y entrevistas a los empleados de James Flowers Farms. El análisis de los resultados permitió identificar factores críticos que afectan el clima laboral, tales como la necesidad de capacitación continua, el diseño de un sistema de recompensas más equitativo, el fortalecimiento del área de marketing y la mejora en la cadena productiva. Como resultado de este estudio, se diseñó un plan estratégico basado en el Modelo de Kotter, el cual permitió la implementación de soluciones efectivas para la optimización del clima organizacional y el aumento de la productividad. Se concluyó que la aplicación estructurada de este modelo puede generar un impacto positivo en la empresa, facilitando su crecimiento y fortaleciendo su posición dentro de la industria florícola ecuatoriana.

Palabras clave: Clima organizacional, gestión del cambio, productividad.

**Master's Degree in Business Administration with major in Innovation
and Strategic Management - MBA**

AUTHOR: CHANATASIG CAJAMARCA ALEX JAVIER

TUTOR: null VILLOTA MULKY RODRIGO PATRICIO

ABSTRACT

**KOTTER'S MODEL FOR IMPROVING THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AT
JAMES FLOWERS FARMS**

This study aims to analyze the application of Kotter's Model to improve the organizational environment at the floriculture company James Flowers Farms, located in Latacunga, Cotopaxi province. The floriculture industry is a key sector in the Ecuadorian economy, and its competitiveness depends on its ability to adapt to organizational and operational changes. Kotter's Model, widely used in change management, is based on eight stages that help organizations identify areas for improvement and implement effective strategies to strengthen corporate culture. Its implementation at James Flowers Farms seeks to optimize the organizational climate by promoting employee engagement, effective communication, and developing a resilient corporate culture. The research employed a mixed methodology, combining tools such as surveys and interviews with James Flowers Farms employees. The analysis of the results identified critical factors affecting the work environment, such as the need for continuous training, the design of a fairer reward system, the strengthening of the marketing department, and improvements in the production chain. As a result of this study, a strategic plan based on Kotter's Model was developed, enabling effective solutions to optimize the organizational climate and increase productivity. The study concluded that the structured application of this model can have a positive impact on the company by facilitating its growth and strengthening its position within Ecuador's floriculture industry.

KEYWORDS:

change management, organizational environment, productivity.



INTRODUCCIÓN

El presente estudio sigue una línea de investigación de productividad y asociatividad, debido a que propone la implantación de un modelo de mejora continua del ambiente laboral, como es el modelo de Kotter, que suma los esfuerzos de cada uno de los miembros de la organización para la aplicación de estrategias que permitan determinar las áreas focales que requieren modificaciones y la metodología a seguir para cumplir con este fin, la empresa en la cual se llevó a cabo el presente estudio es la florícola James Flowers Farms, situada en la ciudad de Latacunga en la Provincia de Cotopaxi.

En este contexto el modelo desarrollado por John Kotter acerca del cambio organizacional ha sido ampliamente estudiado y aplicado por diferentes organizaciones a nivel mundial, empezando por empresas multinacionales que han hecho uso de este modelo para la correcta gestión de cambios y para incrementar su adaptabilidad frente a los cambios a nivel global, ejemplos de estas empresas son aquellas enfocadas al sector tecnológico, financiero y de manufactura. Además, el modelo de Kotter también ha constituido una herramienta fundamental para el desarrollo de investigaciones académicas que han sido desarrolladas con el fin de evaluar su efectividad a través de la identificación de factores críticos de éxito y adaptando el modelo a diferentes contextos y escenarios. Estas investigaciones han brindado evidencia empírica acerca de la aplicabilidad y los resultados del modelo aplicado a nivel industrial (Manzano, 2022).

A nivel de América Latina existen estudios acerca de la aplicación del modelo de Kotter como lo es el trabajo de Guerrero (2020) en su trabajo titulado “Propuesta de gestión del cambio basada en el modelo de gestión del cambio de Kotter: Implementación de un modelo de trabajo remoto en BNP Paribas Corporación” obteniendo como resultado un modelo de gestión de cambio que permite a la empresa enfrentar de manera pronta y efectiva los cambios a nivel local y global todo esto siempre remarcando la importancia de la cooperatividad y la sumatoria de esfuerzos de cada uno de los miembros de la organización.

La industria florícola del Ecuador juega un rol de vital importancia dentro del desarrollo económico local, abarcando el 0.82% de valor correspondiente al Producto Interno Bruto (PIB) y ocupando el tercer lugar dentro de las exportaciones totales del Ecuador (Corporación Financiera

Nacional, 2021). Pese a esto resulta apremiante considerar el impacto económico, social y ambiental generado por las empresas florícolas, con el fin de evitar consecuencias negativas a largo plazo, para lograr mitigar estos impactos negativos es necesaria la aplicación de modelos de sostenibilidad empresarial tales como lo es el modelo de Kotter (Garzón y Ibarra, 2014).

El modelo Kotter ha demostrado ser un método que ha alcanzado un impacto positivo en la gestión del cambio en diferentes industrias independientemente del sector o actividad económica a la que pertenezcan, constituyendo una estrategia de mejora continua, que puede ser aplicada en cualquier empresa que busque emprender un cambio interno como en el caso de la empresa James Flowers Farms. La efectividad del modelo Kotter se debe a las ocho etapas que lo conforman, las cuatro primeras enfocadas a modelar el statu quo de la empresa y las restantes que van direccionadas hacia el cambio en su cultura corporativa (Kotter, 2009; Torres, 2019).

La aplicación del modelo Kotter constituye una herramienta de vital importancia para la empresa florícola James Flowers Farms ubicada en la ciudad de Latacunga, considerando el auge del enfoque de sostenibilidad empresarial en la Agroindustria del Ecuador, su impulso para alcanzar un crecimiento económico y el incremento de competitividad con miras de empezar con la exportación de productos (Segovia, 2023).

Con la implementación del modelo Kotter la empresa James Flowers Farms busca principalmente liderar el cambio organizacional de manera efectiva. Considerando que el adoptar esta herramienta implica una gran cantidad de beneficios para la empresa entre ellos están: incremento del compromiso y participación de empleados, mejora en la comunicación y colaboración, aumento de la productividad y eficiencia, adaptación rápida a los cambios en el entorno y el desarrollo de una cultura organizacional receptiva del cambio (Pizarro, 2013).

Actualmente a nivel organizacional es normal la generación de temor al cambio dentro de sus procesos internos, mismos que a lo largo de su tiempo de funcionamiento han contribuido a su evolución y le han permitido alcanzar sus objetivos iniciales. Pese a esto, hoy en día resulta apremiante afrontar los cambios, pues estos traen con ellos resultados favorables que pueden aportar de manera más efectiva a la empresa, logrando optimizar costos, tiempo y tecnología. Con este fin se recurre a la búsqueda de alternativas para respuesta al cambio como lo es el modelo de Kotter (Torres, 2019).

El modelo Kotter constituye un instrumento de innovación y destaca la importancia del manejo de gestión del cambio. Es considerada una herramienta crucial dentro del ámbito empresarial debido a su búsqueda de la mejora continua, estableciendo una relación directa con el control interno de la empresa, basándose en las ocho etapas que lo conforman (Kotter, 2009). En este caso en particular nos enfocaremos en el sector florícola ecuatoriano, al cual pertenece la empresa de estudio James Flowers Farms.

El sector florícola ecuatoriano enfrenta varios desafíos en su dinámica económica, los más destacados son, la creciente competencia internacional, problemas en la gestión de logística, cumplimiento de estándares cada vez más exigentes y el cumplimiento de prácticas sostenibles (Segovia, 2023). Frente a todos estos cambios la empresa florícola James Flowers Farms requiere la implementación del modelo Kotter para afrontar de manera efectiva estos cambios, ya que al no hacerlo además de reducir su competitividad se enfrentaría a la posibilidad de pérdidas económicas.

En base a todo esto es de vital importancia para la empresa James Flowers Farms la aplicación de un modelo para la gestión de cambio a nivel del clima organizacional, como es en este caso en particular el modelo de Kotter, mismo que contribuirá a la corrección de factores que afecten al nivel de satisfacción de sus miembros, conllevando así a una mayor productividad y permitiendo a largo plazo el crecimiento de la empresa logrando su crecimiento y posicionamiento dentro de la industria florícola ecuatoriana.

El presente estudio resulta de vital importancia desde el punto de vista teórico pues servirá como referencia para estudios posteriores enfocados en la misma área y de impacto práctico porque presentará a la empresa James Flowers Farms las estrategias a seguir para mitigar los factores que requieren mejoría a nivel organizacional logrando incrementar el nivel de satisfacción de sus miembros conllevando a una mejor operatividad, rendimiento y crecimiento.

Para el desarrollo de la presente investigación se realizó un proceso previo que incluyó el uso de herramientas como entrevistas a grupos focales y el desarrollo de cuestionarios que brindaron las bases para determinar las áreas o factores que requieren de la aplicación de los ocho pasos del modelo de Kotter, posteriormente se establecieron estrategias para mitigar estos factores siguiendo la metodología propuesta por John Kotter con el fin de determinar soluciones específicas

para la empresa James Flowers Farms que le permitan mejorar el clima organizacional, incrementar su productividad y alcanzar el crecimiento de la empresa.

Al concluir con el presente trabajo se determinó que los factores que requieren de la ejecución del modelo de Kotter dentro de la empresa James Flowers Farms son: capacitación continua a los líderes de la empresa, diseño de un mejor sistema de recompensas, incorporación de más personal en las áreas de producción y control de calidad, evaluación continua del nivel de satisfacción de los empleados, charlas de capacitación regulares, implementación del área de marketing, mejoramiento de la cadena productiva. Para solucionar todos estos problemas se aplicaron los ocho pasos del modelo de Kotter que permitieron desarrollar una estrategia pormenorizada para afrontar de manera efectivo los cambios necesarios para la empresa.

Dentro del Capítulo I, titulado Fundamentación Teórica, se abordarán los antecedentes investigativos del modelo de Kotter, iniciando por estudios previos que apoyen su implementación, además del desarrollo teórico de las ocho etapas que lo conforman, en este capítulo también se incluyen la pregunta de investigación, los objetivos que se pretende alcanzar con la misma y la hipótesis a comprobar.

El Capítulo II, detalla la metodología empleada en el desarrollo del proyecto de investigación, el tipo de enfoque investigativo, definición de población y muestra, además de las fuentes primarias y secundarias aplicadas, se describe el proceso a seguir para la recolección y procesamiento de datos y finalmente se detalla la operacionalización de variables.

En el capítulo III se presenta la propuesta en la que se desarrollan los ocho pasos del modelo de Kotter para la empresa James Flowers Farms, se desglosan los resultados alcanzados con el estudio, verificación de hipótesis en donde se analizará la relación entre variables y adicionalmente se detallan las limitaciones del estudio y se establecen las conclusiones y recomendaciones que sean de utilidad para estudios posteriores. En la sección final del presente trabajo se adjunta información adicional correspondiente a los anexos y bibliografía empleados para su desarrollo.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

Para contribuir con la fundamentación teórica y científica para el desarrollo de la presente investigación, resulta de vital importancia considerar resultados alcanzados en estudios previos, por lo tanto, se ha recurrido a la revisión de referencias relacionadas con casos de aplicación del modelo Kotter a nivel empresarial.

Para el autor Barbosa (2020) en su publicación titulada, “Propuesta de gestión del cambio Basada en el modelo de gestión del cambio de Kotter: Implementación de un modelo de trabajo remoto en BNP Paribas Corporación Financiera”, se remarca la necesidad de las empresas de adaptarse a los cambios dinámicos del mercado, con el fin de mantener una mayor capacidad para el desarrollo y aplicación de metodologías de mejora continua, que les brinden una ventaja competitiva y que permitan responder de manera adecuada a los requerimientos del mercado y de sus empleados modernos.

En el 2020 la economía mundial se vio afectada por la pandemia de COVID-19 que obligó a las empresas a establecer ágilmente sus modelos de gestión y operación, con el fin de reducir su impacto, responder a la necesidad de los grupos de interés y continuar con su actividad. Según Kotter (1996) en su publicación titulada “Qué hacen los líderes”, el entorno empresarial en la actualidad ha impulsado a las empresas a acoplarse a cambios relevantes respecto a la forma en la que afrontan retos, bajo la influencia del aumento de competencia, cambios en las necesidades de los consumidores y el desarrollo de nuevas tecnologías, todos estos factores obligan a las empresas a adaptarse rápidamente a los cambios para no reducir su competitividad y sacar ventaja frente a sus consumidores.

En la actualidad, como lo propone Manzano (2022), en su investigación titulada “La

vigencia del modelo Kotter en la gestión de cambio: un análisis empírico”, a nivel mundial el cambio constante en la actualidad ya no debe ser visto solo como un impulso para la mejora continua de las empresas sino como de transformación del modelo de negocio. Es evidente que para asegurar su prosperidad las empresas precisan adaptarse continuamente a los cambios, pero se ven afectados por la velocidad con la que ocurren los mismos, provocando que ya no puedan ser abordados de manera tradicional. La transformación digital plantea la necesidad de aplicar nuevos modelos de gestión de cambio tales como el de Kotter. El modelo de gestión del cambio en ocho pasos de Kotter ha sido implementado por muchas organizaciones a nivel mundial para la respuesta efectiva frente a los cambios.

Enfocándonos en el sector de interés de la presente investigación que corresponde al sector florícola, cabe resaltar que América Latina ha experimentado una gran cantidad de cambios y desafíos en los últimos años. La recuperación económica mundial ha reducido su impulso debido a reducción de las cadenas de suministro y el crecimiento tecnológico por lo tanto resulta de vital importancia la aplicación de estrategias para afrontar el cambio como lo es el método de Kotter.

En lo que se refiere a la República del Ecuador, como menciona Segovia (2023) en su publicación titulada “Estrategias y prácticas de sostenibilidad en el sector florícola de la provincia de Cotopaxi, Ecuador: Un estudio de caso” es posible analizar que existen un mercado competitivo dentro del sector florícola, entre las principales empresas destacan empresas como: Halsea Invested Limited que genera ingresos superiores a 43.4 millones de dólares, Falcon Farms de Ecuador con ingresos superiores a 35.7 millones de dólares y Rosaprima CIA. LTDA. con ingresos de 28.2 millones de dólares. Además, destacan fincas de producción florícola como Sky Roses, Davinci Roses, Ecoroses y Sisipamba. Estas fincas se dedican a la producción, comercialización y exportación de flores de alta calidad a todo el mundo.

En Ecuador, se debe evaluar la situación económica general, considerando indicadores como el crecimiento del PIB, la inflación, las tasas de interés y las políticas gubernamentales. Además, se debería realizar un análisis específico de la industria florícola en el país, identificando tendencias, competidores y desafíos que puedan afectar a James Flowers Farms y es crucial revisar las normativas laborales y comerciales vigentes para entender las restricciones y regulaciones asociadas con el modelo Kotter.

Como sostienen Garzón y Ibarra (2014), la industria florícola en Ecuador, a la cual pertenece la empresa James Flowers Farms, juega un papel relevante dentro de la economía del país. Teniendo un impacto positivo en la macroeconomía local. En este sector se considera a la sostenibilidad empresarial como un factor indispensable para el funcionamiento de las empresas florícolas. Se define a la sostenibilidad empresarial como una “organización humana que contribuye a la innovación, entendiendo por sustentabilidad el futuro del planeta Tierra, bienestar de las personas y progreso” (Segovia, 2023).

Para alcanzar la sostenibilidad en la industria florícola influyen factores como: la aplicación de prácticas agrícolas responsables, la promoción del bienestar de la comunidad y trabajadores y la aplicación de técnicas de gestión de cambio como lo es el modelo Kotter.

