



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS
TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS LÁCTEAS DE LA
PARROQUIA GUAYTACAMA”**

Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Licenciado en
Administración de Empresas

Autores:

Misael Alexander Chacón Gavilanes

Jorge Vinicio Llano Tumbaco

Docente:

Eric David Parra Trávez

LATACUNGA - ECUADOR

2026

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Chacón Gavilanes Misael Alexander, con cédula de ciudadanía No. 0503997686, Llano Tumbaco Jorge Vinicio, con cédula de ciudadanía No. 0503808537 declaramos ser autores del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS LÁCTEAS DE LA PARROQUIA GUAYTACAMA**, siendo el Mg. Eric David Parra Travéz, Tutor del presente trabajo; y, eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 12 de marzo de 2026

Misael Alexander Chacón Gavilanes

C.C: 0503997686

Jorge Vinicio Llano Tumbaco

C.C: 0503808537

CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVO DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **CHACÓN GAVILANES MISAEL ALEXANDER**, identificado con cédula de ciudadanía No. **0503997686** de estado civil soltero, a quien en lo sucesivo se denominará **EL CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **EL CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes

ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA: EL CEDENTE es una persona natural estudiante de la carrera de Administración de Empresas, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado “**GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS LÁCTEAS DE LA PARROQUIA GUAYTACAMA**”, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

Historial Académico

Inicio de la carrera: -

Finalización de la carrera: Octubre 2025 – Abril 2026

Aprobación en Consejo Directivo: 00 de abril del 2026

Tutor: Mg. Eric David Parra Travéz

Tema: “**GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS LÁCTEAS DE LA PARROQUIA GUAYTACAMA**”

CLÁUSULA SEGUNDA. - LA CESIONARIA es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

CLÁUSULA TERCERA. - Por el presente contrato, **EL CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

CLÁUSULA CUARTA. - OBJETO DEL CONTRATO: Por el presente contrato **EL CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los

siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.
- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado realizadas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

CLÁUSULA QUINTA. - El presente contrato se realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **EL CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

CLÁUSULA SEXTA. - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

CLÁUSULA SÉPTIMA.- CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD. - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **EL CEDENTE** podrá utilizarla.

CLÁUSULA OCTAVA.- LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS. - **LA CESIONARIA** podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **EL CEDENTE** en forma escrita.

CLÁUSULA NOVENA. - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

CLÁUSULA DÉCIMA. - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

CLÁUSULA UNDÉCIMA. - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicite.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 12 días del mes de marzo del 2026.



Misael Alexander Chacón Gavilanes
EL CEDENTE

Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.
LA CESIONARIA

CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVO DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **LLANO TUMBACO JORGE VINICIO**, identificado con cédula de ciudadanía **No. 0503808537** de estado civil soltero, a quien en lo sucesivo se denominará **EL CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. SimónRodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes

ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA: EL CEDENTE es una persona natural estudiante de la carrera de Administración de Empresas, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado “**GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS LÁCTEAS DE LA PARROQUIA GUAYTACAMA**”, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

Historial Académico

Inicio de la carrera: -

Finalización de la carrera: 2026 – 2026

Aprobación en Consejo Directivo: 00 de del 2026

Tutor: Mg. Eric David Parra Travéz

Tema: “**GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS LÁCTEAS DE LA PARROQUIA GUAYTACAMA**”

CLÁUSULA SEGUNDA. - LA CESIONARIA es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

CLÁUSULA TERCERA. - Por el presente contrato, **EL CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

CLÁUSULA CUARTA. - OBJETO DEL CONTRATO: Por el presente contrato **EL CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.
- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado realizadas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

CLÁUSULA QUINTA. - El presente contrato se realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **EL CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

CLÁUSULA SEXTA. - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

CLÁUSULA SÉPTIMA.- CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD. - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **EL CEDENTE** podrá utilizarla.

CLÁUSULA OCTAVA.- LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS. – LA CESIONARIA podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **EL CEDENTE** en forma escrita.

CLÁUSULA NOVENA. - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

CLÁUSULA DÉCIMA. - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

CLÁUSULA UNDÉCIMA. - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicite.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 12 días del mes de marzo del 2026.



Jorge Vinicio Llano Tumbaco
EL CEDENTE

Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.
LA CESIONARIA

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS LÁCTEAS DE LA PARROQUIA GUAYTACAMA”, de Chacón Gavilanes Misael Alexander y Llano Tumbaco Jorge Vinicio, de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho Proyecto Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 12 de marzo 2026



Mg. Eric David Parra

C.C: 0503575789

TUTOR

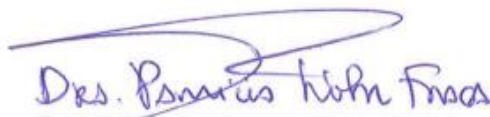
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Proyecto de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, los postulantes: Chacón Gavilanes Misael Alexander y Llano Tumbaco Jorge Vinicio con el título de Proyecto de Investigación: **“GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS LÁCTEAS DE LA PARROQUIA GUAYTACAMA”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúnen los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 12 de marzo de 2026

Para constancia firman:



Dra. Patricia Geraldina López Fraga
C.C: 0502207855
LECTOR 1 (PRESIDENTE)



Dra. Isabel Regina Armas Heredia
C.C: 0502298482
LECTOR 2 (MIEMBRO)



Dra. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz
C.C: 0502969587
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme siempre fuerza, salud y sabiduría para culminar esta etapa tan importante de mi vida profesional.

A mis padres, por su amor, apoyo incondicional y sacrificio constante, ellos han sido mi mayor impulso para seguir adelante.

Expreso un sincero agradecimiento a mi tutor de tesis, y a todas las personas que formaron parte de mi vida y me apoyaron de una u otra forma para culminar mis estudios.

Misael Alexander Chacón

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme culminar una etapa más en mi vida académica y darme la fortaleza para superar cada obstáculo que se ha presentado durante este proceso.

A mi madre, padre y familiares, quienes con su apoyo constante hicieron posible el cumplir este sueño.

A mi tutor de tesis, por su paciencia y dedicación, y a las empresas que nos permitieron llevar a cabo este proceso de investigación.

Jorge Vinicio Llano

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por guiar cada uno de mis pasos y darme la fortaleza necesaria para no rendirme ante las dificultades.

A mis padres, por ser mi mayor ejemplo de perseverancia, por su amor infinito y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. A mi familia, por su apoyo constante y por acompañarme en cada etapa de este camino.

Este logro es para ustedes, porque sin su apoyo nada de esto habría sido posible.

Misael Alexander Chacón

DEDICATORIAS

Este trabajo está dedicado con todo mi amor y gratitud a mis padres, por ser mi pilar fundamental y por enseñarme que con esfuerzo y constancia todo se puede lograr.

A mi familia, por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida. A todas las personas que creyeron en mí y me animaron a seguir adelante.

Este logro es también de ustedes.

Jorge Vinicio Llano

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TÍTULO: “GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS LÁCTEAS DE LA PARROQUIA GUAYTACAMA”

Autores:

Chacón Gavilanes Misael Alexander

Llano Tumbaco Jorge Vinicio

RESUMEN

La gestión del cambio influye en la productividad de los trabajadores y, en consecuencia, puede incidir en la calidad de los productos que elaboran. Ante esta problemática, se desarrolló una investigación en las empresas lácteas de la parroquia Guaytacama, con el objetivo de diagnosticar el estado actual de la gestión del cambio y analizar su incidencia en el nivel de productividad de los colaboradores. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo descriptivo y correlacional. Para su desarrollo se emplearon los métodos bibliográfico, de campo y analítico. Como técnica de recolección de información se utilizó la encuesta, aplicada mediante un cuestionario estructurado. La confiabilidad de los instrumentos fue evaluada a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniéndose valores de $\alpha=0,961$ para la variable de gestión del cambio y $\alpha=0,945$ para la variable de productividad. La población de estudio estuvo conformada por un total 38 colaboradores perteneciente a las cuatro empresas lácteas. Los resultados de la baremación evidenciaron que la gestión del cambio se ubica en un nivel “medio”, sin embargo, las dimensiones de valoración y conocimientos presentan niveles “bajos”. En cuanto a la productividad, los resultados muestran que los cinco tipos de productividad analizados se mantienen en niveles adecuados, aunque se identifican oportunidades de mejora relacionadas con el uso eficiente de los recursos. Por otra parte, la prueba de esfericidad de Bartlett arrojó un nivel de significancia menor a 0,005, lo que permitió aceptar la hipótesis alternativa. Asimismo, el coeficiente Rho de Spearman confirmó la existencia de una relación positiva y considerable entre las variables, con un valor de 0,739. Con base en estos resultados, se plantean orientadas a fortalecer la gestión del cambio y la productividad, entre ellas la implementación de programas de reconocimiento basados en el desempeño, el diseño de lineamientos para la creación de sistemas de ascensos y compensaciones, y el desarrollo de talleres y capacitaciones enfocadas en la gestión del cambio y el uso eficiente de recursos.

Palabras clave: resistencia, gestión del cambio, productividad, estrategias, reconocimiento.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

THEME: “CHANGE MANAGEMENT IN THE PRODUCTIVITY OF WORKERS IN DAIRY COMPANIES IN THE GUAYTACAMA PARISH”

Authors:

Chacón Gavilanes Misael Alexander

Llano Tumbaco Jorge Vinicio

ABSTRACT

Change management influences worker productivity and, consequently, can affect the quality of the products they produce. In response to this issue, a study was conducted in dairy companies in the Guaytacama parish to diagnose the current state of change management and analyze its impact on employee productivity. The research employed a quantitative approach with a non-experimental, descriptive, and correlational design. Bibliographic, field, and analytical methods were used for data collection. A structured questionnaire was used as the data collection technique. The reliability of the instruments was assessed using Cronbach's alpha coefficient, yielding values of $\alpha = 0.961$ for the change management variable and $\alpha = 0.945$ for the productivity variable. The study population consisted of 38 employees from the four dairy companies. The assessment results showed that change management is at a “medium” level; however, the dimensions of evaluation and knowledge are at “low” levels. Regarding productivity, the results show that the five types of productivity analyzed remain at adequate levels, although opportunities for improvement related to the efficient use of resources were identified. Furthermore, Bartlett's test of sphericity yielded a significance level of less than 0.005, allowing the alternative hypothesis to be accepted. Likewise, Spearman's rho coefficient confirmed the existence of a significant positive relationship between the variables, with a value of 0.739. Based on these results, actions are proposed to strengthen change management and productivity, including the implementation of performance-based recognition programs, the design of guidelines for creating promotion and compensation systems, and the development of workshops and training focused on change management and the efficient use of resources.

Keywords: resistance, change management, productivity, strategies, recognition.