Garzón y Ibarra (2014) destacan en su estudio que la provincia de Tungurahua alberga una gran cantidad de empresas agroindustriales, entre ellas, aquellas dedicadas a la producción florícola. De manera similar, en la provincia de Cotopaxi, específicamente en el cantón Latacunga, existen numerosas fincas dedicadas a esta actividad. Entre las más reconocidas se encuentran Flores Cattleya, especializada en la producción y exportación de rosas; Rosely Flowers, dedicada a las rosas premium; y Naranja Roses, enfocada en la producción de rosas de alta calidad.

La empresa analizada en este estudio, James Flowers Farms, busca fortalecer su crecimiento y posicionamiento en el mercado florícola nacional. Para ello, se ha considerado la implementación del modelo de Kotter, el cual permitirá optimizar el ambiente organizacional y generar estrategias para corregir errores que, al ser gestionados adecuadamente, contribuirán a la mejora de la producción y al crecimiento económico de la empresa.

Modelo de Kotter

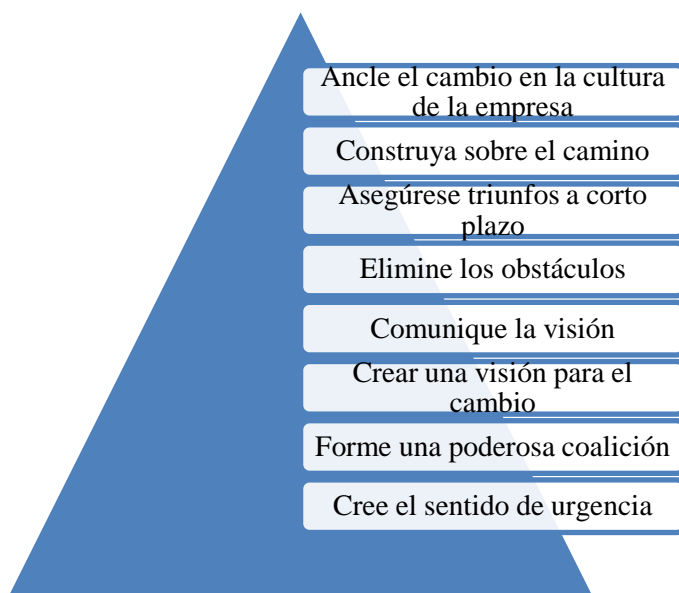
Como expone Segovia (2023) en la actualidad todo cambio a nivel empresarial inclusive los más pequeños impactan de manera significativa a todo el sistema organizacional, estos cambios suelen ser fuente de incomodidad y miedo ante la necesidad de asumir nuevos retos. El cambio en

las organizaciones es inevitable y necesario, pero se deben buscar las mejores alternativas para como “hacer” estos cambios. Varias de estas teorías provienen de John Kotter, conocido por su experiencia como profesor de la escuela de negocios de Harvard y uno de los mayores expertos en metodologías para afrontar el cambio.

El propio Kotter (1995) en su libro “liderando el cambio” expone su proceso comprendido por ocho pasos hacia el cambio empresarial, mejoramiento de la cultura corporativa y gestión organizacional, siguiendo un enfoque dinámico y práctico.

Figura 1

Ocho pasos del modelo de cambio de John Kotter



Nota. El organizador gráfico detalla los ocho pasos desarrollados por Kotter para contribuir a la adaptación a los cambios dentro de las organizaciones. Elaboración propia con información tomada de *Qué hacen los líderes*, por Kotter ,1995. Editorial Gestión 2000. Primera Edición. Impreso en España.

Paso 1: Cree el sentido de urgencia

Torres (2019) en su obra titulada “Impacto del modelo Kotter para la gestión de cambio como herramienta de la mejora continua en las organizaciones” menciona que para que se produzca

un cambio se requiere de la colaboración de toda la empresa. A través del desarrollo de una urgencia alrededor de la necesidad de cambio. El primer paso es establecer un diálogo honesto y frontal acerca del cambio que se está pensando implementar. Al alcanzar que varios miembros de la organización dialoguen continuamente acerca de este cambio se va creando un sentido de urgencia que se sigue alimentando.

Según expone UMANE (2024) en su publicación “Modelo de Kotter: Un enfoque estratégico para la transformación organizacional” el proceso a seguir para la aplicación del primer paso del modelo de Kotter es el siguiente:

- Identificar amenazas potenciales y desarrollar escenarios futuros que podrían presentarse.
- Examinar las oportunidades que podrían ser explotadas.
- Comenzar debates honestos y brindar razones para sumir el cambio.
- Solicitar el apoyo de expertos de la industria para reforzar argumentos.

Kotter sugiere que para que el cambio sea asumido con éxito, el 75% de personal debe “comprar” el cambio. Es decir, es de vital importancia la creación de urgencia de cambio dentro de todo el personal de la organización.

Además de lo expuesto anteriormente Kotter (1997) en su libro titulado “El líder del cambio” expone que la mayoría de empresas fallan en un factor de vital importancia para iniciar con el proceso de cambio, que es en el sentido de complacencia frente a las problemáticas que aquejan a la organización, para incrementar el nivel de urgencia se requiere la disminución de factores que conllevan a la complacencia, para ellos es necesaria la transformación de los sistemas de medición internos, aumentar la retroalimentación externo.

En la Figura 2 se detallan las principales fuentes de complacencias que según Kotter tienen relación directa con los objetivos funcionales de toda organización.

Figura 2

Fuentes de complacencia



Nota. El organizador gráfico muestra las fuentes de complacencia consideradas para la aplicación del primer paso del modelo de Kotter. Elaboración propia con información tomada de *El líder del cambio*, por Kotter, 1997. México D.F., McGraw-Hill Interamericana Editores

Paso 2: Forme una poderosa coalición

En su obra “La vigencia del modelo Kotter en la gestión de cambio: un análisis empírico” el autor Manzano (2022) menciona que el paso número dos del modelo de Kotter consiste en lograr convencer a las personas acerca de la necesidad del cambio. Esto siempre acompañado de un fuerte liderazgo y soporte de personal clave dentro de la organización. Remarcando la importancia no solo de la gestión del cambio sino también del liderazgo. Para alcanzar el cambio dentro de la organización se debe conformar un equipo o coalición que incluya personal clave considerando factores como: influencia, cargos ocupados, status, importancia política y experiencia.

Según Barbosa (2020) en su publicación titulada “Propuesta de gestión del cambio Basada en el modelo de gestión del cambio de Kotter: Implementación de un modelo de trabajo remoto en BNP Paribas Corporación Financiera” el proceso a seguir para el desarrollo de la segunda etapa del modelo de Kotter incluye los siguientes pasos:

- Identificar los líderes de la organización.

- Solicitar compromiso emocional.
- Trabajar en equipo para la construcción del cambio.
- Identificar las áreas débiles dentro de la organización.

La segunda etapa del modelo de Kotter se enfoca en la creación de coaliciones, donde es evidente la importancia de la selección adecuada de los miembros al iniciar con el cambio dentro de las organizaciones, con el fin de integrar coaliciones efectivas es necesario resaltar las siguientes características expuestas en la Figura 3.

Figura 3

Características clave en la integración de coaliciones

Poder del puesto	Experiencia	Credibilidad	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> •Contar con un número de empleados clave •Y gerentes de primera línea •Evitar que quienes se queden fuera no obstaculicen el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> •Contar con un equipo calificado y con experiencia para que toda la organización se sienta bien representada. 	<ul style="list-style-type: none"> •Contar con personal que goce de una excelente reputación •Con el fin de que sus decisiones sean aceptadas por el resto del personal 	<ul style="list-style-type: none"> •Contar con un número adecuado de líderes que lleven el proceso de cambio

Nota. El organizador gráfico muestra las principales características para la integración de coaliciones necesarias para el desarrollo del segundo paso del modelo de Kotter. Elaboración propia con información tomada de *El líder del cambio*, por Kotter, 1997. México D.F., McGraw-Hill Interamericana Editores

Paso 3: Crear una visión para el cambio

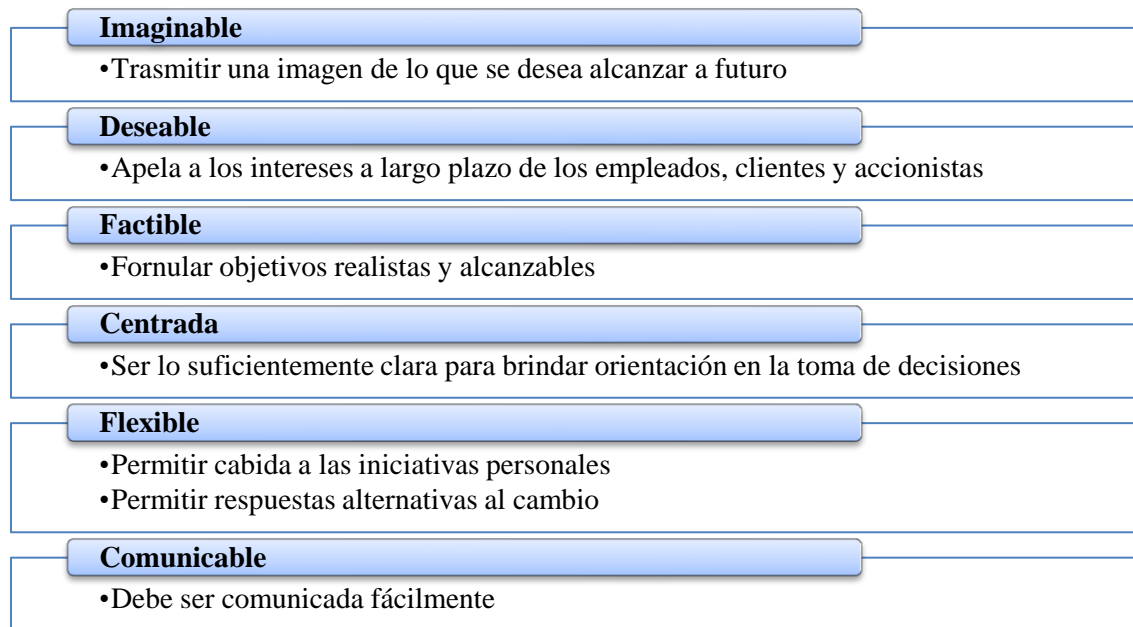
Como menciona Barbosa (2020) al comenzar a analizar el proceso de cambio aparecen una gran cantidad de ideas y soluciones. Estos conceptos deben ser vinculados con una visión general que sea de fácil comprensión para las personas. Una visión clara permite entender a todos los miembros de la organización la misión que deben cumplir para llevar a cabo el cambio. Para la correcta aplicación de este paso se debe realizar lo siguiente:

- Determinar los valores fundamentales para el cambio.
- Elaborar un breve resumen con la visión de lo que se espera a futuro de la organización.
- Crear una estrategia para ejecutar la visión.

A continuación, en la Figura 4 se abordan las principales características según Kotter (1997) para alcanzar una visión organizacional efectiva.

Figura 4

Principales características para una visión efectiva



Nota. El organizador gráfico muestra las características para una visión efectiva para el desarrollo del tercer paso del modelo Kotter. Elaboración propia con información tomada de *El líder del cambio*, por Kotter, 1997. México D.F., McGraw-Hill Interamericana Editores.

Paso 4: Comunicación de la visión

Torres (2019) asegura que la manera en la que se ejecuta la visión determinará su éxito, para lo cual debe ser comunicada de manera continua en la organización e incluirla dentro de todas las actividades. Es necesario ser reiterativos con la visión que se busca alcanzar. En este punto los pasos a seguir se resumen en:

- Hablar continuamente acerca de la visión de cambio.

- Responder de manera abierta todas las inquietudes que se puedan presentar.
- Aplicar la visión en todos los aspectos operativos de la empresa.
- Predicar con el ejemplo.

Paso 5: Elimine los obstáculos

Como menciona Manzano (2022) si se cumplieron de manera efectiva los cuatro primeros pasos, en este punto ya existe una visión completamente clara acerca del cambio a aplicar y se ha alcanzado el compromiso dentro de todos los niveles de la organización. Conllevando a la disponibilidad de recursos que participarán del cambio para conseguir los beneficios esperados. En el momento de poner en marcha la estructura para el cambio se requiere de la comprobación continua de las barreras que se puedan presentar y eliminar estos obstáculos. Los pasos básicos a seguir son:

- Identificar o seleccionar personas nuevas para cumplir las funciones de liderazgo y cuyas funciones principales sean ejecutar el cambio.
- Analizar la estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas para verificar su correlación con su visión.
- Reconocer y recompensar al personal que trabaje para el cambio.
- Identificar personal que se resista al cambio y ayudarles a asumir su responsabilidad dentro del cambio.
- Adoptar medidas para eliminar las barreras (humanas o no).

Paso 6: Asegúrese cambios a corto plazo

Kotter (1995) asegura que nada motiva más que el éxito. Por ello es importante brindarles a todos los miembros de la empresa una sensación de victoria, especialmente en las primeras fases del cambio. Dentro de un lapso corto de tiempo se deben alcanzar resultados que sean palpables para todo el personal. Al ocurrir de otra manera se podrían generar críticas y afectar el proceso de cambio. No basta con tener una sola meta a largo plazo, también es necesario fijar metas a corto plazo que se evidencien con logros pequeños que sean fácilmente alcanzables y con un mínimo margen de fracaso. Este paso se logra al ejecutar los siguientes procesos:

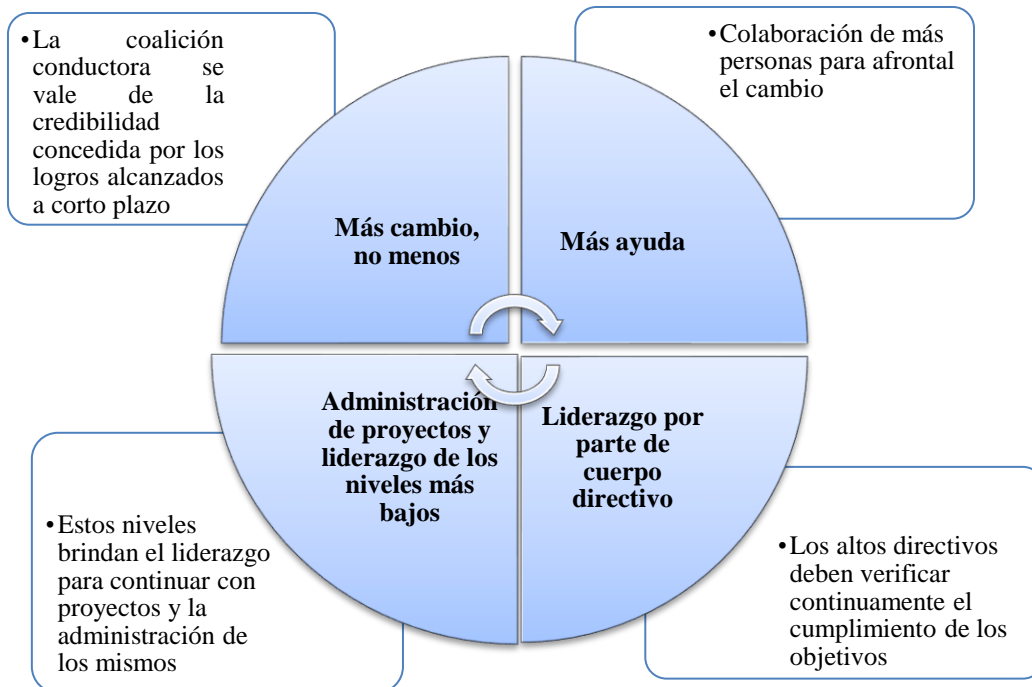
- Buscar proyectos de éxito asegurado, que se puedan aplicar sin mayor complicación.
- No optar por metas tempranas demasiado costosas.
- Analizar cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto.
- Reconocer el esfuerzo de las personas que contribuyen a alcanzar los objetivos.

Paso 7: Construya sobre el cambio

Kotter (1995) sostiene que varios proyectos tienden a fallar debido a que se declara victoria de manera muy temprana. Considerando que el cambio real sucede progresivamente y de manera profunda. Por lo tanto, en la séptima etapa se trata de alcanzar la consolidación de las ganancias y generar más cambios, en donde, Kotter enfatiza en la importancia de la selección de un buen liderazgo que oriente correctamente cada una de las decisiones que se vayan a tomar, con relación al objetivo común que se desea alcanzar por la organización. Para esto en la Figura 5 se detalla el proceso a seguir para cumplir con este fin.

Figura 5

Aspectos principales de la séptima etapa del modelo de Kotter



Nota. El organizador gráfico resume los aspectos a considerar para la aplicación del sétimo paso del modelo Kotter dentro de una organización. Elaboración propia con información tomada de *El líder del cambio*, por Kotter ,1997. México D.F., McGraw-Hill Interamericana Editores

Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa

Para Torres (2019) para alcanzar que cualquier cambio se arraigue, este debe ser parte del núcleo de la empresa. La cultura corporativa suele determinar lo que se debe realizar, por lo tanto, los valores que se esconden detrás de su visión deben evidenciarse en el día a día. Otro aspecto de vital importancia es el apoyo continuo de los líderes de la organización para mantener un cambio continuo. En este último paso se deben realizar las siguientes acciones:

- Dialogar acerca de los avances alcanzados cada vez que sea necesario.
- Socializar las historias de éxito alcanzadas con los cambios implementados con anterioridad en la organización.
- Incluir ideales y valores de cambio en el nuevo personal que se vaya incorporando a la empresa.
- Reconocer públicamente a los principales miembros de coalición de cambio.
- Crear planes para lograr la sustitución de los principales líderes de cambio a medida que estos se desvinculen de la organización. Asegurando el legado de la mentalidad de cambio y mejora continua.

Así, la última etapa del modelo de Kotter se enfoca en arraigar los nuevos enfoques en la cultura organizacional, buscando promocionar e inculcar valores representativos para la organización y que mantienen relación directa con el enfoque de su visión. La idea central es que los nuevos miembros que lleguen a integrar la organización se envuelvan en la cultura corporativa, para de esta manera mejorar el desarrollo de procesos, mejorar el trabajo en equipo, respetar las ideas de todos los miembros de la organización y llevar a cabo debates respetuosos. En la Figura 6 se abordan algunas consideraciones para lograr arraigar el cambio en la cultura de la organización.

Figura 6

Consideraciones para arraigar el cambio en la cultura organizacional



Nota. El organizador gráfico muestra las consideraciones para arraigar el cambio en la cultura organizacional de una empresa dentro del último paso del modelo Kotter. Elaboración propia con información tomada de *El líder del cambio*, por Kotter ,1997. México D.F., McGraw-Hill Interamericana Editores,

1.2. Preguntas de investigación

¿Cómo puede el Modelo de Kotter facilitar la mejora del clima organizacional en la empresa James Flowers Farms, para incrementar la productividad y satisfacción de los empleados?

1.3. Objetivos

General

Analizar cómo el Modelo de Kotter puede mejorar el clima organizacional en James Flowers Farms, para incrementar la productividad y la satisfacción de los empleados.

Específicos

- Analizar la teoría del Modelo de Kotter para determinar las etapas más relevantes que se alinean con las necesidades específicas de James Flowers Farms, realizando una revisión bibliográfica exhaustiva en un plazo de seis semanas.
- Identificar las áreas de oportunidad en el clima organizacional de James Flowers Farms que podrían beneficiarse de la aplicación del Modelo de Kotter, utilizando una encuesta de diagnóstico para recopilar datos antes del final del primer mes.
- Desarrollar un plan preliminar para la aplicación del Modelo de Kotter en James Flowers Farms, basado en los resultados del diagnóstico y el análisis teórico, para ser presentado a la dirección al final del segundo mes.

1.4. Hipótesis o pregunta(s) científica(s)

Hipótesis

La implementación del Modelo de Kotter en James Flowers Farms resultará en una mejora significativa del clima organizacional, lo que a su vez incrementará la productividad y la satisfacción de los empleados.

Pregunta Científica:

¿En qué medida la aplicación de las etapas del Modelo de Kotter correlaciona con una mejora en el clima organizacional y un aumento en la productividad y satisfacción de los empleados en James Flowers Farms?

CAPÍTULO II

MEDOTOLOGÍA

2.1. Diseño de Investigación

La presente investigación adoptará un enfoque mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos. Esta elección se justifica por la necesidad de explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los empleados (cualitativo), así como de medir el impacto del Modelo de Kotter en el clima organizacional y la productividad (cuantitativo).

Como sostiene Babativa (2017) la investigación cuantitativa resulta una herramienta ventajosa para el análisis de datos, entre sus principales ventajas destacan que arroja datos objetivos y fiables que son menos susceptibles a errores o sesgos, brinda datos generales permitiendo aplicar conclusiones alcanzadas en poblaciones más grandes, permite ejecutar un análisis estadístico, es replicable, arroja resultados cuantificables y permite realizar representaciones gráficas.

El diseño de la investigación será de tipo exploratorio-descriptivo. En una primera fase, se analizará el clima organizacional existente y la actitud de los empleados frente a posibles cambios.

Características Esenciales y Aplicabilidad:

Exploración Cualitativa: Se realizarán entrevistas semiestructuradas y grupos focales con empleados de diferentes niveles, para identificar problemas clave y expectativas respecto al clima organizacional.

Análisis Cuantitativo: Se aplicarán encuestas para obtener datos sobre la satisfacción y productividad actuales de los empleados. Estos datos servirán como línea base para comparaciones futuras (López et al., 2015).

Como expone Reina (2024) para alcanzar una investigación de campo exitosa es necesaria la definición de su nivel o alcance, que para este caso en particular es: descriptivo y correlacional. Descriptivo debido a la búsqueda de información que permita el análisis exhaustivo de características, prácticas y resultados asociados a la implementación del modelo Kotter en la

empresa James Flowers Farms e investigar el nivel de satisfacción del personal de la florícola James Flowers Farms de la ciudad de Latacunga a través de la aplicación del modelo de Kotter.

2.2 Población y Muestra

Se define a la población como un conjunto completo de elementos que comparten características comunes. Por otro lado, la muestra corresponde a una sección limitada o subconjunto de la población total, de manera general la población y muestra se enfocan en el objeto de investigación del que se extraerá toda la información necesaria para ejecutar el estudio (López et al., 2015).

Para el desarrollo de la presente investigación se requiere de la selección de una población finita, que corresponde a los empleados y ejecutivos de la empresa florícola James Flowers Farms. La muestra se seleccionará de manera íntegra, asegurando la representación de distintos niveles jerárquicos y áreas dentro de la organización para de esa manera poder determinar las personas que tendrán que participar del proceso de encuesta. En ese sentido, la población total corresponde a 39 personas, y para determinar la muestra que se analizará se usará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 \alpha * p * q}{d^2 (N - 1) + Z^2 \alpha * p * q}$$

Donde;

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

$Z\alpha$ = valor crítico Z (nivel de confianza) = 1.96

d^2 = nivel de precisión absoluta (d) = 0.05

p = porción esperada para esta investigación = 0.05

q = 1 - p = 1 - 0.05 = 0.95

ÁREA	NÚMERO DE EMPLEADOS
Gerencia	1
Financiera	2
Administrativa	1
Ventas	3
Producción	28
Control de Calidad	2
Logística	1
Talento Humano	1
TOTAL	39

Tabla 1.- Estructura Organizacional de la empresa Florícola James Flowers Farms

Nota. La tabla muestra el número de empleados que conforman cada área de la empresa James Flowers Farms. Elaboración propia con información tomada directamente en la empresa.

En base al número total de empleados de la empresa James Flowers Farms se procedió a realizar el cálculo de la muestra, como se detalla a continuación.

$$n = \frac{39 * (1.96)^2 * 0.05 * 0.95}{(0.05)^2 (39 - 1) + (1.96)^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{7.11}{0.275}$$

$$n = 25.85$$

Número de muestra = 26 empleados de la empresa James Flowers Farms

2.3. Recopilación de Datos

La recolección de datos es fundamental para el desarrollo de estudios a nivel organizacional, puesto que brinda información valiosa sobre el entorno en el que opera cualquier empresa a partir de la aplicación de técnicas de recopilación de información (Jiménez y Suárez, 2014).

En el presente estudio se aplicarán encuestas o cuestionarios direccionados para la recolección de información cuantitativa sobre la estructura organizacional de la empresa florícola James Flowers Farms. Adicional se aplicarán entrevistas con el fin de obtener información cualitativa detallada, permitiendo indagar acerca de las experiencias personales y opiniones de los empleados y directivos. Además, se revisarán informes financieros y documentos internos para obtener datos objetivos sobre el rendimiento de la empresa. A continuación, se detalla de manera pormenorizada los instrumentos investigativos a utilizar en el presente proyecto:

- **Entrevistas:** Se iniciará el proceso con la aplicación de entrevistas a una muestra de 26 miembros de la empresa para obtener información cualitativa sobre la situación actual, las preocupaciones, expectativas y posibles resistencias al cambio.
- **Cuestionarios:** Se diseñarán cuestionarios enfocados a la situación organizacional de la empresa para recopilar datos cuantitativos sobre la opinión de los empleados respecto de la estructura organizativa actual y la que se propone introducir en la empresa, de esta manera se pretende identificar áreas de mejora, y evaluar la disposición para un nuevo cambio.
- **Análisis de Documentos:** Dentro de las técnicas de investigación, se debe revisar documentos internos y externos, como informes anuales, ingresos, salarios, todo tipo de reportes y datos financieros con el fin de para obtener una comprensión detallada de la estructura organizativa actual y la eficiencia operativa.
- **Observación Directa:** Es importante observar directamente los procesos operativos en la empresa para identificar posibles puntos de dolor y proponer las mejores estrategias a aplicar en el marco del modelo Kotter.

2.4. Instrumentos y Herramientas

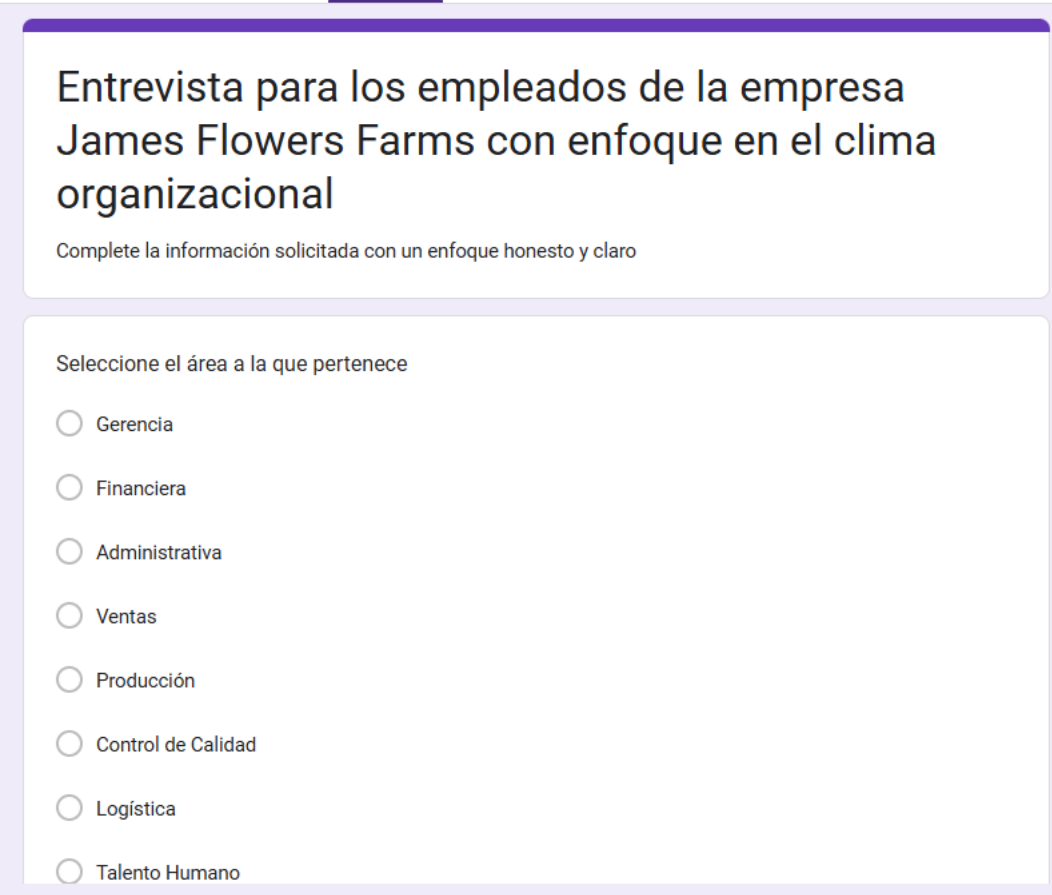
Previa a la implementación del modelo Kotter en la empresa florícola James Flowers Farms se recurrió a la aplicación de entrevistas dirigidas hacia los miembros involucrados en la empresa con el fin de evaluar el clima organizacional para poder plantear opciones de mejora. En este punto se aplicó la encuesta a una persona de cada una de las áreas de la empresa. En el Anexo 1 de la sección de Anexos se muestra el formato empleado para dicho fin. Que posteriormente fue trasladado a

Google Forms para poder compartirlo de manera digital con los miembros de la empresa para su llenado.

La figura 7 muestra la primera sección de la entrevista aplicada al personal de la empresa James Flowers Farms misma que está referida al área a la que pertenece cada uno de los participantes de la encuesta para esta herramienta se entrevistó a un miembro de cada área de la empresa. Se optó por la opción de entrevista al brinda información específica a través de respuestas abiertas para conocer más a profundidad la opinión de los miembros de la empresa.

Figura 7

Entrevista en formato Google Forms: Clima Organizacional en James Flowers Farms



Preguntas Respuestas **8** Configuración

Entrevista para los empleados de la empresa James Flowers Farms con enfoque en el clima organizacional

Complete la información solicitada con un enfoque honesto y claro

Seleccione el área a la que pertenece

- Gerencia
- Financiera
- Administrativa
- Ventas
- Producción
- Control de Calidad
- Logística
- Talento Humano

Nota. La figura muestra el formato aplicado para el desarrollo de la entrevista a los empleados de James Flowers Farms con el fin de evaluar el clima laboral para lo cual se escogió a un empleado por cada área de la empresa. Tomada de Google Forms, 2024.

El siguiente paso considerado dentro de la recolección de datos fue la ejecución de un formato de cuestionario para obtener información pormenorizada de la situación organizacional en James Flowers Farms. Mismo que fue realizado a la muestra calculada anteriormente correspondiente a 26 miembros de la empresa. Dicha herramienta se detalla en el Anexo 2 y en la Figura 8 las preguntas trasladadas al software Google Forms.

Figura 8

Cuestionario en formato Google Forms: Clima Organizacional en James Flowers Farms

**CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL
JAMES FLOWERS FARMS**

Instrucciones: Por favor, responde a cada una de las siguientes afirmaciones en relación a su percepción sobre su experiencia en la empresa James Flowers Farms. Utilizando la escala del 1 al 5, donde:

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Neutral
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

Siento que la comunicación dentro de la organización es clara y efectiva

- 1
- 2
- 3
- 4

Nota. La figura muestra el formato aplicado para el desarrollo del cuestionario acerca del clima organizacional en la empresa James Flowers Farms, cada pregunta fue evaluada en una escala de 1 al 5 siendo 1 totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo. Tomado de Google Forms, 2024.