AVAL DE TRADUCCIÓN


En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma inglés del tema del proyecto cuyo título versa: **“GESTIÓN DE CAMBIO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS LÁCTEAS DE LA PARROQUIA GUAYTACAMA,”** presentado por: **Chacón Gavilanes Misael Alexander** y **Llano Tumbaco Jorge Vinicio** egresados de la Carrera de Administración de Empresas perteneciente a **la Matriz** lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a los peticionarios hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 11 de febrero de 2026


Atentamente,


MSc. Edison Marcelo Pacheco Pruna
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI: 0502617350



CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación con el tema: “Gestión del cambio en la productividad de los trabajadores de las empresas lácteas de la parroquia Guaytacama”, de Chacón Gavilanes Misael Alexander y Llano Tumbaco Jorge Vinicio, de la carrera de Administración de Empresas, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Turnitin, con un porcentaje de coincidencias del 6%; y, expresé una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.

 Página 2 de 100 - Descripción general de integridad

6% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 12 palabras)

Exclusiones

- ▶ N.º de coincidencias excluidas

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 13 de marzo de 2026



Mg. Eric David Parra
C.C: 0503575789
TUTOR

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVO DE DERECHOS DE AUTOR.....	iii
CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVO DE DERECHOS DE AUTOR.....	vi
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	viii
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	ix
AGRADECIMIENTOS.....	x
DEDICATORIAS.....	xii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	xvi
CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD.....	xvii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xxi
ÍNDICE DE FIGURAS	xxiii
ÍNDICE DE FÓRMULAS	xxiii
ANEXOS.....	xxiv
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2.1. Contextualización del problema	2
2.2. Justificación.....	3
2.3. Objetivo General:	5
2.3.1. Objetivos Específicos:	5
3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	6
4. MARCO TEÓRICO.....	6
4.1. Antecedentes de investigación.....	6

4.2.	Fundamentación teórica	9
4.2.1.	Industria Láctea	9
4.2.2.	Variable Independiente: Gestión del cambio	11
4.2.3.	Variable dependiente: Productividad	25
4.2.4.	Estrategias para la gestión del cambio	31
5.	PREGUNTAS CIENTÍFICAS O HIPÓTESIS	34
5.1.	Hipótesis alternativa (H1)	34
5.2.	Hipótesis nula (H0)	34
6.	METODOLOGÍA	34
6.1.	Enfoque de la investigación	34
6.1.1.	Cuantitativo	34
6.2.	Diseño de la investigación	35
6.2.1.	No experimental	35
6.3.	Tipo de investigación	35
6.3.1.	Descriptiva	35
6.3.2.	Correlacional	35
6.4.	Métodos	36
6.4.1.	Revisión Bibliográfica	36
6.4.2.	Campo	36
6.4.3.	Analítico	37
6.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	37
6.5.1.	Técnica	37
6.5.2.	Instrumento	37
6.6.	Población	42
6.7.	Recopilación y Procesos de información	42
6.8.	Análisis e interpretación de la información recolectada	43

6.9.	Cálculo de la productividad mediante formulas	43
6.10.	Confiabilidad de los instrumentos	44
6.10.1.	Confiabilidad del instrumento de gestión del cambio	44
6.10.2.	Confiabilidad del instrumento de productividad.....	45
7.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
7.1.	Análisis Sociodemográfico	46
7.2.	Prueba de Kaiser-Meyer-Olkin y esfericidad de Bartlett	48
7.2.1.	Prueba de KMO y de Bartlett del instrumento de gestión del cambio 49	
7.2.2.	Prueba de KMO y de Bartlett del instrumento de productividad	50
7.3.	Prueba de normalidad	50
7.4.	Correlación de Rho de Spearman	51
7.5.	Baremo de la variable gestión del cambio	53
7.6	Calculo de la productividad de las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama.....	59
7.6.1.	Productividad de las empresas lácteas - Enero 2025	60
7.6.2.	Productividad de las empresas lácteas - Febrero 2025	62
7.6.3.	Productividad de las empresas lácteas - Marzo 2025.....	64
7.7.	Comparación de los resultados con investigaciones anteriores	67
8.	PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	68
8.7.	Desarrollo	70
8.7.1.	Estrategia 1: Implementar programas de reconocimiento y valoración del desempeño laboral.....	70
8.7.2.	Estrategia 2: Diseñar lineamientos para la creación de un sistema de ascensos y compensaciones	71
8.7.3.	Estrategia 3: Brindar talleres y capacitaciones sobre el uso eficiente de los recursos y la gestión del cambio	73

9.	IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, ECONÓMICOS O AMBIENTALES)....	77
9.7.	Impacto Social	77
9.8.	Impacto Económico	77
9.9.	Impacto Ambiental	78
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
10.7.	Conclusiones	78
10.8.	Recomendaciones	79
11.	BIBLIOGRAFÍA	80
	ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Sistema de trabajos relacionados con los objetivos específicos planteados</i>	5
Tabla 2.	<i>Número de beneficiarios directos e indirectos</i>	6
Tabla 3.	<i>Tipologías según MacNeil</i>	13
Tabla 4.	<i>Tipologías según Santana</i>	14
Tabla 5.	<i>Tipologías según Navarro</i>	15
Tabla 6.	<i>Tipologías según Méndez</i>	16
Tabla 7.	<i>Factores según Cabrera</i>	29
Tabla 8.	<i>Factores según Agudelo & Escobar</i>	30
Tabla 9.	<i>Fiabilidad– Otros autores</i>	38
Tabla 10.	<i>Operacionalización de la variable gestión del cambio y sus dimensiones de estudio</i>	39
Tabla 11.	<i>Operacionalización de la variable productividad y sus dimensiones de estudio</i>	41
Tabla 12.	<i>Población de estudio</i>	42
Tabla 13.	<i>Interpretación de los valores del coeficiente alfa de cronbach</i>	44
Tabla 14.	<i>Gestión del cambio - alfa de cronbach</i>	45

Tabla 15. <i>Productividad- alfa de cronbach</i>	46
Tabla 16. <i>Estadísticos de frecuencias de las características sociodemográfico de los colaboradores pertenecientes a las cuatro empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama</i>	47
Tabla 17. <i>Prueba de KMO y Bartlett de la variable gestión del cambio</i>	49
Tabla 18. <i>Prueba de KMO y Bartlett de productividad</i>	50
Tabla 19. <i>Prueba de Shapiro-Wilk</i>	51
Tabla 20. <i>Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman</i>	52
Tabla 21. <i>Rho de Spearman de gestión del cambio y productividad</i>	53
Tabla 22. <i>Rangos del baremo - gestión del cambio</i>	54
Tabla 23. <i>Baremo - gestión del cambio</i>	54
Tabla 24. <i>Baremo - valoración</i>	55
Tabla 25. <i>Baremo - comunicación</i>	56
Tabla 26. <i>Baremo – conocimientos</i>	57
Tabla 27. <i>Baremo – liderazgo</i>	58
Tabla 28. <i>Valores de los tipos de productividad – Enero 2025</i>	61
Tabla 29. <i>Resultados de la productividad de las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama– Enero 2025</i>	61
Tabla 30. <i>Valores de los tipos de productividad – Febrero 2025</i>	63
Tabla 31. <i>Resultados de la productividad de las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama– Febrero 2025</i>	63
Tabla 32. <i>Valores de los tipos de productividad – Marzo 2025</i>	65
Tabla 33. <i>Resultados de la productividad de las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama– Marzo 2025</i>	66
Tabla 34. <i>Estrategia de incentivos no monetarios</i>	70
Tabla 35. <i>Lineamientos para la creación de un sistema de ascensos y compensaciones</i>	72

Tabla 36. <i>Cronograma de actividades</i>	73
Tabla 37. <i>Módulo de capacitaciones</i>	74
Tabla 38. <i>Matriz de implementación de capacitaciones</i>	75
Tabla 39. <i>Módulo de impacto de las estrategias</i>	76
Tabla 40. <i>Cronograma de aplicación de las estrategias</i>	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Modelo de cambio de tres etapas de Lewin</i>	18
Figura 2. <i>Pasos del cambio exitoso de Kotter</i>	20
Figura 3. <i>Modelo ADKAR</i>	21
Figura 4. <i>Fórmulas para evaluar la productividad</i>	28
Figura 5. <i>Gráfica del resultado de baremo de la variable gestión del cambio</i>	55
Figura 6. <i>Gráfica del resultado de baremo de la dimensión valoración</i>	56
Figura 7. <i>Gráfica del resultado de baremo de la dimensión comunicación</i>	57
Figura 8. <i>Gráfica del resultado de baremo de la dimensión conocimientos</i>	58
Figura 9. <i>Gráfica del resultado de baremo de la dimensión liderazgo</i>	59
Figura 10. <i>Gráfica del resultado de los tipos de productividad del mes de Enero 2025</i>	62
Figura 11. <i>Gráfica del resultado de los tipos de productividad del mes de Febrero 2025</i>	64
Figura 12. <i>Gráfica del resultado de los tipos de productividad del mes de Marzo 2025</i>	66

ÍNDICE DE FÓRMULAS

Fórmula 1. <i>Cálculo de la productividad laboral</i>	28
--	----

ANEXOS

Anexo A. Encuesta aplicada en el área de producción de yogurt en las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama.

Anexo B. Encuesta aplicada en el área de producción de queso en las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama.

Anexo C. Recolección de información para el cálculo de la productividad en el área administrativa de las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama.

Anexo D. Formato de recolección de datos para el cálculo de la productividad en el área de producción.

Anexo E. Encuesta virtual para la evaluación de la productividad en las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama.

Anexo F. Encuesta virtual para la evaluación de la gestión del cambio y la productividad de los trabajadores de las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama.

Anexo G. Tabla estadística del cálculo de la encuesta sobre gestión del cambio y productividad en las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama, elaborada en el programa estadístico SPSS.

Anexo H. Tabla estadística de la productividad del trimestre de 2025 en las empresas lácteas de Guaytacama.

Anexo I. Curriculum Vitae de Chacón Misael, autor del proyecto investigativo

Anexo J. Curriculum Vitae de Llano Jorge, autor del proyecto investigativo

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Gestión del cambio en la productividad de los trabajadores de las empresas lácteas de la parroquia Guaytacama.

Fecha de inicio: Abril 2025

Fecha de finalización: Agosto 2025

Lugar de ejecución: Cantón Latacunga, Parroquia Guaytacama, Provincia de Cotopaxi.

Facultad que auspicia: Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

Carrera que auspicia: Administración de Empresas

Proyecto de investigación generativo vinculado: Ninguna

Grupo de investigación: Ninguno

Equipo de trabajo:

Docente: Mg. Eric David Parra Travéz, N.º de cédula: 0503575789

Autores:

Misael Alexander Chacón Gavilanes, N.º de cedula: 0503997686

Jorge Vinicio Llano Tumbaco, N.º de cédula: 0503808537

Área de Conocimiento:

Administración

Línea de investigación:

Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social.