2.5. Procedimientos

Para dar inicio a la recopilación de información se procedió a enviar el formato de entrevista utilizando la herramienta Google Forms al personal seleccionado que como se mencionó anteriormente corresponde a una persona por área, obteniendo un total de 8 entrevistas, por otro lado, para los cuestionarios se utilizó la muestra calculada correspondiente a 26 integrantes de la empresa que fueron seleccionados de manera intrínseca y al azar.

En base a la información obtenida mediante la entrevista así como en el cuestionario se procederá a determinar puntos focales que requieren mejoramiento o cambio dentro del ambiente organizacional, para en ellos aplicar el modelo de Kotter permitiendo así que James Flowers Farms alcance un nivel de mejora continua y afronte de manera exitosa los cambios además de incrementar su competitividad y ventas.

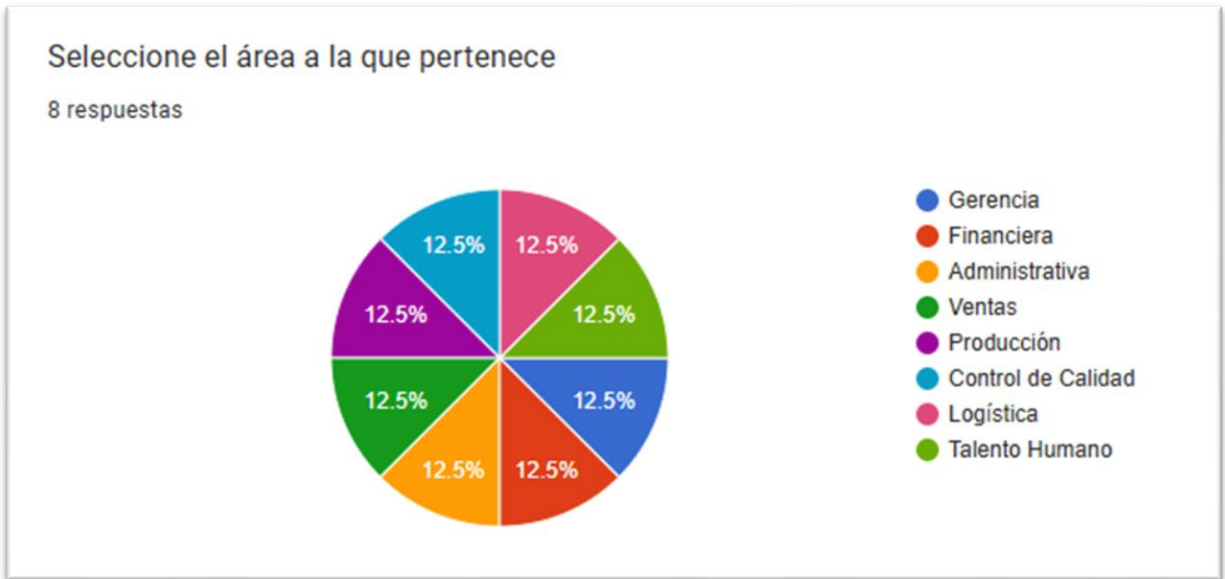
2.6. Análisis de Datos

Entrevista

A continuación, se detallan las respuestas arrojadas por la herramienta Google Forms para cada una de las preguntas y su respectivo análisis.

Figura 9

Respuestas de la primera pregunta de la entrevista: Clima Organizacional en James Flowers Farms



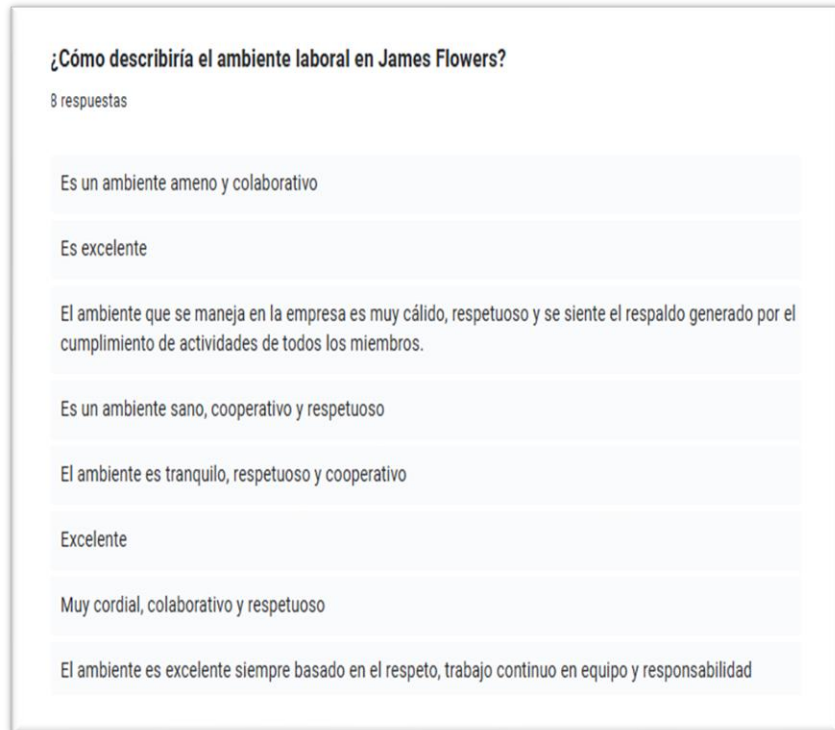
Nota. El diagrama muestra el análisis de los resultados obtenidos para la primera pregunta de la entrevista enfocada al clima laboral de James Flowers Farms en el cual se verifica que participó en la misma un empleado por cada área de la empresa. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 9 muestra la información recopilada en la primera pregunta de la entrevista, enfocada hacia el área a la que pertenecen las personas entrevistadas, al considerar personal de todas las áreas se puede obtener información global, al ser una persona por cada área, como se muestra en la Tabla 1, a cada una le corresponde un porcentaje de 12.5% de participación. Esta pregunta permite verificar que se haya cumplido con la cantidad de entrevistas previstas y que se hayan considerado todas las áreas de la empresa.

Figura 10

Respuestas de la segunda pregunta de la entrevista: Clima Organizacional en James Flowers Farms



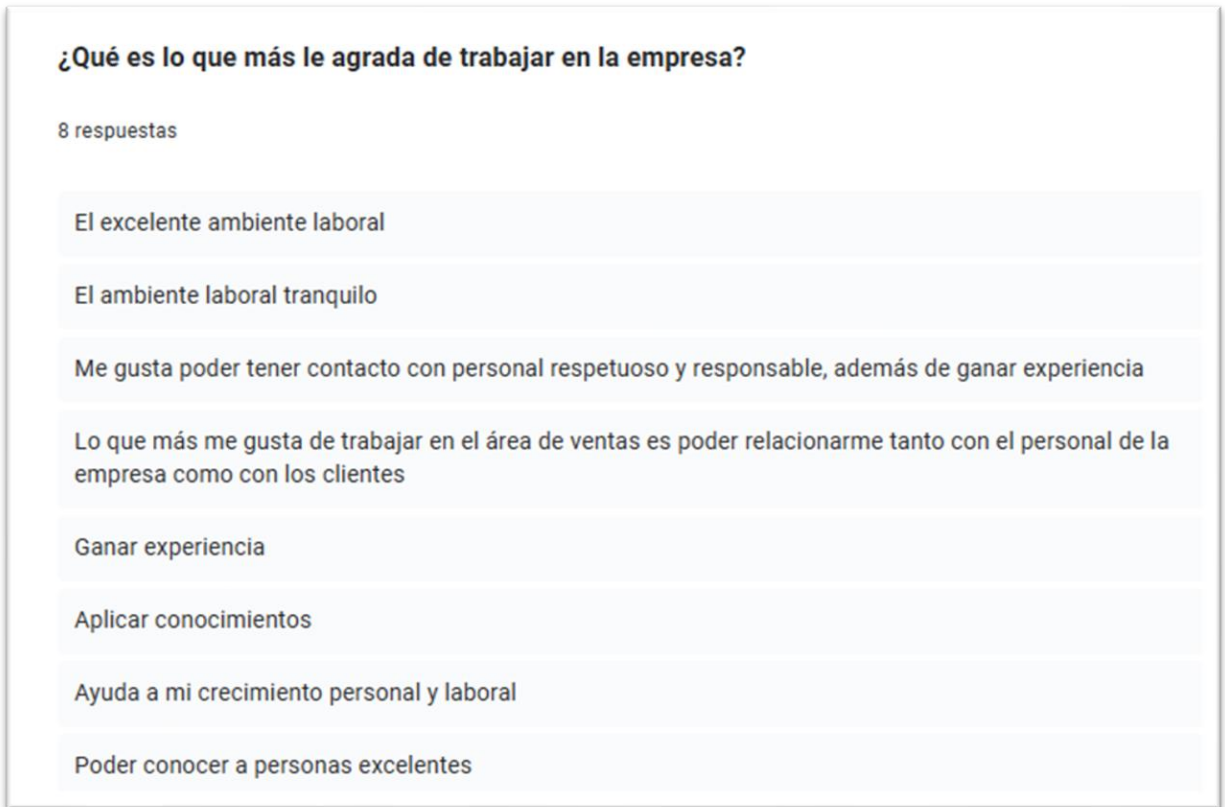
Nota. La imagen muestra la información recolectada dentro de la segunda pregunta referida hacia la descripción del ambiente laboral dentro de James Flowers Farms, evidenciando que existe conformidad en este aspecto para todos los empleados. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 10 muestra las respuestas brindadas por el personal entrevistado acerca de la descripción del ambiente laboral en la empresa James Flowers Farms, tras el análisis las respuestas obtenidas arrojan que los miembros de la empresa consideran que el ambiente laboral dentro de James Flowers Farms es excelente y que se basa en el respeto, cooperativismo, trabajo en equipo y responsabilidad. Estos factores contribuyen grandemente a la reducción de conflictos, construcción de un clima laboral positivo, impulso a la innovación y creatividad, desarrollo de habilidades y compromiso organizacional.

Figura 11

Respuestas de la tercera pregunta de la entrevista: Clima Organizacional en James Flowers Farms



Nota. La imagen muestra la información recolectada dentro de la tercera pregunta: “¿Qué es lo que más le agrada de trabajar en la empresa?”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 11 muestra las respuestas obtenidas en la tercera pregunta del cuestionario acerca de los aspectos que más les gustan de trabajar en James Flowers Farms, tras su análisis se evidencian resultados positivos, por lo tanto, en base a las respuestas brindadas por el personal se puede considerar que existe un buen nivel de satisfacción dentro del personal que labora en la empresa, ya que perciben el trabajo en James Flowers Farms como una ventana para el crecimiento personal y laboral. Además de resaltar que el trato dentro de la empresa se basa en el respeto y responsabilidad. Esto favorece al trabajo incremento de producción y reducción de estrés dentro de la empresa.

Figura 12

Respuestas de la cuarta pregunta de la entrevista: Clima Organizacional en James Flowers

Farms

¿Cómo valora la comunicación dentro de James Flowers Farms?

8 respuestas

- Muy buena
- Excelente
- La comunicación dentro de la empresa es excelente
- La comunicación en la empresa siempre ha sido excelente, especialmente considerando el número reducido de miembros que la conforma
- La comunicación es excelente, los mensajes siempre llegan de manera oportuna y son exactos
- La comunicación dentro de la empresa es muy buena
- Siempre eficiente

Nota. La imagen muestra la información recolectada dentro de la cuarta pregunta: “¿Cómo valora la comunicación dentro de James Flowers Farms?”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 12 refleja que la comunicación dentro de la empresa es llevada de manera excelente. Y que al contar con un número reducido de personal contribuye a la transferencia pronta de la información sin sufrir alteraciones. Por lo tanto, este aspecto no requiere mejoría o cambio y no será evaluada dentro del modelo de Kotter que se desarrollará más adelante. Cabe resaltar que la comunicación en cualquier empresa es esencial para su correcto desarrollo y tiene el fin de fomentar el diálogo, fortalecer la participación de los miembros de la empresa, conllevando a la mejoría de resultados en la empresa. Adicional contribuye al incremento de adaptabilidad facilitando la adaptación de la empresa a los cambios dentro del contexto cambiante del mercado global, facilita la toma de decisiones al optimizar procesos, permite alcanzar una cohesión y contribuye a la resolución de conflictos al resolver problemas de forma efectiva.

Figura 13

Respuestas de la quinta pregunta de la entrevista: Clima Organizacional en James Flowers Farms

¿Considera que la información fluye adecuadamente en todos los niveles de la empresa?

8 respuestas

- Desde mi punto de vista es correcto
- Generalmente la comunicación fluye de manera adecuada
- Completamente, la información es llevada de manera adecuada y correcta
- Si lo considero, la información llega de manera pronta y sin alteraciones
- Sí, siempre la información viaja de manera rápida y precisa
- Así es, la información fluye de manera rápida dentro de la empresa
- Totalmente
- Sí, la información siempre llega de manera pronta y exacta

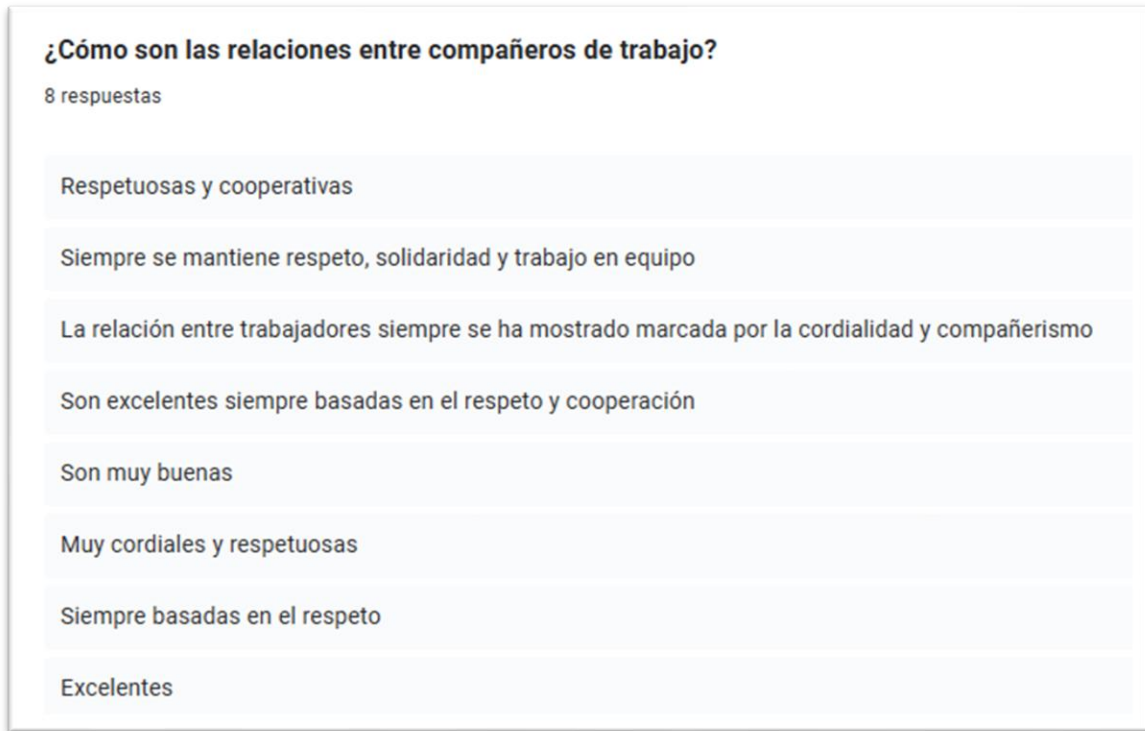
Nota. La imagen muestra la información recolectada dentro de la quinta pregunta de la entrevista: “¿Considera que la información fluye adecuadamente en todos los niveles de la empresa?”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

En la figura 13 se evidencian las respuestas proporcionadas por el personal acerca del flujo de la información en todos los niveles de la empresa, en donde se evidenciaron respuestas positivas, remarcando que desde su experiencia y punto de vista la comunicación dentro de James Flowers Farms fluye de manera correcta, pronta, adecuada, precisa y sin alteraciones. Esto contribuye al desarrollo de la empresa considerando la importancia del flujo de información a nivel empresarial, pues la comunicación eficiente y efectiva entre los diferentes departamentos o áreas de la organización resulta fundamental para la toma de decisiones acertadas y el correcto funcionamiento de la empresa. Para finalizar al recibir un resultado positivo en este aspecto no será considerado como parte del modelo de Kotter.

Figura 14

Respuestas de la sexta pregunta de la entrevista: Clima Organizacional en James Flowers



Nota. La imagen muestra la información recolectada dentro de la sexta pregunta de la entrevista: “¿Cómo son las relaciones entre compañeros de trabajo?”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 14 muestra las respuestas brindadas por el personal entrevistado acerca de la evaluación de la relación entre compañeros de trabajo, tras su análisis es evidente que a breves rasgos la relación laboral entre miembros de la empresa es excelente y que no sienten que se presenten falencias que puedan afectar al ambiente laboral. Esto contribuye de manera positiva al desarrollo de las actividades de la empresa considerando que permite mejorar el ambiente laboral, reduce el estrés, incrementa la motivación, contribuye a la mejoría del estado de ánimo al trabajar, influye en la generación de sensación de equipo y mejora la percepción individual. Al mantener excelentes relaciones entre los miembros de la empresa este factor tampoco será considerado dentro del modelo Kotter de gestión de cambio.

Figura 15

Respuestas de la séptima pregunta de la entrevista: Clima Organizacional en James Flowers

Farms

¿Siente que laborar en James Flowers Farms ha contribuido a su desarrollo profesional?

8 respuestas

- Completamente
- Claro, ha colaborado ampliamente a mi desarrollo profesional
- Totalmente, la experiencia adquirida en James Flowers Farms me ha servido para tener un mejor desempeño dentro de la empresa
- Sí, trabajar aquí me ha ayudado a poder aplicar lo aprendido durante mi carrera universitaria
- Si, he aprendido muchísimo aquí
- Sí, aprendo mucho siempre
- Sí, siempre aprendo algo nuevo

Nota. La imagen muestra la información recolectada dentro de la séptima pregunta de la entrevista: “¿Siente que laborar en James Flowers Farms ha contribuido a su desarrollo personal?”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 15 muestra las respuestas obtenidas dentro de la séptima pregunta de la entrevista acerca de la evaluación de la contribución al desarrollo profesional de los miembros de la empresa James Flowers Farms, siendo evidente que todos los miembros entrevistados sienten que el laborar en James Flowers Farms ha contribuido grandemente a su desarrollo profesional, al permitirles aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos durante su formación académica. Mejorando así su desempeño dentro de la empresa y brindándoles experiencia por si deciden salir de la empresa.

Figura 16

Respuestas de la octava pregunta de la entrevista: Clima Organizacional en James Flowers Farms

¿Cómo evalúa el liderazgo de la empresa?

8 respuestas

Es muy bueno

Muy aceptable. Se podría implementar cursos de liderazgo.

A breves rasgos es aceptable pero considero que se requiere un poco más de capacitación a los líderes

Es un liderazgo muy aceptable, pero siempre se recomienda mantenerse en capacitación para poder afrontar cualquier obstáculo

Excelente

Muy bueno

Muy eficiente

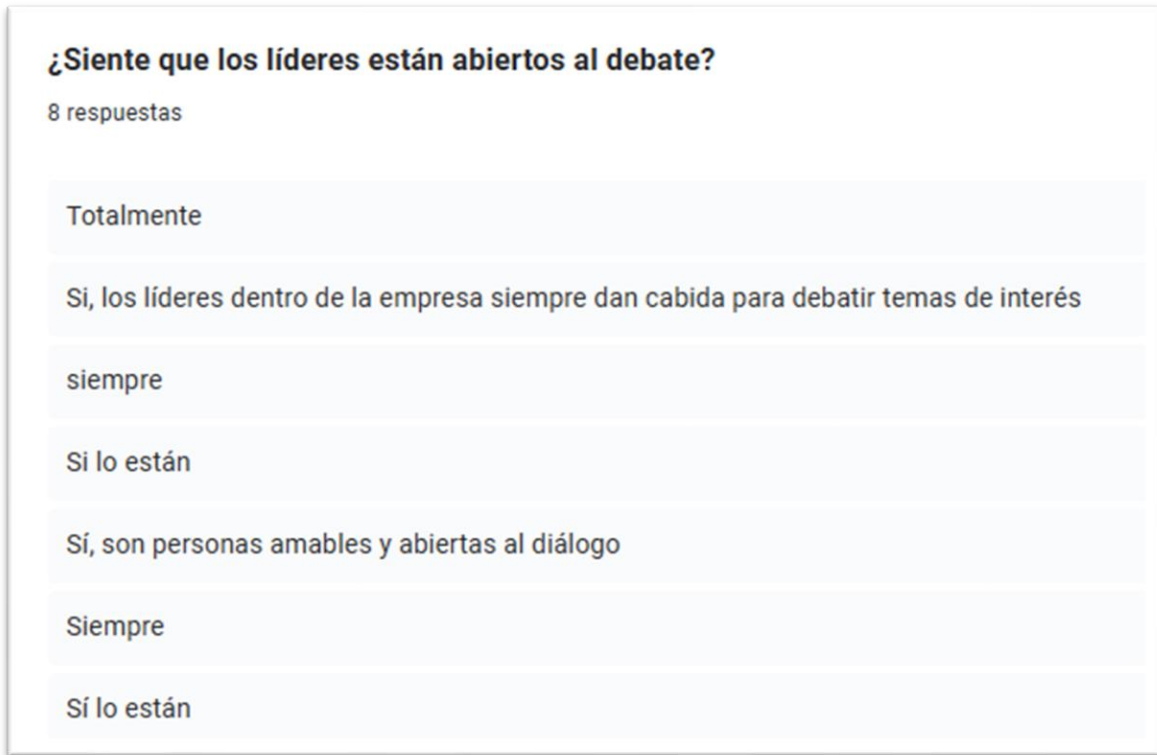
Nota. La imagen muestra la información recolectada dentro de la octava pregunta de la entrevista: “¿Cómo evalúa el liderazgo de la empresa?”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 16 muestra las respuestas obtenidas para la octava pregunta de la entrevista enfocada hacia la evaluación del liderazgo dentro de la empresa James Flowers Farms arrojando que los empleados evalúan el liderazgo dentro de la organización como excelente, aunque también destacan la necesidad de una capacitación constante para los líderes en especial para poder afrontar de manera adecuada los cambios y obstáculos que pueden presentarse. Este factor es de vital importancia ya que el liderazgo empresarial es decisivo para mantener una dirección clara, tomar decisiones de manera efectiva, mantener la motivación y compromiso dentro de la empresa y resolver conflictos de manera adecuada.

Figura 17

Respuestas de la novena pregunta de la entrevista: Clima Organizacional en James Flowers Farm



Nota. La imagen muestra la información recolectada dentro de la novena pregunta de la entrevista: “¿Siente que los líderes están abiertos al diálogo?”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 17 muestra las respuestas obtenidas en la novena pregunta de la entrevista referida a la evaluación de la apertura de los líderes al debate, tras el análisis es evidente que en general el personal percibe a los líderes como personas amables y abiertas al diálogo, pues los empleados no sienten que los líderes los limiten en el caso de requerir compartir con ellos dudas o sugerencias. Considerando la importancia de la apertura al debate por parte de los líderes para el fomento de la innovación, toma de decisiones informadas, incremento de la confianza, empoderamiento del equipo, gestión constructiva de conflictos, cultura de aprendizaje continuo y adaptabilidad organizacional. Al haberse obtenido un resultado positivo en este aspecto no será considerado dentro del modelo Kotter.

Figura 18

Respuestas de la décima pregunta de la entrevista: Clima Organizacional en James Flowers

Farms

¿Se reconoce el buen desempeño dentro de la organización y si es el caso, cómo lo hacen?

8 respuestas

- El reconocimiento se realiza de manera verbal
- Si lo hacen pero este es meramente verbal
- Si se reconoce el buen desempeño, de manera verbal.
- Siempre se realiza de manera verbal
- Solo de palabra
- Verbalmente
- De manera verbal
- Sí lo hacen, de manera verbal

Nota. La figura muestra la información recolectada dentro de la décima pregunta de la entrevista: “¿Se reconoce el buen desempeño dentro de la organización? y si es el caso, ¿cómo lo hacen?”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 18 muestra las respuestas obtenidas en la pregunta número diez de la entrevista enfocada hacia la evaluación del reconocimiento del buen desempeño dentro de la empresa, tras su análisis es evidente que el personal de la empresa es reconocido verbalmente cuando realiza correctamente su trabajo y a la vez es notorio que se sentirían más motivados si se les bonificara con un sistema diferente de reconociendo o premiación mismo. El reconocimiento al buen desempeño contribuye grandemente al incremento en la motivación, mejora de la productividad, fidelización de talento, fortalecimiento del ambiente laboral, fomento de la cultura organizacional y reducción de estrés laboral. Al ser un factor que requiere impulso este será abordado como uno de los puntos a mejorar con la aplicación del modelo de Kotter puesto que servirá como impulso para incrementar el compromiso y valoración de los empleados de James Flowers Farms.

Figura 19

Respuestas de la undécima pregunta de la entrevista: Clima Organizacional en James Flowers Farms

¿Existe flexibilidad en los horarios y modalidad de trabajo?

8 respuestas

Sí

En el caso del área financiera sí. Cumplimos con horarios fijos

Sí, el área administrativa trabaja en horarios fijos y que no sobrepasan las 8 horas de trabajo diario

Sí, el área de ventas trabaja con un horario establecido

En el caso de producción en especial en temporadas altas las jornadas laborales se extienden por lo que sería muy bueno que se contratara más personal

Al igual que el área de producción, en el área de control de calidad se requiere de mayor tiempo de trabajo en épocas altas

Sí, el área de logística trabaja bajo horarios establecidos aún en épocas altas

Sí, el área de talento humano trabaja en horarios fijos

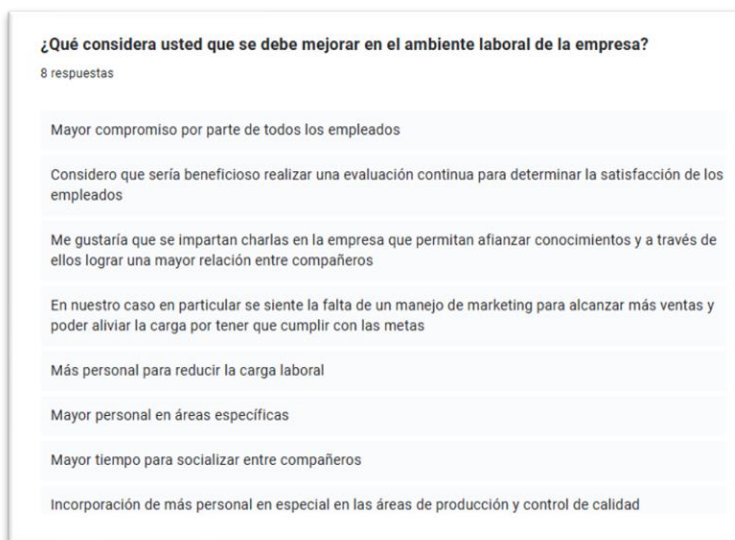
Nota. La figura muestra la información recolectada dentro de la undécima pregunta de la entrevista: “¿Existe flexibilidad en los horarios y modalidad de trabajo?”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 19 muestra la información obtenida dentro de la undécima pregunta de la entrevista tras su análisis se puede concluir que la mayoría de las áreas que conforman la empresa se sienten satisfechas con la jornada laboral, excepto en las áreas de producción y control de calidad que manifiestan la necesidad de incorporación de más personal para reducir la carga laboral y por ende mejorar el ambiente laboral en sus áreas. Desde el punto de vista de las áreas de producción y control de calidad la carga laboral es necesario considerar mayor flexibilidad en los horarios, en función de las temporadas de alta producción. Considerando que una jornada laboral apropiada en las áreas de control de calidad y producción de una empresa florícola es crucial para la eficiencia operativa, influyendo factores como la optimización del rendimiento laboral, prevención de fatiga, mayor calidad del producto final, reducción de accidentes laborales y retención del personal. Al ser este un factor a mejorar será abordado en la propuesta de mejora mediante el modelo de Kotter.

Figura 20

Respuestas de la duodécima pregunta de la entrevista: Clima Organizacional en James Flowers Farms



¿Qué considera usted que se debe mejorar en el ambiente laboral de la empresa?

8 respuestas

- Mayor compromiso por parte de todos los empleados
- Considero que sería beneficioso realizar una evaluación continua para determinar la satisfacción de los empleados
- Me gustaría que se impartan charlas en la empresa que permitan afianzar conocimientos y a través de ellos lograr una mayor relación entre compañeros
- En nuestro caso en particular se siente la falta de un manejo de marketing para alcanzar más ventas y poder aliviar la carga por tener que cumplir con las metas
- Más personal para reducir la carga laboral
- Mayor personal en áreas específicas
- Mayor tiempo para socializar entre compañeros
- Incorporación de más personal en especial en las áreas de producción y control de calidad

Nota. La imagen muestra la información recolectada dentro de la duodécima pregunta de la entrevista: “¿Qué considera usted que se debe mejorar en el ambiente laboral de la empresa?”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 20 muestra la información obtenida dentro de la duodécima pregunta de la entrevista aplicada al personal de la empresa James Flowers Farms, enfocada a la evaluación del ambiente laboral dentro de la empresa, tras el análisis se obtuvo que entre las sugerencias proporcionadas por los encuestados resaltan: incremento del compromiso de todos los miembros de la organización evaluación continua de la satisfacción de los empleados, charlas que permitan una capacitación continua, implementación de un área de marketing para impulsar el posicionamiento y volumen de ventas de la empresa, mayor tiempo para socializar entre compañeros e incorporación de personal en las áreas de control de calidad y producción. Este es un aspecto de vital importancia ya que al atender las sugerencias para mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa se promueve la participación, la identificación de problemas ocultos, el fomento del clima laboral positivo y el incremento de la productividad.

Figura 21

Respuestas de la décimo tercera pregunta de la entrevista: Clima Organizacional en James Flowers Farms

¿Cómo ha sido la respuesta de la organización frente a cambios recientes?