Sub líneas de investigación de la Carrera:

Gestión e Innovación Empresarial.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Contextualización del problema

Ionita (2022) indica que “la leche es un producto alimentario que aporta un alto valor nutritivo, al contener vitaminas A, B12, D y minerales como el fósforo, potasio, calcio, magnesio, selenio, yodo y zinc” (p. 114). Al ser este un alimento necesario en la dieta humana se vuelve indispensable el producirlo y distribuirlo.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2022), aproximadamente 150 millones de hogares en todo el mundo se dedican a la producción lechera. En las últimas tres décadas, esta industria ha experimentado un crecimiento significativo, aumentando su producción en más del 77%, al pasar de 524 millones de toneladas en 1992 a 930 millones en 2022. Actualmente el país con mayor producción de leche es la India, contando con un 23% de producción total, seguido por los EE.UU, Pakistán, China y Brasil.

En el contexto ecuatoriano, la producción láctea también juega un papel relevante. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023), esta actividad representa una fuente de ingresos para casi 1,2 millones de personas. Se estima que en la región Sierra se produce diariamente un 73% de leche, siendo un aproximado de 5.6 millones de litros, en la Costa se produce un 19% y en la Amazonia un 8%.

No obstante, la situación del sector lácteo en Ecuador también enfrenta importantes desafíos. Un estudio publicado por Ortiz (2024) en la Revista Gestión señala que las empresas del sector tienen dificultad al innovar y adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores. En la entrevista realizada al gerente general de Vita Alimentos este mencionó que la comercialización de leche tradicional se ha vuelto cada vez más complicado debido a la aparición de nuevas opciones en el mercado, como las bebidas de origen lácteo. Otro desafío del sector es la escasa inversión en infraestructura, equipos de ordeño y sistemas de refrigeración, lo que puede afectar la calidad del producto.

En Cotopaxi, específicamente en el cantón Latacunga en la parroquia Guaytacama, operan cuatro empresas lácteas dedicadas a la elaboración y distribución de productos como quesos, yogurt, manjar de leche, crema de leche, mantequillas y

bebidas de leche. No obstante, pese a contar con años de experiencia en el sector, las empresas han mantenido una línea de producción tradicional sin mayores innovaciones. Durante observaciones preliminares en el sector de estudio y entrevistas informales con diferentes miembros del personal de las organizaciones, se evidenció una fuerte resistencia al cambio, así como una percepción generalizada de que no es necesario cambiar los procesos, productos o maquinarias del lugar. La actitud mostrada, sin duda, limita la competitividad del sector y podría comprometer la calidad del producto y la productividad de los trabajadores a mediano y largo plazo.

En este contexto, y considerando las dificultades que enfrentan las empresas para adaptarse a los cambios, resulta relevante el desarrollar la presente investigación en las empresas lácteas de la parroquia Guaytacama. Esta permitirá analizar cómo la gestión del cambio incide en la productividad de los trabajadores y, además, se propondrán estrategias que faciliten la implementación de mejoras dentro de estas empresas.

2.2. Justificación

Almeida (2019) señala que son diversas las organizaciones que, ante los cambios del entorno, se muestran incapaces de adaptarse y terminan sucumbiendo ante la incertidumbre y el caos. Muchas de ellas permanecen paralizadas, sin reconocer que estos desafíos pueden abordarse mediante una adecuada planificación y herramientas de gestión.

En efecto, el cambio organizacional representa uno de los procesos más complejos dentro de una empresa, pues suele generar miedo y resistencia entre los trabajadores. Esta actitud, en ocasiones, provoca el aplazamiento o incluso la cancelación de iniciativas de mejora. No obstante, existen casos en los que, con una planificación estructurada y una comunicación eficaz, los procesos de cambio resultan exitosos. Por ello, resulta fundamental que los trabajadores logren percibir los procesos de cambio como una oportunidad para su desarrollo profesional, en lugar de interpretarlos como una amenaza para su estabilidad laboral.

Desde el punto de vista teórico, la presente investigación contribuye al análisis de la gestión del cambio y su incidencia en la productividad dentro del contexto de las empresas lácteas. Además, permite analizar estos conceptos dentro de un sector

productivo específico de la parroquia de Guaytacama, contribuyendo al fortalecimiento del conocimiento sobre cómo los procesos de transformación organizacional inciden en el desempeño de los colaboradores.

En cuanto al ámbito práctico, los resultados de la investigación permitirán reconocer de qué manera la gestión del cambio interviene en los niveles de productividad de los trabajadores de las empresas lácteas ubicadas en la parroquia de Guaytacama. Asimismo, se propondrán estrategias que busquen lograr un cambio de mentalidad de los trabajadores, resaltando los beneficios que puede traer el cambio en términos de productividad y competitividad en el mercado.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio utiliza instrumentos de recolección de datos como encuestas y cálculos de productividad, los cuales facilitarán la obtención de datos confiables acerca de la relación existente entre la gestión del cambio y la productividad. La aplicación de estos instrumentos permitirá realizar el análisis estadístico de los datos mediante el programa SPSS, contribuyendo a generar resultados validados para futuras investigaciones.

Los principales beneficiarios de este estudio serán los 38 trabajadores que es el total de empleados pertenecientes a las cuatro empresas lácteas de Guaytacama, quienes conocerán de manera clara de qué manera incide el implementar cambios en la productividad de los trabajadores. También, recibirán como propuesta del proyecto estrategias de gestión que faciliten la implementación de cambios. Asimismo, otras empresas del sector que enfrenten desafíos similares podrán utilizar esta investigación como una guía práctica. También se beneficiarán estudiantes interesados en investigar sobre la gestión del cambio en contextos productivos, ya que encontrarán una base sólida para futuros estudios.

La aplicación de este proyecto es totalmente viable, dado que se cuenta con la aprobación de los directores y dueños de las cuatro empresas de la parroquia de Guaytacama para iniciar el estudio de campo, la autorización de la facultad y carrera, y el acompañamiento de la tutora para el adecuado desarrollo de los pasos investigativos.

2.3. Objetivo General:

- Analizar la incidencia de la gestión del cambio en la productividad de los trabajadores de las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama durante el periodo 2025.

2.3.1. Objetivos Específicos:

- Fundamentar teóricamente la gestión del cambio y la productividad.
- Diagnosticar el estado actual de la gestión del cambio en las empresas lácteas de la parroquia Guaytacama en relación con la productividad de los trabajadores durante el periodo 2025.
- Proponer estrategias de gestión del cambio basadas en el modelo de Kurt Lewin que contribuyan a mejorar la productividad de los trabajadores de las empresas lácteas de la parroquia Guaytacama durante el periodo 2025.

2.3.1.1. Actividades y Sistemas de tareas

Tabla 1

Sistema de trabajos relacionados con los objetivos específicos planteados

Objetivos específicos	Actividades	Resultados de las actividades	Evidencias
Fundamentar teóricamente la gestión del cambio y la productividad.	Recopilación de información de diferentes fuentes como artículos de revistas, periódicos, tesis, videos, etc.	Selección de los temas y subtemas de investigación para el marco teórico	Marco teórico
Diagnosticar el estado actual de la gestión del cambio en las empresas lácteas de la parroquia Guaytacama en relación con la productividad de los trabajadores durante el periodo 2025.	Identificación de las variables de estudio Selección de instrumentos apropiados para el estudio de las variables Aplicación del instrumento en la población de estudio Aplicación del instrumento	Instrumentos de recolección de información	Resultados de la investigación
Proponer estrategias de gestión del cambio basadas en el modelo de Kurt Lewin que contribuyan a mejorar la productividad de los trabajadores de las empresas lácteas de la parroquia Guaytacama durante el periodo 2025.	Revisión de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados Análisis de los resultados Desarrollo de estrategias acorde a los resultados identificados	Desarrollo de estrategias que mejoren la productividad y facilite la adopción de cambios para los trabajadores.	Propuesta del proyecto

Nota. La tabla muestran las diligencias que elaboraran los autores para cumplir con los objetivos propuestos en el proyecto.

3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios directos del presente proyecto investigativo serán los 38 colaboradores que es el total de trabajadores que laboran en las cuatro empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama. Por otro lado, los beneficiarios indirectos serán las empresas del sector lácteo que presenten dificultades en la gestión del cambio, así como estudiantes que deseen desarrollar una investigación relacionada al tema. La Tabla 2 muestra de forma más clara la cantidad de beneficiarios directos e indirectos.

Tabla 2

Número de beneficiarios directos e indirectos

Beneficiarios directos		Beneficiarios indirectos	
Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad
Lácteos Leo	10	Empresas lácteas	20
Lácteos la Victoria	12		
Lácteos San Sebastián	6	Universitarios o investigadores	30
Lácteos Maribella	10		
Total de beneficiarios directos	38	Total de beneficiarios indirectos	50

Nota. Elaboración propia.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Antecedentes de investigación

La presente investigación utilizó como base para el desarrollo del estudio de gestión del cambio y productividad en las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama, investigaciones anteriores que han realizado autores en países y organizaciones diferentes, pero que cumplen con un objetivo similar.

A continuación se menciona un resumen detallado de las investigaciones bases mencionadas.

En la ciudad de Lima, Cruz (2022) desarrollo un estudio titulado “La gestión del cambio y productividad laboral en los trabajadores de la empresa DAGO PACK SAC”, motivado por los problemas relacionados con el rendimiento de los trabajadores debido a los cambios organizacionales implementados. El objetivo principal fue analizar la

relación existente entre la gestión del cambio y la productividad de los trabajadores. Para ello se adoptó un diseño no experimental bajo un enfoque correlacional. Como técnica principal de recolección de información se utilizó la encuesta, aplicada a través de un cuestionario previamente validado. La población estuvo integrada por cincuenta y dos trabajadores, mientras que la muestra considerada para el estudio correspondió a cuarenta y seis participantes. Los resultados evidenciaron que el 82,61% de los encuestados percibe la gestión del cambio en un nivel medio; mientras que un 84,78% considera que su nivel de productividad laboral también se ubica en un nivel medio. Se concluyó que existe una relación significativa entre ambas variables, presentando un nivel de significancia de 0,000 ($< 0,05$) y una correlación positiva alta según el coeficiente de Spearman del $r= 0,937$, lo que indicó que mientras mayor sea la gestión del cambio, mejor será la productividad laboral.