8 respuestas

- Muy buena
- Generalmente buena pero aun con falencias
- Ha sido buena pero considerando todos los cambios que se producen en el mercado. Considero que la respuesta debería ser más rápida
- Ha sido muy buena pero como hemos notado, la industria florícola se encuentra en un proceso de cambio constante
- Se podría considerar aceptable
- Generalmente buena

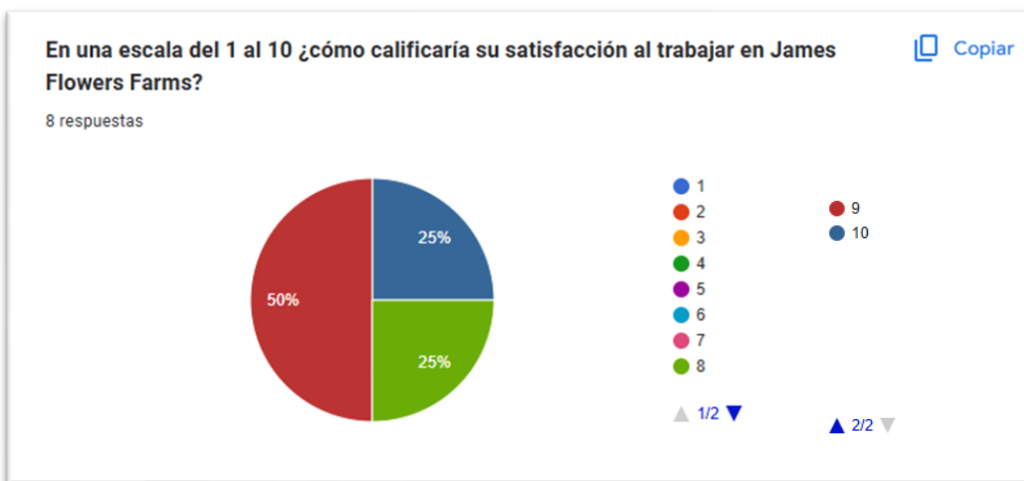
Nota. La imagen muestra la información recolectada dentro de penúltima pregunta de la entrevista: “¿Cómo ha sido la respuesta de la organización frente a cambios recientes?”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 21 muestra la información obtenida dentro de la penúltima pregunta de la entrevista acerca del clima organizacional en James Flowers Farms enfocada en la evaluación de la respuesta de la empresa frente a los cambios, tras su análisis arroja que la respuesta general de la empresa frente a los cambios ha sido positiva y rápida. También reconocen la necesidad de adaptarse a los cambios que en contexto actual son cada vez más rápidos. Esto demuestra que los miembros de la empresa mantienen una excelente voluntad de cambio lo que contribuye grandemente para la adaptación al mercado, fomento de la innovación, mejora de procesos y crecimiento sostenible. Por lo tanto, la aplicación del modelo de Kotter en la empresa James Flowers Farms podrá ejecutarse sin mayor problema considerando que la organización responde adecuadamente frente a los cambios.

Figura 22

Respuestas de la décimo cuarta pregunta de la entrevista: Clima Organizacional en James Flowers Farms



Nota. La imagen muestra la información recolectada dentro de última pregunta de la entrevista: “En una escala del 1 al 10 ¿Cómo calificaría su satisfacción al trabajar en James Flowers Farms?”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

Los resultados de la encuesta muestran que los empleados de James Flowers Farms se sienten, en general, bastante satisfechos con su trabajo. El 100% de los encuestados calificó su satisfacción entre 8 y 10 en una escala del 1 al 10, lo que refleja un ambiente laboral positivo. En detalle, el 25% dio la máxima calificación (10), el 50% calificó con un 9 y el 25% con un 8. Esto indica que la mayoría de los trabajadores perciben su entorno laboral como favorable y disfrutan de su experiencia en la empresa. Además, el hecho de que no haya calificaciones por debajo de 8 sugiere que no existen problemas significativos de insatisfacción, lo que puede atribuirse a factores como buenas condiciones de trabajo, liderazgo efectivo y un clima organizacional estable.

A pesar de estos resultados positivos, la diferencia entre quienes calificaron con 8, 9 o 10 sugiere que aún hay oportunidades de mejora. Sería interesante profundizar en qué aspectos influyen en estas diferencias, ya que pequeños ajustes en beneficios, carga laboral, oportunidades de crecimiento o comunicación interna podrían marcar la diferencia y llevar la satisfacción a un nivel aún más alto. En conclusión, James Flowers Farms ha logrado construir un ambiente laboral en el

que sus empleados se sienten a gusto, pero siempre hay espacio para seguir mejorando y hacer que la experiencia laboral sea aún más gratificante.

Cuestionario

La siguiente herramienta aplicada en esta investigación para determinar los puntos focales que requieren cambios y sobre los cuales se aplicará el modelo de Kotter es el cuestionario, mismo que consta de 12 preguntas que permitirán evaluar el ambiente organizacional de la empresa, los cuestionarios fueron enviados a través de Google Forms a las personas seleccionadas para participar del proceso, siendo el tamaño de muestra el calculado con anterioridad correspondiente a 26 empleados de la empresa, distribuidos en las diferentes áreas que la conforman.

A continuación, se muestran los datos estadísticos arrojados por Google Forms con su respectivo análisis, previo se debe considerar las ponderaciones empleadas dentro del cuestionario siendo las siguientes: 1-totalmente en desacuerdo, 2-en desacuerdo, 3-neutral, 4-de acuerdo y 5-totalmente de acuerdo.

Figura 23

Respuestas de la primera pregunta del cuestionario: Clima Organizacional en James Flowers Farms



Nota. La figura representa los resultados obtenidos dentro de la primera pregunta del cuestionario aplicado al personal de James Flowers Farms: “Siento que la comunicación dentro de la organización es clara y efectiva?”. Tomado de Google Forms, 2024.

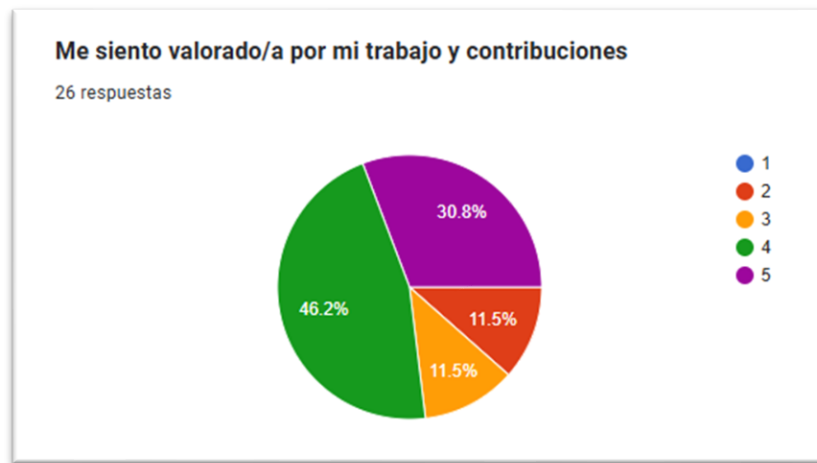
Análisis

La figura 23 muestra el diagrama obtenido tras la aplicación de la primera pregunta del

cuestionario referido al flujo de comunicación dentro de la empresa, tras su análisis los resultados permiten enfatizar la información obtenida a través de las entrevistas previas que arrojaron que dentro de la empresa la comunicación se maneja de manera adecuada, efectiva, pronta y precisa. Como se evidencia, el 53.8% de las personas encuestadas están de acuerdo con el valor con 4 y el 46.2% restante responden con 5, estando completamente de acuerdo con la manera en la que se maneja la comunicación en la empresa.

Figura 24

Respuestas de la segunda pregunta del cuestionario: Clima Organizacional en James Flowers Farms



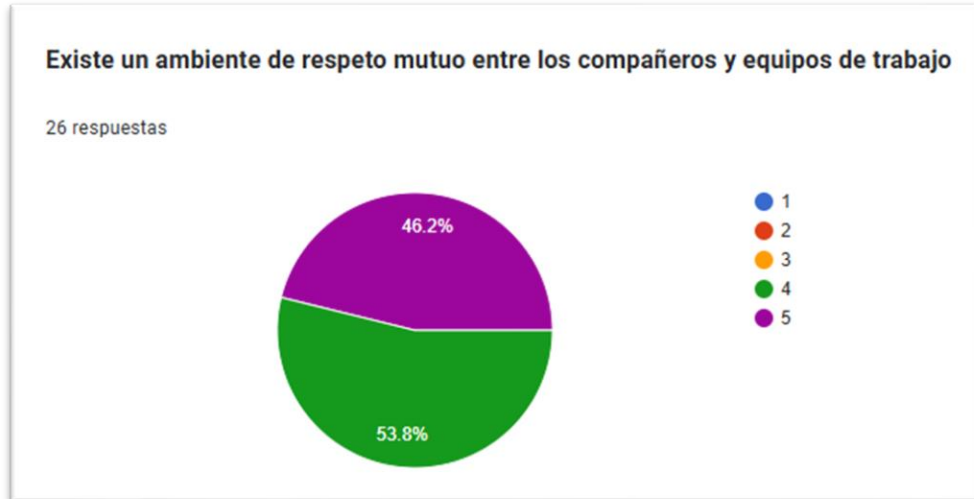
Nota. La figura representa los resultados obtenidos dentro de la segunda pregunta del cuestionario aplicado al personal de James Flowers Farms: “Me siento valorado/a por mi trabajo y contribuciones?”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 24 muestra el diagrama obtenido tras la aplicación de la segunda pregunta del cuestionario referida al nivel de satisfacción del personal frente a la manera en la que se premia o valora su trabajo es evidente que existe inconformidad en parte del personal (23% de los encuestados) esto concuerda con la información obtenida en las entrevistas, las recompensas o motivaciones son siempre verbales y se podrían tomar esta respuesta como la necesidad o deseo de la implementación de un sistema de recompensas diferente mismo que también será incluido dentro del modelo de Kotter detallado en el próximo capítulo.

Figura 25

Respuestas de la tercera pregunta del cuestionario: Clima Organizacional en James Flowers Farms



Nota. La figura representa los resultados obtenidos dentro de la tercera pregunta del cuestionario aplicado al personal de James Flowers Farms: “Existe un ambiente de respeto mutuo entre los compañeros y equipos de trabajo”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 25 muestra el diagrama obtenido tras la aplicación de la tercera pregunta del cuestionario: Clima Organizacional en la empresa James Flowers Farms focalizada en la evaluación del ambiente laboral entre compañeros y equipos de trabajo evidenciándose la presencia de un ambiente laboral basado en el respeto haciéndose evidente que el 53.8% la calificaron como de acuerdo y el 46.2% restante como totalmente de acuerdo, demostrando que los miembros de la empresa perciben al clima laboral como un ambiente basado en el respeto. En base a los resultados obtenidos se concluye que este aspecto no requiere un cambio debido a que funciona correctamente por lo tanto no será considerado dentro del modelo Kotter.

Figura 26

Respuestas de la cuarta pregunta del cuestionario: Clima Organizacional en James Flowers Farms



Nota. La figura representa los resultados obtenidos dentro de la cuarta pregunta del cuestionario aplicado al personal de James Flowers Farms: “Las políticas y procedimientos de la organización son justos y equitativos”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La Figura 26 muestra el diagrama obtenido tras la aplicación de la cuarta pregunta del cuestionario enfocada hacia la evaluación de las políticas y procedimientos aplicados dentro de la empresa, los datos obtenidos respaldan la información preliminar obtenida en las entrevistas, correspondiendo el 65.40% al valor 4 y el 30.80% al valor 5, mostrando niveles satisfactorios en lo referente a la existencia de políticas y procedimientos justos dentro de la empresa, por lo tanto este aspecto no requiere por el momento de cambios y no será considerado dentro de la propuesta del modelo de Kotter.

Figura 27

Respuestas de la quinta pregunta del cuestionario: Clima Organizacional en James Flowers Farms



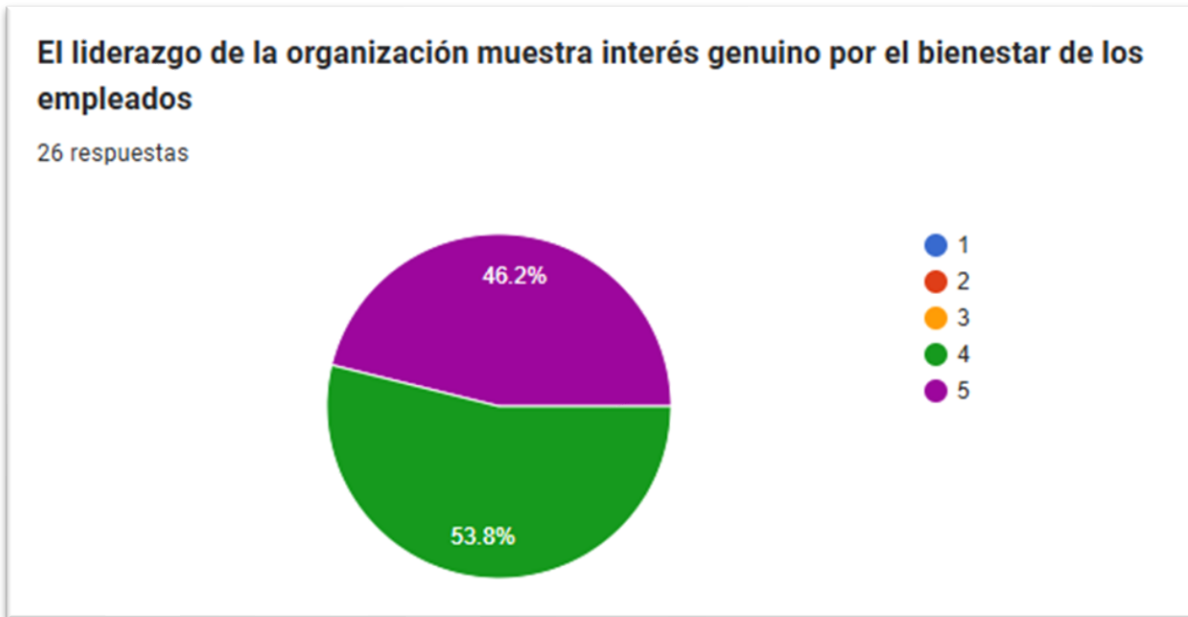
Nota. La figura representa los resultados obtenidos dentro de la quinta pregunta del cuestionario aplicado al personal de James Flowers Farms: “Siento que tengo oportunidades claras de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la organización”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 27 muestra el diagrama obtenido tras la aplicación de la quinta pregunta del cuestionario enfocada hacia la evaluación de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa. Este es un aspecto que contribuye a la mejoría del clima laboral dentro de James Flowers Farms al brindar oportunidades de crecimiento para sus miembros. Considerando que el 50% puntuaron las oportunidades de crecimiento dentro de James Flowers Farms y el 34.6% las puntuaron con 5 se puede concluir que la gran mayoría del personal siente que posee la oportunidad de desarrollo profesional dentro de la organización por lo tanto no será necesario el desarrollo de metodologías para permitir la escala laboral dentro de la empresa.

Figura 28

Respuestas de la sexta pregunta del cuestionario: Clima Organizacional en James Flowers Farms



Nota. La figura representa los resultados obtenidos dentro de la sexta pregunta del cuestionario aplicado al personal de James Flowers Farms: “El liderazgo de la organización muestra interés genuino por el bienestar de los empleados”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 28 muestra el diagrama obtenido tras la aplicación de la sexta pregunta del cuestionario dirigida hacia la evaluación del interés de los líderes en el bienestar de los empleados, considerando la importancia del liderazgo a nivel organizacional para la toma de decisiones, motivación y cultura organizacional se obtuvieron los siguientes resultados: 4= 53.8% y 5=46.2%, apoyando a la información obtenida en las entrevistas acerca de un liderazgo adecuado, además se debe recalcar que algunos miembros del personal sugirieron que los líderes deben mantenerse en capacitación continua para saber cómo afrontar los cambios de manera adecuada. En conclusión, el proceso de capacitación de líderes será otro punto a abordarse con el modelo de Kotter.