En la región Junin, Advíncula & Llacuachaqui (2022) realizaron un estudio llamado “Gestión del cambio organizacional y Rendimiento laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Concepción”. El problema central identificado fue el estancamiento organizacional, el desorden en los procesos internos y una baja productividad que se genera en el entorno al iniciar una nueva gestión. El objetivo principal consistió en analizar la relación entre la gestión del cambio organizacional y el rendimiento laboral de los colaboradores de dicha institución. Para ello se empleó una metodología sustentada en los métodos científico, hipotético-deductivo, inductivo y correlacional, utilizando como instrumento de recolección de datos un cuestionario aplicado a una población de 32 trabajadores. Los hallazgos evidenciaron que la variable de gestión del cambio organizacional se correlaciona con los indicadores de la variable dependiente rendimiento laboral al obtener en sus resultados una correlación positiva mediana-debil. Asimismo, el análisis estadístico mediante el coeficiente de Rho de Spearman arrojó un valor de 0.794, lo que permitió aceptar la hipótesis general y confirmar la existencia de una relación significativa entre ambas variables

Por su parte, en la ciudad de San Isidro, Huancahuari (2021) llevó a cabo un estudio conocido como “Gestión del cambio y desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa de seguridad G4S”, donde se detectaron deficiencias en la gestión del cambio y su impacto sobre el desempeño laboral del personal administrativo. El propósito del estudio fue determinar la relación existente entre estas

dos variables. Se empleó la investigación del tipo descriptivo y correlacional, y el diseño no experimental, con un enfoque cuantitativo y de corte transversal. La técnica aplicada fue la encuesta y se encuestó a una muestra de 78 colaboradores. Los hallazgos demostraron que las variables de estudio tienen una correlación positiva moderada, este resultado se obtuvo al realizar el estudio estadístico conocido como Rho de Pearson, el cual evidenció un valor de 0,652 con tendencia ascendente, y un nivel de significancia inferior a 0,002. Estos resultados permitieron determinar la existencia de una relación positiva y moderada entre la gestión del cambio y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa G4S ubicada en la ciudad de San Isidro. En función de estos hallazgos, se procedió a aceptar la hipótesis alternativa y a rechazar la hipótesis nula.

En la ciudad de Huancayo, Mucha (2021) llevó a cabo un estudio titulado “Gestión Administrativa y su relación con la productividad laboral en la empresa ICONEG EIRL” en el que examinó la situación de la empresa de construcción ICONEG EIRL, donde se evidenció una inadecuada gestión administrativa, así como un desconocimiento por parte del personal sobre la misión y visión empresarial. El propósito central de este estudio consistió en analizar la relación existente entre la gestión administrativa y la productividad laboral. Para su desarrollo se adoptó un enfoque, empleando un diseño no experimental con alcance correlacional y de corte transversal. La muestra fue seleccionada de manera casual, y la recolección de información se realizó mediante la aplicación de un cuestionario. Los resultados obtenidos a partir del coeficiente de correlación del Rho de Spearman mostraron un valor de 0.577, lo que indicó que la gestión administrativa se relaciona directa y moderadamente con la productividad laboral. Por lo tanto, se concluyó que si se mejora la gestión administrativa en la empresa de construcciones ICONEG EIRL se logrará un incremento en la productividad de los trabajadores.

Los estudios anteriormente mencionados fueron de gran apoyo para los autores del presente proyecto al brindar un marco referencial de las variables de estudio, así como contar con instrumentos previamente validados por especialistas que servirán de apoyo en la recolección de datos. Además, los enfoques y resultados de las investigaciones citadas servirán como una guía para el desarrollo de la metodología y análisis de los resultados.

A continuación, se presenta el marco teórico correspondiente al sector lácteo en Ecuador y las variables de estudio.

4.2.Fundamentación teórica

4.2.1. Industria Láctea

4.2.1.1.Definición

La palabra lácteos proviene del latín lacteus, término que se refiere a todo aquello relacionado con la leche o derivado de ella. Por lo tanto, cuando se habla de lácteos se hace referencia a un grupo de alimentos elaborados a partir de la leche, principalmente de animales como la vaca, la cabra o la oveja. Esta leche es la materia prima fundamental para lo que conocemos como industria láctea. Pero, ¿qué son las exactamente las empresas lácteas?

En este sentido, Mastellone (2020) define a la industria láctea como el sector industrial que utiliza la leche de origen animal como materia prima, encargándose de procesarla y transformarla en productos listos para su comercialización. Todo este proceso debe realizarse cumpliendo rigurosamente con los estándares y normativas de seguridad alimentaria modernos. Ya que los productos lácteos, a pesar de ser altamente consumidos en muchos países, pueden representar un riesgo para la salud si no se manipulan adecuadamente. Por eso, las autoridades sanitarias regulan estrictamente su producción, distribución y venta.

De igual manera, Macri et al., (2019) sostiene que la industria láctea está compuesta por aquellas empresas que se dedican al procesamiento de la leche para obtener alimentos derivados, los cuales en su mayoría provienen de vacas, aunque también pueden originarse de cabras y ovejas. Aun así, los productos más consumidos y distribuidos provienen de la leche vacuna, lo que hace que esta sea la más utilizada en los procesos industriales.

Por su parte, Sánchez J. , (2017) explica que la industria láctea trabaja principalmente con leche obtenida de diversas razas de ganado vacuno, con el objetivo de generar distintos derivados que puedan ser distribuidos y comercializados al público, Esta industria ha crecido notablemente a lo largo del tiempo, al punto de convertirse en uno de los sectores alimentarios más importantes a nivel mundial. No obstante, también ha enfrentado nuevos retos ante la aparición de productos alternativos, como los lácteos

de origen vegetal. Esto ha impulsado a las empresas del sector a innovar constantemente para mantenerse competitivas en el mercado y responder a las nuevas demandas del consumidor.

Sin duda, las empresas lácteas cumplen un rol esencial dentro del sistema alimentario, ya que transforman un recurso natural como la leche en una gran variedad de productos como el queso, yogurt, leche pasteurizada, leche en polvo, crema de leche, entre otros. Sin embargo, es importante tener presente que todo este proceso requiere un estricto control sanitario, ya que un mal tratamiento o almacenamiento de la leche puede derivar en enfermedades para los consumidores. Por ello, es clave que estas empresas actúen con responsabilidad y cumplan todas las normas de calidad vigentes.

A continuación, se presentarán algunas de las principales empresas lácteas que operan en Ecuador.

4.2.1.2. Industrias en Ecuador

La leche constituye uno de los alimentos esenciales en la alimentación de millones de personas a nivel mundial. En el caso del Ecuador, de acuerdo con Ortiz (2024), el sector lácteo se considera un componente clave dentro de la actividad agroindustrial del país. Esto se debe, principalmente por la diversidad geográfica y su clima favorable, estas condiciones propicias permiten que se genere una adecuada producción lechera.

Asimismo, Ortiz (2024) señala que según datos del Centro de la Industria Láctea (CIL), la producción nacional de leche en Ecuador alcanzó en 2023 los 5,7 millones de litros diarios, de los cuales el 51,8 % corresponde a la industrial formal. Entre las provincias que sobresalen por su nivel de producción se encuentran Pichincha, Cotopaxi, Santo Domingo, Carchi y Manabí, las cuales, en conjunto, aportan más del 60% de la producción total del país.

Si tomamos en cuenta esta información, se puede ver que Ecuador no solo es rico en flora y fauna, sino que también posee regiones con condiciones óptimas para el desarrollo de la ganadería y la agricultura. Esta combinación ha favorecido el crecimiento de empresas desde pequeños emprendimientos hasta grandes industrias, todas enfocadas en el procesamiento y venta de productos lácteos y sus derivados.

Según la Corporación Financiera Nacional (2019), dentro del país existen diversas empresas dedicadas a la elaboración de productos y derivados lácteos, entre las que destacan:

- Industrias lácteas toni S.A
- Lácteos san antonio C.A
- Empresas pasteurizadora quito S.A
- Alpina
- Corporación ecuatoriana de alimentos y bebidas corpabe S.A

Estas empresas son solo algunas de las más importantes que laboran en Ecuador, sin embargo se tiene que tener en cuenta que también existen microempresas que laboran en el mercado distribuyendo su lácteo a vecinos y personas interesadas en adquirir leche recién extraída.

4.2.2. Variable Independiente: Gestión del cambio

4.2.2.1. Definición

La implementación de cambios en las organizaciones representa uno de los procesos más complicados, debido principalmente a la resistencia que suele surgir por parte del personal, ya sea por temor a lo desconocidos, la incertidumbre o por el miedo a no acoplarse a los cambios. Por tal motivo, es indispensable que exista compromiso y participación activa de todos los colaboradores, independientemente de su posición jerárquica, para que los cambios sean aplicados de manera efectiva y logren generar beneficios sostenibles en el tiempo.

En este sentido, Garibay (2019) señala que “el cambio organizacional surge para desarrollarse, mejorar productos y servicios, corregir fallos, adaptarse a las necesidades del entorno y afrontar nuevos retos” (p.16). Esta afirmación resalta que el cambio organizacional no es un fin en sí mismo, sino una herramienta clave para que la empresa evolucione y se mantenga competitiva en el mercado a pesar de los cambios que puedan surgir con el tiempo.

Generalmente, los cambios dentro de las organizaciones se realizan por la intervención de la alta dirección o los gerentes, quienes buscan obtener beneficios al

optimizar el rendimiento del personal y por ende, los resultados generales de la empresa. A partir de ello, surge la siguiente interrogativa ¿qué es la gestión del cambio?

Para Duarte (2020), la gestión del cambio es un proceso diseñado con el propósito de disminuir los efectos negativos y potenciar los beneficios de las transformaciones organizacionales, tanto para la empresa como para sus integrantes. El concepto del autor tiene una perspectiva amplia, pues menciona que la gestión no solo consiste en aplicar directrices para que los cambios funcionen, sino que también implica una intervención estructurada que busca identificar, reducir e incluso eliminar los elementos que perjudican el desempeño del personal o el desarrollo eficaz de los procesos internos.

Por otro lado, Arbaiza (2020) define la gestión del cambio como “la planificación de distintas modificaciones para mejorar la efectividad de la organización en aspectos estratégicos, como la misión, visión y los objetivos de la organización, o en su estructura, sus procesos o sistemas, o su tecnología” (p.427). La perspectiva de autor hace referencia a que la gestión del cambio es un proceso de carácter estratégico que debe estar sustentado en una planificación detallada y contar con el respaldo de los niveles directivos, Arbaiza destaca que los cambios pueden afectar distintas áreas de la organización, lo cual exige una preparación rigurosa para evitar consecuencias negativas a corto o mediano plazo.

De igual manera, Ortega & Solano (2015) plantean que la gestión del cambio es un proceso deliberado orientado a reducir impactos negativos y potenciar los aspectos positivos que generan valor en la organización. Según su enfoque, la finalidad del cambio es mejorar la posición de una empresa en el mercado cada vez más competitivo. Complementariamente, Proulx (2015) conceptualiza la gestión del cambio como “toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional que tiene un carácter relativamente durable” (p.103). Este autor resalta el carácter estructural del cambio, al señalar que no se trata únicamente de sustituir procedimientos o tecnologías, sino de transformar aspectos más profundos como la cultura empresarial, con la expectativa de tener mejores resultados.

A partir de las definiciones analizadas, puede afirmarse que existe un consenso en que la gestión del cambio es un proceso planificado que busca transformar

elementos internos que dificultan el desarrollo organizacional, con el propósito de mejorar su rendimiento.

En definitiva, la gestión del cambio es proceso de transición que comienza con la identificación de áreas que requieren mejora, seguido de una planificación detallada y aprobación formal, para luego iniciar un proceso de comunicación y formación dirigido a los trabajadores. Esta etapa es clave para reducir la resistencia y facilitar su acoplamiento.

4.2.2.2. Tipos

En el entorno empresarial actual, existen diversos tipos de cambios que pueden implementarse dentro de una organización. A continuación, se abordarán los más representativos según distintos enfoques teóricos, los cuales permiten comprender la naturaleza, alcance y aplicación de dichos cambios.

Según MacNeil (2025), el cambio organizacional puede presentarse en tres formas principales: cambio de estrategia, cambio de procesos y cambio de estructura, lo cual se explica a mayor detalle en la Tabla 3.

Tabla 3

Tipologías según MacNeil

Tipos de cambio	Descripción
Cambio estratégico	Se refiere a las modificaciones que se realizan en el plan de la organización en los objetivos empresariales o en la visión institucional. Este tipo de cambio puede influir directamente en las metas y responsabilidades individuales de los integrantes del equipo de trabajo.
Cambio en los procesos	Consiste en transformaciones aplicadas a la manera en que los colaboradores llevan a cabo sus actividades laborales. Estas modificaciones pueden involucrar tanto los procedimientos existentes como el flujo de trabajo dentro de la organización.
Cambio estructural	Hace referencia a ajustes en la forma en que se organiza el equipo de trabajo o la estructura de la empresa. Cuando este tipo de cambio no se gestiona adecuadamente, puede generar confusión respecto a las responsabilidades de cada miembro y a los canales de comunicación dentro de la organización.

Nota. La tabla brinda una descripción detallada de los tipos de cambios que se puede producir en una empresa, elaboración propia a partir de MacNeil (2025).

Los tres tipos de cambios explicados a detalle en la Tabla 3, reflejan transformaciones que suelen llevarse a cabo a mediano o largo plazo, lo cual permite

una planificación más reflexiva y estructurada. Desde esta perspectiva, el autor sugiere que la gestión del cambio puede realizarse de forma progresiva, brindando tiempo suficiente para implementar estrategias adecuadas y minimizar el impacto negativo en los colaboradores.

Por otro lado, Santana (2022) propone una clasificación diferente, en la que identifica tres grandes categorías: cambios según el tiempo, la manera de afrontarlos y cambios según el área organizacional afectada. Estos tipos y sus respectivos subtipos se describen con mayor detalle en la Tabla 4.

Tabla 4

Tipologías según Santana

Tipos de cambio	Sub tipos	Descripción
Cambios según el tiempo	Cambios evolutivos	Corresponden a transformaciones que se desarrollan de manera progresiva, siguiendo una planificación previa
	Cambios revolucionarios	Se caracterizan por surgir de forma repentina, por lo que requieren respuestas rápidas por parte de la organización.
Cambios según la manera de afrontarlos	Cambio planificado	Ocurren cuando las decisiones relacionadas con el cambio se toman con anticipación, permitiendo analizar distintas alternativas
	Cambio por imitación	Este tipo de cambio surge cuando la organización adopta prácticas o estrategias similares a las de otras empresas del mercado
	Cambio por reacción	Este cambio se produce por factores de entorno, su fin es buscar la manera de adaptarse o subsistir.
	Cambio por tensión final	Tiene lugar cuando la empresa no logra identificar oportunamente las señales que indican la necesidad de cambio. Como consecuencia, las transformaciones se implementan de forma tardía
Cambios según el área a la que afecta	Cambios estructurales	Se refieren a modificaciones en la estructura organizativa o en el organigrama de la empresa
	Cambios tecnológicos	Están asociados con la incorporación de nuevas tecnologías, herramientas digitales o procesos de automatización
	Cambios de personal	Se presentan cuando existen modificaciones en el ámbito de los recursos humanos, como la incorporación de nuevos colaboradores
	Cambio en los procesos	Consisten en ajustes realizados en las actividades o procedimientos de trabajo

Nota. La tabla contiene los tipos y sub tipos de cambios empresariales, elaboración propia basada en Santana (2022).

La autora resalta que los cambios no siempre se dan a largo plazo; en ocasiones, las organizaciones deben responder de forma inmediata a situaciones inesperadas. Además, enfatiza que estos cambios pueden impactar múltiples áreas de la empresa, lo que requiere una preparación continua y una actitud flexible frente a lo imprevisto.

En cambio, Navarro (2022) presenta seis tipos de cambio organizacional ampliamente reconocidos: cambio estratégico, centrando en las personas, estructural, tecnológico, no planificado y correctivo. Cada uno de estos se encuentran explicado en la Tabla 5.

Tabla 5

Tipologías según Navarro

Tipo de cambio	Descripción
Cambio estratégico	Hace referencia a las modificaciones que se aplican en las políticas organizacionales, en la estructura o en los procesos de la empresa. Estas transformaciones se realizan con el propósito de alcanzar nuevos objetivos.
Cambio centrado en las personas	Este tipo de cambio se relaciona con decisiones que afectan directamente al personal, como la implementación de nuevas políticas
Cambio estructural	Comprende las transformaciones que se producen en la estructura organizativa de la empresa. Estas pueden originarse por factores internos o externos.
Cambio tecnológico	Se refiere a la adopción o incorporación de nuevas tecnologías, como programas informáticos o sistemas digitales
Cambio no planificado	Corresponde a modificaciones que surgen como respuesta a situaciones imprevistas o eventos inesperados
Cambio correctivo	Este tipo de cambio tiene un carácter reactivo y se implementa cuando se detecta un problema específico dentro de la organización

Nota. La tabla muestra seis tipos de cambio que se presentan en una organización con su respectiva descripción, elaboración propia a partir de Navarro (2022).

Lo propuesto por Navarro ofrece una mirada integral, al reconocer tanto transformaciones estructuradas y a gran escala como la adopción de nuevas tecnologías o la reestructuración organizacional, así como aquellas que surgen de forma inmediata ante problemas específicos que requieren soluciones inmediatas.

Finalmente, Méndez (2018) clasifica los cambios en dos grandes tipos: el cambio planeado y el cambio no planeado. Ambos se detallan en la Tabla 6.

Tabla 6*Tipologías según Méndez*

Tipo de cambio	Descripción
Cambio no planificado	Se presenta de manera inesperada como consecuencia de factores internos o externos que generan la necesidad de que la organización modifique su funcionamiento con el fin de adaptarse
Cambio planificado	Corresponde a un proceso que se desarrolla de forma deliberada y con objetivos previamente definidos por la alta dirección. Este tipo de cambio puede implicar ajustes o nuevas implementaciones en la estrategia empresarial

Nota. La tabla indica los dos tipos de cambio más frecuentes en las empresas, elaborado a partir de Méndez (2018).

El planteamiento de Méndez permite distinguir entre aquellos cambios que son anticipados, producto de una planificación estratégica, y aquellos que surgen de manera inesperada, lo cual exige a la organización adaptarse rápidamente para mantener la estabilidad operativa.

En conjunto, los enfoques de estos autores coinciden en que los cambios dentro de las organizaciones pueden responder a diversos factores, tanto internos como externos. Dichas transformaciones no solo se relacionan con las necesidades de mejora continua, sino también con la capacidad de adaptación frente a un entorno en constante evolución. Por ello, comprender los distintos tipos de cambio organizacional es fundamental para diseñar estrategias adecuadas.

4.2.2.3. Modelos

En la actualidad, las organizaciones se ven en la necesidad de implementar cambios con mayor frecuencia en sus procesos, operaciones y estructuras, debido a las constantes transformaciones del mercado. Esto ha generado una creciente necesidad de contar con herramientas que faciliten la transición y el éxito de dichos cambios. En respuesta a esta necesidad surgen los modelos de gestión del cambio, los cuales, según Vargas (2017)

Sintetizan la investigación y la práctica como base para comprender los procesos y mecanismos de cambio tanto a nivel organizacional como a nivel individual. Además, estos modelos persiguen tres objetivos principales: 1) definir el cambio y la situación de cambio en el contexto de una organización e identificar las

soluciones posibles, 2) implementar el cambio de acuerdo con la estrategia elegida y 3) consolidar el cambio dentro de la organización.

Si bien existen diversos modelos de gestión del cambio que han cobrado relevancia en los últimos años, este proyecto se enfocara en tres de los más reconocidos dentro del mundo empresarial y administrativo.

4.2.2.3.1. Modelo de las tres etapas de Kurt Lewin

Uno de los pioneros en el estudio del cambio organizacional es el propuesto por Kurt Lewin, psicólogo social germano-estadounidense, considerado uno de los fundadores de la psicología moderna en contextos grupales y organizacionales. Según lo expuesto por Muhammad (2024), Lewin desarrolló su modelo a inicios del siglo XX con el objetivo de analizar dos aspectos fundamentales:

- En primer lugar, comprender cómo se llevan a cabo los procesos de cambio dentro de los entornos organizacionales.
- En segundo lugar, examinar de qué manera es posible cuestionar el statu quo con el fin de promover transformaciones efectivas en las organizaciones.

El psicólogo Kurt Lewin el comportamiento de los individuos frente al cambio es una función del comportamiento grupal. Por lo tanto, cualquier fuerza que afecte la dinámica grupal también influye directamente en la actividad del individuo hacia el cambio. En base a esta premisa, Lewin creo el modelo de tres etapas conocidas como:

- **Descongelamiento:** Consiste en preparar a la organización para el cambio, comunicando claramente su necesidad y reduciendo la resistencia a través de la sensibilización. El objetivo es reducir las resistencias al cambio y preparar al equipo para la transformación.
- **Cambio o transición:** Es la fase en la que se implementan nuevos comportamientos, procesos o estructuras. En esta etapa se configura la nueva realidad organizacional.
- **Re congelar:** Una vez realizado el cambio, esta etapa busca consolidarlo mediante el esfuerzo de los nuevos comportamientos y prácticas. Se trata de evitar el retorno a los antiguos métodos y asegurar que la nueva normalidad se mantenga en el tiempo.

En la Figura 1 se presenta un esquema que sintetiza las funciones de cada una de las etapas.

Figura 1

Modelo de cambio de tres etapas de Lewin



Nota. La figura muestra una descripción detallada de las tres etapas de cambio organizacional según Lewin el cual fue elaborado por Consumt (2022).

4.2.2.3.2. Modelo de los ocho pasos para liderar el cambio de John Kotter

El modelo de Kotter nace del análisis de múltiples procesos de cambio llevados a cabo en organizaciones estadounidenses, en las que se evidenció que una de las causas del fracaso era la falta de una secuencia adecuada en la conducción del cambio por parte de los altos ejecutivos. Además, acorde a lo señalado por Soriano (2017), las estadísticas mostraban que solo un 30% de los procesos de cambio organizacional terminaban con éxito.