Figura 29

Respuestas de la séptima pregunta del cuestionario: Clima Organizacional en James Flowers Farms



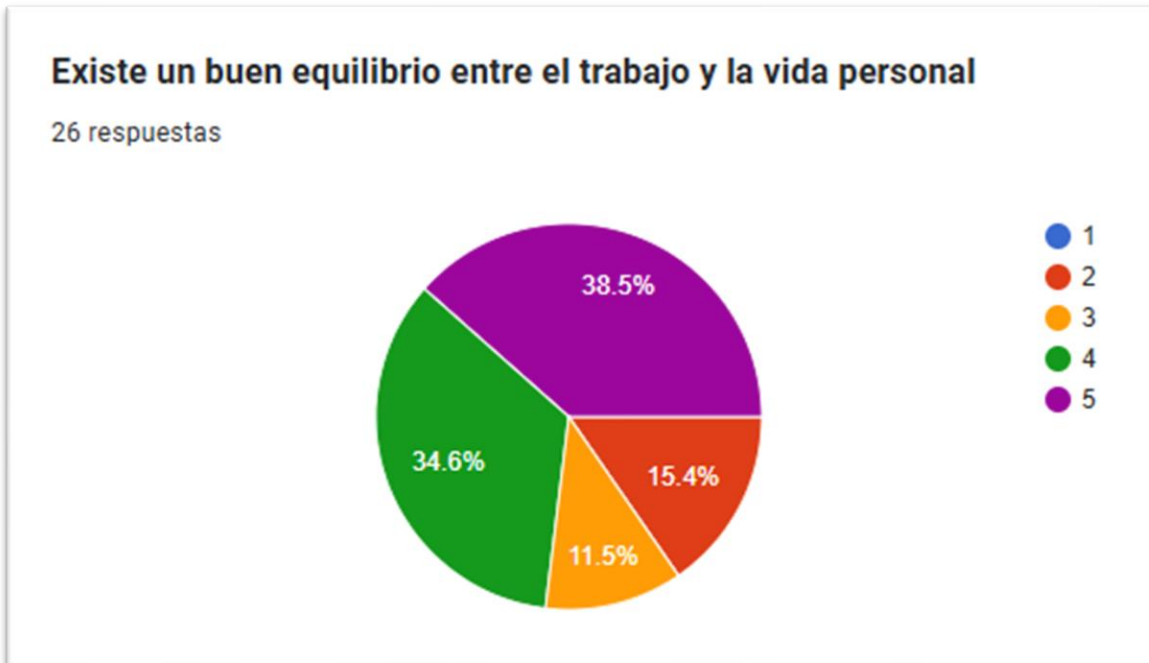
Nota. La figura representa los resultados obtenidos dentro de la séptima pregunta del cuestionario aplicado al personal de James Flowers Farms: “La carga de trabajo es razonable y manejable”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La Figura 29, correspondiente a la séptima pregunta del cuestionario, se hace presente nuevamente la falencia detectada en las entrevistas referente a la carga laboral, considerando que una carga laboral adecuada contribuye al mantenimiento de la salud mental y física, la retención de talento, calidad de trabajo y motivación de los empleados. Los resultados obtenidos en esta pregunta arrojan que el 19,2% de empleados califican con 3 la carga laboral respaldando lo que como se evidenció en las entrevistas, puesto que en las áreas de producción y control de calidad existe inconformidad debido al incremento de trabajo en temporadas altas con el mismo personal. Y también se considera necesaria la creación del área de marketing para alcanzar el posicionamiento de la empresa y el incremento de ventas. Estos dos puntos también serán abordados en la propuesta del modelo de Kotter.

Figura 30

Respuestas de la octava pregunta del cuestionario: Clima Organizacional en James Flowers Farms



Nota. La figura representa los resultados obtenidos dentro de la octava pregunta del cuestionario aplicado al personal de James Flowers Farms: “Existe un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 30 muestra los resultados de la octava pregunta relacionada con el equilibrio entre el trabajo y vida personal de los miembros de la empresa, puesto que este equilibrio resulta de vital importancia para la salud y bienestar, productividad, satisfacción laboral, y creatividad de los empleados, tras el análisis se evidencia un resultado similar al obtenido en la séptima pregunta por la misma razón comentada anteriormente, parte de personal en temporadas altas tiende a tener una mayor carga laboral misma que afecta directamente el balance entre su vida laboral y profesional. Obteniéndose las siguientes ponderaciones: 2= 15.4%; 3= 11.5%; 4= 34.6% y 5= 38.5%. En conclusión este es un factor que requiere modificaciones y será abordado en el modelo Kotter.

Figura 31

Respuestas de la novena pregunta del cuestionario: Clima Organizacional en James Flowers Farms



Nota. La figura representa los resultados obtenidos dentro de la novena pregunta del cuestionario aplicado al personal de James Flowers Farms: “El ambiente de trabajo es colaborativo y fomenta el trabajo en equipo”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 31 muestra los resultados de la novena pregunta enfocada en la evaluación del ambiente de trabajo, factor crucial para mantener el rendimiento y permitir la retención de empleados, los resultados ratifican la información recopilada a través de las entrevistas donde es evidente que el personal percibe que el ambiente laboral es colaborativo y que se fomenta el trabajo en equipo ponderando esta pregunta con las puntuaciones más altas, correspondiente el 50% a 4 y el 50% restante a 5. En conclusión el ambiente de trabajo en James Flowers Farms es colaborativo y fomenta el trabajo en equipo por lo tanto este tema no será parte del modelo de Kotter.

Figura 32

Respuestas de la décima pregunta del cuestionario: Clima Organizacional en James Flowers Farms



Nota. La figura representa los resultados obtenidos dentro de la décima pregunta del cuestionario aplicado al personal de James Flowers Farms: “Estoy satisfecho/a con los recursos y herramientas para realizar mi trabajo”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 32 muestra los resultados de la décima pregunta del cuestionario enfocado al nivel de satisfacción de los empleados con respecto a los recursos y herramientas para realizar su trabajo, en base a las cifras obtenidas (38,5% = 4 y 34.6% = 5) y a la observación directa aplicada durante la realización del presente proyecto se considera de vital importancia considerar el mejoramiento de la cadena productiva de la empresa misma que colaboraría a mejorar el ambiente laboral al reducir la carga laboral y también incrementaría los volúmenes de producción. Por lo tanto, este será otro de los factores a considerar dentro del modelo de Kotter a implementar en la empresa James Flowers Farms.

Figura 33

Respuestas de la undécima pregunta del cuestionario: Clima Organizacional en James Flowers Farms



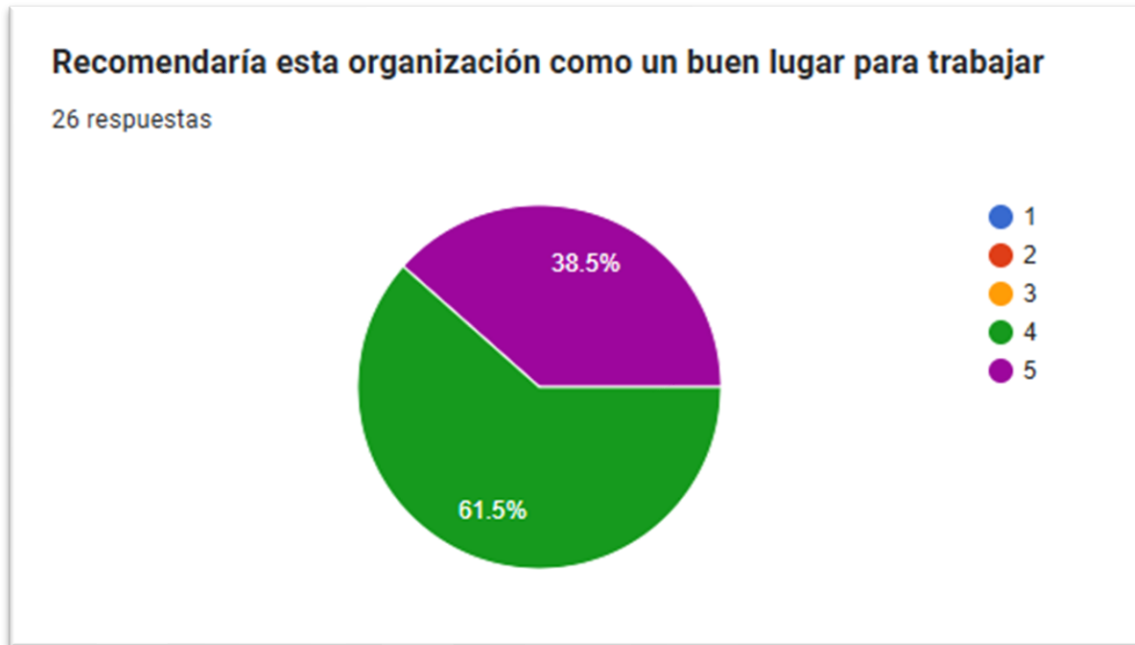
Nota. La figura representa los resultados obtenidos dentro de la undécima pregunta del cuestionario aplicado al personal de James Flowers Farms: “Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño de manera regular”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 33 muestra los resultados obtenidos en la undécima pregunta del cuestionario referida a la evaluación de la retroalimentación constructiva del desempeño de los empleados, considerando que la retroalimentación contribuye a la mejora continua, claridad de expectativas, motivación, compromiso y desarrollo profesional de los miembros de la organización. Los datos obtenidos evidencian que este proceso se está realizando de manera adecuada y no requiere ser modificada, siendo los valores obtenidos 16% neutral; 36% de acuerdo y 48% totalmente de acuerdo. En conclusión, los miembros de James Flowers Farms consideran que reciben una correcta retroalimentación acerca de su desempeño.

Figura 34

Respuestas de la undécima pregunta del cuestionario: Clima Organizacional en James Flowers Farms



Nota. La figura representa los resultados obtenidos dentro de la undécima pregunta del cuestionario aplicado al personal de James Flowers Farms: “Recomendaría esta organización como un buen lugar para trabajar”. Tomado de Google Forms, 2024.

Análisis

La figura 34 muestra el diagrama obtenido en base a los resultados de la última pregunta del cuestionario que nos presenta una visión general de la satisfacción de los empleados de la empresa James Flowers Farms, considerando que la satisfacción laboral es un indicador indispensable dentro de la salud organizacional, además de está directamente relacionada con la productividad y desempeño de los colaboradores de la empresa. Los resultados obtenidos reflejan que los empleados sin duda recomendarían a la empresa como un buen lugar para trabajar, los valores obtenidos fueron: 61.5% =4 y 38.5 % =5. En conclusión, James Flowers Farms ofrece un excelente ambiente laboral que permite que sus colaboradores se sientan cómodos y recomienden la empresa como lugar de trabajo.

CAPÍTULO III

3.1. TEMA DE LA PROPUESTA

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE KOTTER PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA JAMES FLOWERS FARMS

3.2. Diagnóstico

El modelo de Kotter para la gestión del cambio consta de ocho etapas, y cada una de las mejoras identificadas en James Flowers Farms puede vincularse con una de estas fases:

1. **Crear sentido de urgencia → Evaluación continua del nivel de satisfacción de los empleados.**
 - Identificar las preocupaciones y necesidades del personal ayudará a generar una sensación de urgencia sobre la importancia de los cambios propuestos.
2. **Formar una coalición poderosa → Capacitación continua a los líderes de la empresa.**
 - Los líderes bien capacitados pueden convertirse en agentes de cambio que motiven y guíen a los empleados en el proceso de transformación.
3. **Crear una visión para el cambio → Diseño de un mejor sistema de recompensas.**
 - Un sistema de recompensas alineado con los objetivos de la empresa puede servir para comunicar una visión clara del cambio y motivar a los trabajadores.
4. **Comunicar la visión → Charlas de capacitación regulares.**
 - Estas sesiones permiten compartir la visión del cambio y asegurar que los empleados entiendan su importancia y cómo se implementará.

5. **Eliminar obstáculos → Incorporación de más personal en las áreas de producción y control de calidad.**
 - Aumentar el personal en áreas clave elimina cuellos de botella que podrían frenar la implementación de mejoras.
6. **Generar triunfos a corto plazo → Implementación del área de marketing.**
 - Desarrollar esta área puede generar resultados tangibles en poco tiempo, aumentando la motivación para continuar con el proceso de cambio.
7. **Construir sobre el cambio → Mejoramiento de la cadena productiva.**
 - Al fortalecer la cadena de producción, la empresa consolida los logros obtenidos y avanza hacia una mejora continua.
8. **Anclar el cambio en la cultura organizacional → Capacitación continua a los líderes de la empresa.**
 - Asegurar que las mejoras se mantengan a largo plazo requiere que los líderes continúen promoviendo la cultura del cambio.

3.3. Objetivos de la propuesta

General

Implementación del modelo de Kotter para mejorar el clima organizacional en la empresa James Flowers Farms e incrementar su productividad.

Específicos

- Aplicar el modelo de Kotter en beneficio de la empresa
- Mejorar el nivel de satisfacción del personal de la empresa James Flowers Farms.
- Establecer metodologías que permitan la mejora continua dentro de la organización.

3.4. Desarrollo de la Propuesta

En base a toda la información recopilada anteriormente se procede a aplicar el modelo de Kotter sobre las áreas de mejora que requieren aplicar cambios. A continuación, se detallan los procedimientos sugeridos para cumplir con las ocho etapas del modelo de Kotter.

Modelo de Kotter	Aspectos a mejorar	Procedimiento	Herramientas
1. Cree el sentido de urgencia	Sistema de recompensas	Identificar áreas sensibles y conocer aspiraciones	Encuesta
	Satisfacción del personal	Identificar factores clave de satisfacción	Encuesta
	Charlas de capacitación	Determinar necesidades de capacitación en base a la estrategia	Análisis de perfiles
	Área de Marketing	Analizar impacto de la marca	Análisis de mercado
	Cadena productiva	Evaluar eficiencia de procesos productivos y detectar oportunidades de mejora	Modelo de negocio
2. Forme una poderosa coalición	Sistema de recompensas	Evaluación conjunta entre Gerencia General, Talento Humano y Finanzas	Modelo de recompensas
	Incremento de personal en producción y calidad	Análisis del incremento del headcount entre Gerencia General, Talento Humano y Finanzas	Nueva estructura/posiciones
	Satisfacción del personal	Análisis de resultados de encuestas y retroalimentación	Plan de mejora
	Charlas de capacitación	Elaborar plan en función de necesidades y estrategias organizacionales	Plan de capacitación
	Área de Marketing	Evaluar requisitos con Gerencia, Ventas y RRHH para posicionamiento estratégico	Nueva estructura/posiciones
	Cadena productiva	Validar mejoras en procesos de Gerencia, Producción y Calidad	Rediseño de procesos

3. Cree una visión para el cambio	Sistema de recompensas	Incremento de la satisfacción y valoración del personal	Modelo de recompensas implementado
	Incremento de personal en producción y calidad	Mejorar el ambiente laboral e incrementar la productividad	Proceso para la Selección y Contratación del Personal
	Satisfacción del personal	Mantener empleados motivados y satisfechos	Plan de mejora ejecutado
	Charlas de capacitación	Asegurar un equipo humano capacitado y competente	Evaluación del Plan de capacitación
	Área de Marketing	Lograr un mayor posicionamiento y ventas	Estrategias de posicionamiento
	Cadena productiva	Orientación hacia el liderazgo en la industria florícola	Establecimiento de indicadores de medición de procesos
4. Comunique la visión	Falta de alineación en los equipos	Definir estrategias de comunicación claras y accesibles para todos los niveles organizacionales	Plan de comunicación interna
	Baja comprensión de los objetivos del cambio	Implementar reuniones y sesiones informativas periódicas	Presentaciones y boletines internos
	Desconexión entre áreas	Creación de espacios de diálogo interdepartamental para reforzar la visión compartida	Foros y mesas de trabajo
5. Elimine obstáculos	Barreras organizacionales	Identificar resistencias al cambio y generar estrategias de adaptación	Análisis de riesgos
	Falta de recursos	Asignación eficiente de presupuesto y capacitación	Optimización de recursos
	Falta de comunicación	Implementación de canales efectivos de comunicación interna	Estrategia de comunicación interna
6. Asegúrese cambios a corto plazo	Motivación del personal	Implementar incentivos para rendimiento destacado	Plan de incentivos

	Capacitación	Desarrollo de talleres iniciales con medición de impacto	Registro de formación
	Procesos productivos	Identificación y aplicación de mejoras inmediatas en la producción	Optimización de procesos
7. Construya sobre el cambio	Cultura organizacional	Promover una mentalidad de mejora continua	Programa de desarrollo organizacional
	Productividad	Implementación de tecnologías innovadoras	Adopción de herramientas digitales
	Posicionamiento en el mercado	Expansión a nuevos nichos y mercados	Estrategias de marketing y ventas
8. Ancle el cambio en la cultura de la empresa	Identidad corporativa	Consolidación de valores organizacionales en la empresa	Plan de cultura corporativa
	Liderazgo	Desarrollo de líderes internos que mantengan el cambio	Programas de liderazgo
	Innovación	Fomentar creatividad y adaptación al cambio en todas las áreas	Estrategia de innovación

Tabla 2. Desarrollo de la Propuesta

Nota. En la Tabla 2 se describen los pasos a seguir dentro de cada una de las fases del modelo de Kotter en relación a los aspectos que requieren mejoría dentro de la empresa James Flowers Farms, mismos que se determinaron tras la aplicación de las herramientas de entrevista y cuestionario a los miembros de la empresa.