Así pues con el fin de aumentar las probabilidades de éxito, Kotter propuso un modelo de gestión denominado “Los ocho pasos para liderar el cambio”, el cual se ha convertido en una referencia clave dentro del mundo empresarial. Una de las ideas centrales de su propuesta, según Kotter & Cohen (2002) en su libro “The Heart of Change”, menciona que:

“El corazón del cambio está en las emociones. El flujo + ver + sentir= cambio, es más poderoso que análisis+ pensamiento=cambio”.

A continuación se detalla los ocho pasos para la implementación del cambio, acorde a la señalado por Sánchez (2022).

1. Crear un sentido de urgencia: El primer paso para implementar un cambio exitoso consiste en generar en los miembros de la organización la percepción de que el cambio es necesario y urgente. Cuando las personas no identifican esta necesidad, es común que disminuya su motivación y que el proceso de transformación avance con dificultad o incluso se detenga.
2. Formar una coalición de liderazgo sólida: Para impulsar el cambio organizacional es fundamental contar con un grupo de líderes comprometidos, que posean la autoridad, influencia y credibilidad necesarias dentro de la organización para dirigir y promover el proceso de transformación.
3. Desarrollar una visión y una estrategia: La definición de una visión clara permite orientar el proceso de cambio y motivar a los colaboradores hacia un objetivo común. Por su parte, la estrategia establece las acciones y los medios que permitirán alcanzar dicha visión.
4. Comunicar la visión del cambio: Tanto la visión como la estrategia deben transmitirse de manera clara, constante y persuasiva a todos los integrantes de la organización, con el propósito de que comprendan el proceso y se comprometan con su implementación.
5. Eliminar los obstáculos: Identificar y reducir las barreras que dificultan el avance del cambio es un aspecto fundamental para mantener el progreso del proceso de transformación dentro de la organización.
6. Generar logros a corto plazo: Reconocer y celebrar los resultados positivos obtenidos en las primeras etapas del cambio contribuye a fortalecer la confianza en el proceso y a mantener la motivación de los colaboradores.
7. Consolidar los avances y promover nuevos cambios: Una vez alcanzados los primeros resultados favorables, es importante continuar fortaleciendo el proceso mediante la implementación de nuevas acciones o proyectos que permitan consolidar los avances logrados.
8. Integrar los nuevos enfoques en la cultura: Para que el cambio sea duradero, las nuevas prácticas, valores y comportamientos deben incorporarse a la cultura de la organización, de modo que formen parte de su funcionamiento habitual.

En la Figura 2 se muestra un resumen visual de cada uno de los ocho pasos, facilitando así su comprensión o interpretación.

Figura 2

Pasos del cambio exitoso de Kotter



Nota. La imagen brinda información precisa de los ocho pasos que sigue una empresa para implementar cambios en su entorno. La imagen fue tomada de una publicación de LinkedIn realizada por Sánchez (2022).

4.2.2.3.3. Modelo de gestión del cambio ADKAR de Prosci

El modelo ADKAR fue desarrollado hace dos décadas por Jefe Hiatt, creador de Prosci, tras analizar los patrones de cambio en más de 700 organizaciones. Este modelo, parte de la premisa de que la transformación organizacional solo puede lograrse cuando las personas, individualmente, atraviesan sus propios procesos de cambio. En este sentido, y según lo expuesto por Horlick (2023), el modelo ADKAR se centra en guiar a cada individuo en su tránsito por el cambio, abordando cualquier obstáculo o punto de barrera que pueda surgir en el camino.

El término “ADKAR” es un acrónimo formado por cinco elementos, que de acuerdo con este modelo, cada persona debe desarrollar para que un proceso de cambio organizacional pueda implementarse con éxito. Estos componentes son: Awareness (consciencia), Desire (deseo), Knowledge (conocimiento), Ability (habilidad) y Reinforcement (refuerzo).

A continuación, se presenta una descripción detallada de cada una de estas etapas, basándose en lo señalado por el Banco Pichincha (2023):

- **Awareness:** Se comunica a los colaboradores la necesidad del cambio, destacando las oportunidades que este generara, los motivos para implementarlo y los riesgos de no hacerlo.
- **Desire:** Se debe reconocer e identificar las motivaciones propias de cada colaborador, promoviendo su compromiso con el proceso de transformación.
- **Knowledge:** En esta etapa se provee de entrenamiento, capacitación y herramientas necesarias que permitan el desarrollo de nuevas habilidades para adaptarse más rápido al cambio.
- **Ability:** En esta etapa se generara oportunidades para que los colaboradores pongan en práctica los conocimientos adquiridos previamente.
- **Reinforcement:** En esta fase se impulsan acciones orientadas a consolidar el cambio dentro de la organización. Para ello se brinda retroalimentación a los colaboradores y se refuerzan las conductas deseadas.

En la Figura 3 se presenta un resumen visual de los cinco componentes esenciales del modelo ADKAR, los cuales en conjunto permiten gestionar el cambio en las organizaciones.

Figura 3

Modelo ADKAR

A	Awareness (Consciencia): De la necesidad del cambio
D	Desire (Deseo): Para participar y apoyar el cambio
K	Knowledge (Conocimiento): Sobre cómo cambiar
A	Ability (Habilidad): De implementar las habilidades y los comportamientos requeridos
R	Reinforcement (Reforzamiento) Para sostener el cambio

Nota. La imagen brinda una descripción de los acrónimos del modelo de ADKAR. Esta fue tomada de la página Prosci, publicada por Horlick (2023).

4.2.2.4. Factores que influyen en el éxito o fracaso

El cambio es uno de los procesos más relevantes dentro de las organizaciones, ya que busca eliminar aquellas prácticas o procedimientos que limitan la productividad y el crecimiento, promoviendo a su vez la implementación de nuevos métodos, herramientas o estrategias que permitan mejorar la eficiencia y mantenerse competitivos en el entorno de constante transformación.

Existen diversos factores que influyen en el éxito o fracaso del cambio organizacional. Por ejemplo, Ortec (2024) identifica diez factores que suelen estar presentes cuando un cambio empresarial fracasa: la resistencia al cambio, la cultura organizacional existente, la complejidad del cambio, la falta de visión clara, recursos insuficientes, metas mal definidas, fatiga por el cambio, liderazgo débil, diferencias individuales, y una capacitación deficiente. Todos estos factores, en conjunto o por separado, pueden afectar seriamente el desarrollo del cambio. Personalmente se considera que uno de los puntos más críticos es el miedo que genera el cambio, ya que este suele desencadenar resistencia. Por eso, es clave comunicar y capacitar con anticipación, para disminuir la incertidumbre y preparar a los colaboradores.

De igual forma, Howard (2022), en su estudio titulado “A holistic and universal approach for managing technology and organizational change”, señala que entre los factores que contribuyen al fracaso del cambio se encuentran tanto causas internas como externas. Algunas de ellas son: la falta de disponibilidad del equipo directivo, escasa coordinación, ausencia de competencias para la gestión del cambio y deficiencias en la formación del personal. En cuanto a los factores externos, aunque estos no pueden ser controlados directamente, una buena preparación y análisis pueden ayudar a mitigar sus efectos negativos. Puesto que el simple hecho de anticiparse a estos factores puede marcar la diferencia entre avanzar o estancarse en medio del proceso de cambio.

Por su parte, Jones et al., (2019) explican que el éxito o fracaso del cambio depende de una serie de factores interrelacionados. Entre los que podrían llevar al fracaso están: la cultura organizacional existente, la falta de recursos, la ausencia de seguimiento continuo, y otra vez, la resistencia al cambio. En cuanto, los elementos que favorecen el éxito están: objetivos claramente definidos, comunicación efectiva entre todos los niveles, liderazgo comprometido y motivación de los trabajadores. Todos

estos aspectos están estrechamente vinculados. Por ejemplo, un mal liderazgo puede generar una comunicación deficiente, lo cual alimenta la resistencia. Por ello, es crucial identificar estos factores a tiempo y trabajar sobre ellos estratégicamente.

Además, Moncayo & Ortiz (2018) señalan como causas frecuentes del fracaso: la carencia de estrategias claras, la debilidad en el liderazgo y políticas organizacionales ineficaces. En contraste, destacan que un factor clave para el éxito es la comunicación efectiva en todos los niveles de la organización. Del mismo modo, Prieto et al., (2018) en su artículo “Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero”, concluyeron que el factor más determinante en el éxito del cambio es el liderazgo. Desde su perspectiva, el talento humano tiene el rol central en este proceso, y contar con líderes preparados y empáticos permite minimizar la resistencia y facilitar la transición.

En resumen, los estudios revisados muestran con claridad que existen múltiples factores que pueden influir en el éxito o fracaso del cambio, pero los autores del presente proyecto consideran que el más importante es el factor humano. Las personas, con sus actitudes, miedos y capacidades, son quienes conducen o detienen el cambio. Por ello, entender su rol y darles el espacio necesario para adaptarse es esencial. Habiendo analizado estos factores, es momento de abordar un tema crucial en este proyecto: ¿Qué es la resistencia al cambio?

4.2.2.5. Resistencia al cambio

Los seres humanos son, por naturaleza, criatura de costumbres o hábitos, y eso también se refleja en los entornos laborales. Con el paso del tiempo, las personas se acostumbran a rutinas específicas, tareas estructuradas y ambientes predecibles. Es por ello, que cuando se introducen cambios que alteren estas dinámicas, surge la resistencia.

Según Montagud (2021) “la resistencia al cambio se define como el conjunto de actitudes que experimentan los empleados de una organización cuando se ven empujados hacia un proceso de cambio en su lugar de trabajo.” (p.89). Por su parte, Martínez et al., (2018) describen la resistencia al cambio como:

Un fenómeno natural que obstruye la puesta en marcha de nuevos sistemas. La resistencia se puede presentar a nivel individual y organizacional, lo que permite

definirla en dos factores: los ligados a la actitud de las personal y los factores ligados a la empresa. (p.90)

Acorde a lo expuesto por los autores, se puede argumentar que, la resistencia al cambio puede considerarse una respuesta emocional de defensa ante la posibilidad de romper la rutina o perder el control sobre lo conocido. A continuación, se presentan los diferentes tipos de resistencia que se pueden presentar en las empresas al momento de implementar cambios.

4.2.2.6. Tipos de resistencia

Existen diferentes formas en las que los colaboradores pueden expresar su oposición al cambio. Según Prosci Iberia & Latam (2025), la resistencia al cambio organizacional se clasifica según el grado de actividad de los empleados, los cuales son:

- Resistencia activa: Se caracteriza por manifestarse de forma directa y visible dentro de la organización. En este caso, los trabajadores realizan acciones o expresan su desacuerdo con el propósito de impedir que los cambios influyan en la cultura organizacional o en la forma habitual de trabajo.
- Resistencia pasiva: Este tipo de resistencia resulta más difícil de identificar, ya que no suele manifestarse de manera verbal. Sin embargo, puede detectarse al analizar ciertos indicadores, como la disminución de la productividad o el incremento del absentismo laboral.