3.5. Validación de la propuesta

Para la validación de la propuesta para la aplicación del modelo de Kotter para afrontar los cambios necesarios dentro de la empresa James Flowers Farms se abordarán diferentes enfoques: económico, laboral y tecnológico, en base a información proporcionada por los miembros de la organización.

Tabla 10*Validación de la propuesta con enfoque laboral, económico y tecnológico*

Aspecto a mejorar	Enfoque económico	Enfoque laboral	Enfoque tecnológico
Capacitación continua a los líderes de la empresa.	Incremento de los ingresos en relación al trabajo efectivo de los líderes para mantener la empresa en constante crecimiento.	Incorporación a futuro de mayor personal enfocado al liderazgo de la empresa para asumir de manera adecuada los cambios.	Desde el punto de vista tecnológico no se requeriría de mayor inversión por parte de la empresa para la capacitación continua de líderes.
Diseño de un mejor sistema de recompensas.	Direccionamiento de una pequeña porción de las ganancias de la empresa destinadas a brindar recompensas económicas al personal.	Personal más satisfecho con la manera en la que se reconoce su esfuerzo conllevando al cumplimiento eficiente y oportuna de cada una de sus funciones dentro de la empresa	Este punto no implica desarrollo tecnológico pues implica únicamente el trabajo conjunto de las áreas de finanzas, contabilidad y administrativos.
Incorporación de más personal en las áreas de producción y control de calidad.	Evaluar según la capacidad económica de la empresa la cantidad de personal que se puede contratar dentro de cada una de las áreas de interés.	Reducción de carga laboral del personal e incorporación de nuevo personal. Mayor oferta de empleo para las personas ubicadas cerca a la empresa	Se requiere utilizar medios digitales para anunciar el proceso de reclutamiento y todas sus fases con el fin de contactar de manera pronta y efectiva a los posibles prospectos que pueden incorporarse.

Evaluación continua del nivel de satisfacción de los empleados.	Reducción de pérdidas generadas al mejorar el nivel de satisfacción de los empleados y capacitarlos para realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente.	Incremento de la satisfacción de los empleados conllevando a un trabajo más fluido y cómodo para ellos.	Se recomienda la aplicación de medios digitales para acelerar los procesos de evaluación, como por ejemplo la aplicación de formularios creados en Google Forms.
Charlas de capacitación regulares.	Considerar el presupuesto disponible para la realización de charlas regulares a cargo de profesionales capacitados en las áreas de interés.	Personal capacitado y listo para realizar sus actividades generando la menor cantidad de errores y mejorando su eficiencia dentro de la empresa.	Desde el punto de vista tecnológico para llevar a cabo un proceso adecuado de capacitación se recomienda el uso de material visual y participación de expertos en las temáticas abordadas.
Implementación del área de marketing.	Incremento de los niveles de ventas y posicionamiento de la marca traducido en aumento de liquidez de la empresa.	Mejoramiento del clima laboral en el área de ventas puesto que sentirá el respaldo del área de marketing con el fin de alcanzar las metas de ventas.	Desde el punto de vista tecnológico para la implementación del área de marketing será necesario contar con dispositivos digitales destinados a la creación de contenido como: celulares, trípodes y computadores.
Mejoramiento de la cadena productiva.	Aumento del volumen de producción y mejoramiento de la calidad que permitirán a la empresa aumentar su competitividad.	Mejoramiento del clima laboral en todas las áreas al sentirse tranquilos al formar parte de una empresa solvente y estables que se adapta de manera rápida a los cambios.	Con un enfoque tecnológico el mejoramiento de la cadena productiva implicaría la adquisición de maquinaria adecuada en respuesta a los requerimientos de producción.

Tabla 11. Cronograma de ejecución

Mes			Ene.	Fe	M	Ab	M	Ju	Jul	A	Se	Oc	No	Di
Actividad	Responsable	Costo Aproximado	b.	ar.	r.	ay.	n.	.	g.	pt.	t.	v.	c.	
Capacitación continua a los líderes de la empresa.	Gerencia	100 USD/mes												
Diseño y aplicación de un mejor sistema de recompensas.	Gerencia y área contable	25 USD de bonificación para empleados destacados												
Incorporación de más personal en las áreas de producción y control de calidad.	Gerencia y talento humano.	470 USD como salario para cada empleado nuevo												
Evaluación continua del nivel de satisfacción de los empleados.	Talento humano	5 USD/mes												
Charlas de capacitación regulares.	Capacitadores externos	150 USD/mes												

Implementación del área de marketing.	Gerencia y talento humano.	470 USD como salario para cada empleado nuevo.														
Mejoramiento de la cadena productiva.	Gerencia y área contable	1500 USD destinados a la adquisición de maquinaria especializada.														

Nota. La tabla muestra un resumen de las actividades a realizarse tras la aplicación de modelo de Kotter, incluyendo responsables, mes de ejecución y costo para la empresa.

Análisis

En base a toda la información recopilada en el presente proyecto y la validación presentada en la Tabla 10, es evidente que la aplicación del modelo de Kotter en los niveles críticos que requieren cambio dentro de la empresa James Flowers Farms conlleva a una gran cantidad de beneficios que permitirán el incremento de la productividad de la empresa y del nivel de satisfacción de los empleados todo esto sin la necesidad de incurrir en gastos significativos.

Tras la aplicación del estudio preliminar realizado a través de la aplicación de encuestas y cuestionarios, la detección de aspectos que requieren mejora y el desarrollo de los ocho pasos del modelo de Kotter se prueba la hipótesis: “La implementación del Modelo de Kotter en James Flowers Farms resultará en una mejora significativa del clima organizacional, lo que a su vez incrementará la productividad y la satisfacción de los empleados”, considerando que dentro de este estudio se plantean las metodologías a aplicar dentro de la empresa y su impacto positivo, que conllevan a alcanzar un incremento del nivel de satisfacción de sus empleados, mejorando el ambiente laboral, generando personal más eficiente que a su vez al cumplir de mejor manera con su trabajo contribuyen al aumento de la productividad de la empresa.

Para finalizar se responde la pregunta de investigación planteada en las primeras etapas del estudio: ¿En qué medida la aplicación de las etapas del Modelo de Kotter correlaciona con una mejora en el clima organizacional y un aumento en la productividad y satisfacción de los empleados en James Flowers Farms? Al finalizar con el presente proyecto se evidenció que tras la aplicación del modelo de Kotter dentro de la empresa James Flowers Farms se determinaron puntos críticos que requieren mejora y las estrategias para abordar dichos cambios de manera efectiva todo esto conllevando a la mejora del clima organizacional y el aumento de la productividad de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La aplicación del Modelo de Kotter en James Flowers Farms permitió identificar estrategias clave para fortalecer el clima organizacional y mejorar la productividad. A través de sus ocho etapas, se establecieron acciones para mitigar factores que afectan el ambiente laboral y fomentar un cambio estructurado dentro de la empresa.
- Se mejoró el nivel de satisfacción del personal mediante herramientas como entrevistas y cuestionarios, las cuales permitieron detectar problemas específicos en el ambiente laboral y aplicar correctivos oportunos. Esto facilitó la identificación de áreas críticas que requieren atención, asegurando una gestión más eficiente del talento humano.
- Se establecieron metodologías orientadas a la mejora continua dentro de la organización, basadas en la cooperación de todos los miembros de la empresa. Estas metodologías incluyen capacitaciones constantes, ajustes en el sistema de recompensas, fortalecimiento de áreas clave como producción y control de calidad, y la implementación de estrategias que promuevan el desarrollo sostenible de la empresa.

Recomendaciones

- Para maximizar los beneficios del Modelo de Kotter en la empresa, se recomienda garantizar la participación activa de todo el personal en su implementación, asegurando un compromiso tanto de la gerencia como de los colaboradores en cada etapa del proceso de cambio.
- Se sugiere aplicar evaluaciones periódicas sobre la satisfacción del personal a través de herramientas como entrevistas y encuestas, con el fin de identificar factores que puedan afectar el ambiente laboral y tomar medidas correctivas oportunas.
- Para consolidar la mejora continua en la empresa, se recomienda establecer metodologías de seguimiento que permitan evaluar los avances de manera sistemática. Esto incluye la definición de indicadores de desempeño, la capacitación permanente de los empleados y la promoción de una cultura organizacional basada en la innovación y el trabajo en equipo.

REFERENCIAS

Babativa, C. (2017). Investigación Cuantitativa. Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. Recuperado de: <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/3544/Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa.pdf?sequence=1>

Barbosa, G. (2020). Propuesta de gestión del cambio Basada en el modelo de gestión del cambio de Kotter: Implementación de un modelo de trabajo remoto en BNP Paribas Corporación Financiera. [Tesis Programa de Administración de Empresas. Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Pontificia Universidad Javeriana.

Corporación Financiera Nacional. (2021). Ficha Sectorial Cultivo de Flores: Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios. Corporación Financiera Nacional (CFN). <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-3-trimestre/Ficha-Sectorial-Flores.pdf>

Garzón, M. y Ibarra, A. (2014). Revisión sobre la sostenibilidad empresarial. Real, 1(3), 60. <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/4-castrillon.pdf>

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010), Metodología de la investigación científica, Editorial McGraw Hill, México.

Jiménez, Yoselis y Suarez Marielys. (2014). Investigación de campo como estrategia metodológica para la resolución de problemas. Recuperado de: <http://ujgh.edu.ve/wp-content/uploads/2021/03/IJIP-27.pdf>

Kotter. (1995). Qué hacen los líderes. Editorial Gestión 2000. Primera Edición. Impreso en España.

Kotter, John P. El líder del cambio, Paulina Diaz Cortez (Trad), México D.F., McGraw-Hill Interamericana Editores, (1997).

Kotter, John P., (2009). El sentido de la urgencia, María del Mar Ravassa Garcés (Trad), Bogotá D.C. Grupo Editorial Norma.

López-Roldán et al. (2015). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa, primera edición digital. Dipòst Digiital de La Universidad Autònoma de Barcelona, 1º ediciòn, 1–58. <http://ddd.uab.cat/record/129382>

Manzano, I. (2022). La vigencia del modelo Kotter en la gestiòn de cambio: un anàlisis empírico. [Tesis doctoral-Programa en Derecho y Economía. Universidad Abat Oliba CEU]. Repositorio Universidad CEINDO-CEU.

Pizarro, S. (2013). Modelo de gestion de cambio organizacional para procesos de estandarizacion de nuevas prácticas en empresas mineras. [Tesis para obtener el grado de magister en gestiòn y direcciòn de empresas. Universidad de Chile]. Repositorio Universidad de Chile.

Reina-Guaña, Erika. (2024). Un anàlisis bibliomètrico de evaluaciones de calidad de datos en sistemas de gestiòn acadèmica. Revista Digital Novasinergia, 7(1), 163-179. Epub 10 de enero de 2024.

Segovia, J. (2023). Estrategias y prácticas de sostenibilidad en el sector florícola de la provincia de Cotopaxi, Ecuador: Un estudio de caso. [Tesis de grado de la Carrera de Administraciòn de Bionegocios. Escuela Agrícola Panamericana-Zamorano]. Repositorio Institucional Escuela Agrícola Panamericana-Zamorano.

Torres, L. (2019). Impacto del modelo Kotter para la gestiòn de cambio como herramienta de la mejora continua en las organizaciones. [Tesis de grado de la Carrera de especializaciòn en control interno. Universidad Militar Nueva Granada] Repositorio Universidad Militar Nueva Granada.

UMINE. (2024). Modelo de Kotter: Un enfoque estratègico para la transformaciòn organizacional. Recuperado de: Modelo de Kotter: Un enfoque estratègico para la transformaciòn organizacional (umine.com)

ANEXOS

Anexo 1.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

ENTREVISTA PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA JAMES

FLOWERS FARMS CON ENFOQUE EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL



Objetivo: Medir el nivel de satisfacción del clima laboral de la empresa Florícola James Flowers Farms para determinar los factores que requieren mejoría y sobre los cuales se aplicará el modelo Kotter.

Tabla 11

Formato de entrevista para los empleados de la empresa James Flowers Farms con enfoque en el clima organizacional

ENTREVISTA CLIMA ORGANIZACIONAL JAMES FLOWERS FARMS		
Enfoque	Pregunta	Respuesta
Percepción General	¿Cómo describiría el ambiente laboral en James Flowers?	
	¿Qué es lo que más le agrada de trabajar en la empresa?	
Comunicación	¿Cómo valora la comunicación dentro de James Flowers Farms?	
	¿Considera que la información fluye adecuadamente en todos los niveles de la empresa?	
Relaciones interpersonales	¿Cómo son las relaciones entre compañeros de trabajo?	
Apoyo y desarrollo profesional	¿Siente que laborar en James Flowers Farms ha contribuido a su desarrollo profesional?	
Liderazgo	¿Cómo evalúa el liderazgo de la empresa?	
	¿Siente que los líderes están abiertos al debate?	
Reconocimientos y recompensas	¿Se reconoce el buen desempeño dentro de la organización y si es el caso, cómo lo hacen?	
Equilibrio trabajo-vida personal	¿Existe flexibilidad en los horarios y modalidad de trabajo?	
Desafíos y áreas de mejora	¿Qué considera usted que se debe mejorar en el ambiente laboral de la empresa?	
Cambio y adaptabilidad	¿Cómo ha sido la respuesta de la organización frente a cambios recientes?	
Expectativas y satisfacción general	En una escala del 1 al 10 ¿cómo calificaría su satisfacción al trabajar en James Flowers Farms?	

Elaboración: Chanatasig, A. 2024

Anexo 2.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADOS



MAESTRÍA EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

CUESTIONARIO PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA JAMES

FLOWERS FARMS CON ENFOQUE EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Evaluar el clima organizacional de la empresa Florícola James Flowers Farms para determinar los factores que requieren mejoría y sobre los cuales se aplicará el modelo Kotter.

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL	
Instrucciones: Por favor, responde a cada una de las siguientes afirmaciones en relación a su percepción sobre su experiencia en la empresa James Flowers Farms. Utilizando la escala del 1 al 5, donde:	
1 - Totalmente en desacuerdo	
2 - En desacuerdo	
3 - Neutral	
4 - De acuerdo	
5 - Totalmente de acuerdo	
Sección de preguntas	
Siento que la comunicación dentro de la organización es clara y efectiva
Me siento valorado/a por mi trabajo y contribuciones
Existe un ambiente de respeto mutuo entre los compañeros y equipos de trabajo.....	
Las políticas y procedimientos de la organización son justos y equitativos
Siento que tengo oportunidades claras de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la organización

El liderazgo de la organización muestra interés genuino por el bienestar de los empleados
La carga de trabajo es razonable y manejable
Existe un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal
El ambiente de trabajo es colaborativo y fomenta el trabajo en equipo
Estoy satisfecho/a con los recursos y herramientas para realizar mi trabajo
Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño de manera regular
Recomendaría esta organización como un buen lugar para trabajar

Elaboración: Chanatasig, A. 2024