Montagud (2021) también coincide con esta clasificación, resaltando que:

- En a resistencia pasiva, aunque los empleados no estén de acuerdo con el cambio que se pretende implementar, generalmente no lo expresan de manera explícita mediante quejas o comentarios directos. En su lugar, lo manifiestan a través de actitudes o comportamientos, como menor productividad.
- En la resistencia activa, los trabajadores expresan su inconformidad de manera directa, ya sea mediante comentarios entre compañeros o comunicándolo a sus superiores. En algunas situaciones, esta oposición puede intensificarse hasta generar protestas, sabotajes o huelgas.

Los autores coinciden en que la resistencia, ya sea activa o pasiva, debe ser gestionada con sensibilidad y estrategia, ya que puede afectar de forma directa la

implementación exitosa de los cambios. En vista de que se ha tratado los subtemas de mayor relevancia de la variable independiente “Gestión del cambio”, se procede a realizar la investigación de la variable dependiente “Productividad”.

4.2.3. Variable dependiente: Productividad

4.2.3.1. Definición

La productividad, según Pecanha & Ferreira (2021), es una medida económica que permite calcular cuántos bienes y servicios se generan a partir de los factores utilizados en un periodo de tiempo determinado, como el trabajo humano, el capital, el tiempo o la tierra. En el ámbito de la administración, este concepto resulta fundamental para evaluar el nivel de eficiencia en los procesos de producción, en función de los recursos empleados que brinda la organización.

Partiendo de esta base general, surge la necesidad de entender con mayor precisión qué se entiende por “*productividad laboral*”. En palabras de Cabrera (2023) se trata de “una medida de rendimiento y eficiencia del trabajo” (p.1). Es decir, las organizaciones buscan que el desempeño de sus trabajadores sea óptimo, ya que del rendimiento individual y colectivo dependerá de la cantidad y calidad de los productos o servicios. Por ello, medir el cálculo de la productividad laboral permite conocer en qué medida se cumplen estos objetivos de producción.

De igual manera, Agudelo & Escobar (2022) definen la productividad laboral como “la relación entre los bienes o servicios producidos por un trabajador y los recursos que se han utilizado para obtener dicha producción” (p.124). Desde esta perspectiva, las empresas con fines de lucro, priorizan el uso eficiente del tiempo, los materiales y otros recursos. Si el trabajador logra realizar su labor con el menor uso posibles de recursos y con resultados de calidad, se considera que está siendo productivo.

Por su parte, Santander (2022) indica que la productividad en el trabajo implica “la capacidad de una empresa o persona de producir valor en relación con los recursos consumidos”. Es decir, tanto el rendimiento individual como el organizacional se valoran a partir de la calidad y cantidad de lo producido, comparado con lo que se invirtió para lograrlo. Dávila et al., (2022) también refuerza esta idea, al señalar que la productividad consiste en “la correspondencia entre la cantidad producida y la cantidad

de insumos empleados en el proceso productivo”. En este sentido, el éxito de la empresa se refleja en la cantidad de bienes o servicios entregados al consumidor, en relación con los recursos utilizados para generarlos u ofrecerlos.

Finalmente, Morales (2020) aporta una mirada complementaria al definir a la productividad laboral como una medida que evalúa la eficiencia con la que una persona, equipo o maquinaria convierten insumos en productos útiles o logran cumplir tareas dentro de un periodo de tiempo determinado.

A partir de estas definiciones, se puede argumentar que la productividad representa una herramienta clave para que las organizaciones evalúen el rendimiento de sus trabajadores. Se considera una productividad óptima cuando se logran resultados de calidad y cantidad utilizando un nivel mínimo de insumos. En vista de que todos los autores coinciden en que este concepto es medible, a continuación se pasa a abordar los principales indicadores y formas de medir este proceso.

4.2.3.2. Indicadores y formas de medir

Los indicadores de productividad son diversos y su aplicación depende en gran medida del tipo de empresa, el área que se desea analizar y los objetivos estratégicos de la organización. Cada indicador está relacionado con los insumos, productos o procesos internos, por lo tanto no existe una única forma de medir la productividad; esta varía según la naturaleza del negocio.

Según, INTERIM GROUP (2023), los indicadores de productividad, también conocidos como KPIs, son herramientas clave para evaluar el rendimiento tanto de los empleados como de los equipos o de las empresas en general. Estos indicadores pueden adaptarse a distintos tipos de empresa, y algunos de los más usados son:

- Tiempo de producción.
- Nivel de calidad.
- Productividad de los trabajadores.
- Tasa de producción

Por su parte, Navarro (2023) señala que los indicadores de productividad son “métricas usadas para medir el nivel de trabajo y cómo está afectando a los resultados organizacionales” (s/p). La variedad de indicadores es bastante amplia, y su selección

depende del tipo de productividad que se desea observar. No obstante, Navarro destaca algunos de los más comunes en entornos organizacionales actuales:

- Cantidad de proyectos finalizados.
- Nivel de ventas alcanzado.
- Incremento en las ventas
- Ingresos generados por cada empleado.
- Índice de efectividad laboral.
- Costo total asociado a la mano de obra.
- Gastos adicionales u horas extras.
- Índice de rotación del personal.
- Grado de satisfacción de los clientes.

En el ámbito comercial, Douglas (2023) define los indicadores de productividad como “métricas que miden la eficiencia de una máquina, una persona o un proyecto”.

Para empresas enfocadas en ventas, los indicadores más relevantes incluyen:

- Cantidad de prospectos generados.
- Número de acuerdos o negocios concretados.
- Tiempo promedio requerido para concretar una venta.

Mientras que los indicadores para el análisis financiero, Douglas propone los siguientes indicadores:

- Margen de ganancia bruta.
- EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones).
- ROI o retorno de la inversión.

Los indicadores mencionados permiten medir distintos aspectos de la productividad, como las ganancias, ventas y el desempeño operativo. Sin embargo, es fundamental entender que no todos los indicadores se pueden aplicar a cualquier tipo de empresa, ya que esta elección debe adaptarse al sector, tamaño y objetivos empresariales.

En cuanto a la forma de evaluar la productividad, también existen diferentes métodos y fórmulas. Morales (2020) indica que la fórmula más usada para medir la productividad laboral en una empresa es la siguiente:

Formula 1

Cálculo de la productividad laboral

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Bienes o servicios producidos}}{\text{Recursos laborales utilizados}}$$

En la Figura 4, se presentan algunas fórmulas aplicables según el tipo de productividad que se quiera analizar.

Figura 4

Fórmulas para evaluar la productividad

Tipo de productividad	Fórmula
Productividad por empleado	$\frac{\text{Producción total}}{\text{Número de empleados}}$
Productividad por hora	$\frac{\text{Producción total}}{\text{Horas trabajadas}}$
Productividad por unidad	$\frac{\text{Producción total}}{\text{Unidades de recursos}}$
Productividad total de los factores	$\frac{\text{Producción total}}{\text{Total de factores de producción}}$
Productividad	$\frac{\text{Bienes o servicios producidos}}{\text{Recursos utilizados}}$

Nota. La figura indica cinco fórmulas para medir distintos tipos de productividad y los datos necesarios para calcularlo, esta imagen fue elaborada por DATACRM (2023).

En definitiva, existen una gran variedad de indicadores y métodos para evaluar la productividad organizacional, y su selección debe responder al área específica que se busca mejorar o controlar. Este proceso es fundamental para que los gerentes, líderes o responsables del área puedan tomar decisiones informada sobre el desempeño interno, ya sea en aspectos financieros, ventas o desempeño de los trabajadores.

Con esta información, se tiene una comprensión más clara de cómo se puede medir la productividad en las organizaciones. A continuación, se procedera al estudio de los factores que inciden en el rendimiento de los empleados.

4.2.3.3. Factores que inciden

La productividad es, sin duda, uno de los temas más relevantes dentro del ámbito organizacional. Es por ello, que existen diversos estudios tanto clásicos como contemporáneos que han abordado los distintos factores que influyen directamente en el rendimiento de los trabajadores. A continuación, se presentan dichos factores según el análisis de distintos autores.

Cabrera (2023) sostiene que “el mayor o menor rendimiento de las personas en el entorno laboral, depende tanto de las características personales y únicas de quien trabajo como también de las condiciones circundantes” (p.2). Es decir, no solo influye los aspectos internos del individuo, sino también el entorno en el que se desempeña. Sin embargo, existen ciertos factores que se repiten con mayor frecuencia como determinantes del nivel de productividad, los cuales se encuentran organizados en la Tabla 7, que permite visualizar de forma más clara y detallada.

Tabla 7

Factores según Cabrera

Factores	Descripción
Salud y bienestar	El tiempo dedicado a la jornada laboral ocupa una parte importante de los trabajadores. Por ello, es necesario que exista un balance adecuado entre el trabajo y el descanso para que las personas pueden tener un adecuado rendimiento.
Habilidades y capacitación de los empleados	Se evidencia una relación positiva y significativa entre la formación del personal y el desarrollo de sus habilidades con la productividad laboral. Los trabajadores que cuentan con mayores niveles de educación y capacitación tienden a mostrar mejor desempeño.
Tecnología	La tecnología constituye uno de los factores más relevantes en la productividad laboral, ya que permite automatizar determinadas tareas, facilita el acceso a la información y a los recursos, mejora los procesos de comunicación y colaboración dentro de la empresa.
Gestión interna de la empresa y su entorno	Una buena planificación y gestión de recursos humanos están positivamente correlacionados con la productividad laboral. Ya que una buena gestión selecciona y contrata efectivamente, desarrolla las habilidades de los empleados, compensa su rendimiento y desarrolla su carrera.
Sector productivo y relación de capital por trabajador	El rendimiento individual del empleado es mayor mientras mayor sea el capital por trabajador.

Nota. La tabla brinda información de cinco factores que influyen en la productividad, elaboración a partir de Cabrera (2023).

De manera complementaria, Agudelo & Escobar (2022), en su proyecto titulado “Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca” realizaron una recopilación de los factores que inciden mayormente en la productividad del personal. Esta información se encuentra representada de manera esquemática en la Tabla 8, en la que se agrupan los elementos clave que afectan directamente el desempeño.

Tabla 8

Factores según Agudelo & Escobar

Aspecto	Factores
Talento Humano	Competencias y habilidades del trabajador
	Interacción social entre los individuos dentro de la organización
	Nivel de motivación del personal
	Grado de satisfacción en el trabajo
	Nivel de formación y capacitación recibida
	Efectividad de los trabajadores
	Esfuerzo de la gente
	Cultura y clima organizacional
	Educación
	Trabajo en equipo
Procesos	Optimización y racionalización del trabajo
	Desarrollo e innovación tecnológica
	Métodos y procedimientos de trabajo
	Escala o capacidad de operación de la organización
	Aprovechamiento de los programas de capacitación
Recursos	Recursos y activos organizacionales
	Calidad de las materias primas utilizadas
	Disponibilidad de transporte para las operaciones
	Disponibilidad y uso de la tierra
	Acceso y disponibilidad de energía
	Planta productiva y equipamiento
	Infraestructura organizacional
	Inversión en capital
Calidad y funcionalidad de la tecnología empleada	
Administración	Políticas y estrategia
	Estilo de dirección
	Liderazgo
	Habilidades administrativas en el desarrollo de estrategias

Nota. La tabla indica cinco aspectos que pueden influir en la productividad de los trabajadores y los factores que lo provocan, elaboración propia basada en Agudelo & Escobar (2022).

Los autores identifican cuatro grandes dimensiones que agrupan múltiples factores que pueden impactar cada una de ellas, todos relacionados con la productividad laboral. Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (2016), en su obra “Recursos Humanos y la productividad”, define los factores de la productividad como “aquellos que afectan positiva o negativamente a los insumos de entrada como materiales, salarios o electricidad; y al volumen de producción” (pp.9-10). Según este enfoque, estos factores se clasifican en los siguientes:

- **Factores internos:** Se refieren a aquellos elementos que se encuentran bajo control directo de la organización. Entre ellos se pueden mencionar aspectos como la calidad de los productos, la política de precios, la disponibilidad y estados de los equipos, entre otros.
- **Factores externos:** Corresponden a aquellos factores que no dependen directamente de la empresa, pero que influye en su desempeño y funcionamiento. Dentro de estos se encuentran aspectos como el acceso a infraestructura, las condiciones climáticas, la situación del mercado, etc.

En resumen, existen múltiples factores que pueden incidir en el rendimiento de los trabajadores. Estos no solo dependen de la personalidad, conocimiento o habilidades individual del empleado, sino también de elementos internos de la organización, como la infraestructura, el trabajo en equipo, el liderazgo, el salario y las oportunidades de desarrollo profesional. A su vez, factores externos como la calidad de los insumos o el contexto económico. Todos estos factores son contraproducentes en la productividad laboral.

La información recopilada brinda una base esencial para comprender a profundidad la variable dependiente “productividad”. A continuación, se abordarán algunas de las estrategias más relevantes para implementar cambios organizacionales exitosos.

4.2.4. Estrategias para la gestión del cambio

Aplicar cambios dentro de las organizaciones es, hoy en día, un factor determinante para mantenerse en el mercado. Esto se debe a la alta competencia y a los constantes cambios que no solo se presentan en el entorno empresarial, sino también en los gustos y exigencias de los consumidores.

Por esta razón, es fundamental que las empresas cuenten con estrategias adecuadas que faciliten el proceso de cambio, asegurando que este se implemente de forma efectiva y con adecuados resultados. A continuación, se detallan algunas estrategias propuestas por diferentes autores que permiten una adecuada gestión del cambio organizacional.

Según López (2024), para diseñar un plan de gestión del cambio, es necesario considerar los siguientes pasos:

- **Aclarar lo que se está cambiando:** Es esencial definir con claridad qué se va a cambiar, por qué se hace y qué se espera lograr con este proceso.
- **Trazar un mapa de las partes interesadas:** Se debe identificar a todas las personas que se verán afectadas por el cambio, considerando a cada nivel de la organización, desde los altos mandos hasta los colaboradores de primera línea.
- **Evaluar el punto de partida:** Es importante conocer qué tan preparadas están las personas para enfrentar el cambio, lo que permitirá anticipar posibles dificultades.
- **Elaborar estrategias de comunicación personalizadas:** La comunicación debe ser planificada cuidadosamente. No todos los grupos reciben la información de la misma forma, por lo tanto, es clave adaptar los mensajes según el público interno al que se dirigen.
- **Crear un programa de formación:** Un plan de capacitación bien estructurado ayudará a que las personas comprendan, se familiaricen y se adapten mejor al cambio.
- **Establecer una red de soporte:** Es fundamental disponer de una mesa de ayuda o red de apoyo para que los trabajadores puedan resolver sus dudas o dificultades que se presenten durante la implementación del proceso.
- **Adelantarse a la resistencia:** Anticipar los posibles focos de resistencia permite desarrollar estrategias preventivas que ayuden a disminuir el impacto negativo.
- **Celebrar las pequeñas victorias:** Reconocer los logros, aunque sean mínimos, genera motivación y refuerza el compromiso con el cambio.
- **Mantener el cambio:** Una vez implementado, es necesario integrar el cambio dentro de la estructura y cultura de la organización.

- **Evaluar y ajustar:** Hacer un seguimiento continuo del progreso permite identificar mejoras y hacer los ajustes necesarios para consolidar el cambio.

Por otro lado, Grupo Clave de RR.HH (2023) coincide en que, si bien, existen muchas formas de abordar el cambio, las siguientes estrategias son especialmente eficientes.

- **Establecer un sentido de urgencia:** Comunicar con claridad la necesidad del cambio ayuda a crear conciencia e impulsar la acción.
- **Crear una visión compartida:** Tener una imagen clara del futuro deseado y compartirla con los trabajadores permite alinear esfuerzos y generar compromiso.
- **Comunicar e involucrar:** La transparencia y participación activa de los empleados son claves durante todo el proceso de cambio.
- **Capacitar y formar:** Preparar a los trabajadores a través de la formación aumenta su confianza y su capacidad de adaptación.
- **Reconocer y recompensar:** Valorar los esfuerzos individuales y colectivos motiva e impulsa adelante con el proceso.
- **Evaluar y ajustar:** La revisión constante del avance y los resultados facilita la toma de decisiones y garantiza que el cambio siga la dirección correcta.

Implementar cambios organizacionales requiere de una planificación meticulosa, ya que estos no solo buscan mejorar el funcionamiento interno de la empresa, sino también superar obstáculos y elevar la productividad de los trabajadores. Por ello, contar con estrategias claras es fundamental, ya que una gestión deficiente no solo puede provocar pérdidas económicas y de tiempo, sino también generar resistencia o malestar entre los empleados.

Toda la información recopilada y analizada desde la conceptualización de las variable independiente “Gestión del cambio” con sus tipos, modelos, factores y resistencias, hasta el estudio detallado de la variable dependiente “Productividad”, sus indicadores, formas de medición y factores influyentes, ha sido parte de un proceso investigativo exigente pero enriquecedor.

Este recorrido ha permitido contextualizar adecuadamente el sector de estudio, que este caso es el sector lácteo, y con ello, plantear estrategias viables para una gestión del cambio organizacional eficaz en las empresas lácteas de la parroquia Guaytacama. Se concluye el desarrollo del marco teórico, a partir de aquí, se procede a describir la metodología que será aplicada en la presente investigación.

5. PREGUNTAS CIENTÍFICAS O HIPÓTESIS

5.1.Hipótesis alternativa (H1)

- Existe relación entre la gestión del cambio y la productividad de los trabajadores de las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama.

5.2.Hipótesis nula (H0)

- No existe ninguna relación entre la gestión del cambio y la productividad de los trabajadores de las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama.

6. METODOLOGÍA

6.1.Enfoque de la investigación

6.1.1. Cuantitativo

Según Hernández et al., (2010), el enfoque cuantitativo consiste en “un conjunto de esquemas de deducción lógica, diseñados para formular preguntas e hipótesis de investigación para que puedan ser probadas con instrumentos en el futuro” (p.46). Por lo tanto, el enfoque adoptado en el presente proyecto es netamente cuantitativo, ya que se busca recolectar y analizar los datos que generan las variables de estudio a través de métodos estadísticos, con el objetivo de conocer el estado actual de la gestión del cambio y su relación con el nivel de productividad.

Cabe destacar que se presentara otro cuestionario que permitirá recolectar los datos necesarios para aplicar las fórmulas de productividad, aunque en el que se presenten preguntas cortas que pueden hacer referencia aún cuestionario los datos son para realizar cálculos, lo que viene a ser el refuerzo del enfoque de investigación cuantitativa.

6.2. Diseño de la investigación

6.2.1. No experimental

Carrasco (2015) señala que el diseño no experimental se caracteriza por “no alterar las variables” (p.71). Siendo el diseño del estudio no experimental, dado que en ningún momento se manipularán deliberadamente las variables de investigación.

Los autores del proyecto se limitarán a observar y analizar los fenómenos tal como se presentan en el entorno laboral de las empresas estudiadas, sin intervenir en ellos, con el fin de garantizar que los resultados reflejen veracidad y objetividad. Por lo tanto, se empleó este diseño no experimental debido a que las variables no fueron manipuladas de ninguna manera, sino que se limitó a estudiar la relación existente entre las variables de estudio dentro de las empresas lácteas, sin intervenir directamente en sus actividades organizacionales.

6.3. Tipo de investigación

6.3.1. Descriptiva

De acuerdo con Sampieri et al., (2014), los estudios de tipo descriptivo permiten analizar con mayor profundidad diversas situaciones o acontecimientos, lo que facilita entender la manera en que se presenta un fenómeno y reconocer sus propiedades más importantes en un contexto determinado.

El estudio será descriptivo, ya que se pretende identificar y detallar las características sociodemográficas de los trabajadores de las empresas lácteas analizadas. Se busca identificar aspectos como género, etnia, edad, nivel educativo y estado civil. Además, este tipo de investigación descriptiva también se usará al momento de realizar la medición de productividad del año 2025 del mes de enero, febrero y marzo, en el cual se detallara los diferentes cálculos aplicados para medir la productividad en cada una de las empresas estudiadas, utilizando formulas específicas.

6.3.2. Correlacional

Hernández & Mendoza (2018) señalan que los estudios correlacionales buscan:

Asociar conceptos fenómenos, hechos o variables y medir su relación en términos estadísticos. Su objetivo principal es identificar la relación o nivel de

asociación que puede existir entre dos o más conceptos, categorías o variables dentro de un contexto específico. (p.109)

Así pues, el estudio también es del tipo correlacional, dado que se busca cumplir con el segundo objetivo específico del proyecto el cual es determinar si existe o no una relación entre la variable independiente “Gestión del cambio” y la variable dependiente “Productividad durante el periodo 2025”.

Este tipo de investigación permitió determinar el grado de incidencia existente entre ambas variables, con el propósito de comprender cómo los procesos de cambio organizacional pueden influir en el desempeño y productividad. Además, al ser el fin de la investigación el determinar si influye o no la gestión del cambio en la productividad de los trabajadores, se aplicaran pruebas como la correlación de Spearman o Pearson, según la distribución de los datos.

6.4.Métodos

6.4.1. Revisión Bibliográfica

Para desarrollar una investigación sólida, primero se requiere un conocimiento profundo de las variables de estudio. Por ello, este proyecto parte de una revisión bibliográfica exhaustiva, basada en fuentes primarias, actuales y validas, que sirvieron de base para la construcción del marco teórico.

Coral (2016) define la revisión bibliográfica como “un análisis crítico y sistemático de documentos acerca de un tema en específico que se haya tratado con anterioridad.” (p.1).

Este proceso permitió a los autores no solo desarrollar el marco teórico, sino también identificar instrumentos validados previamente, seleccionar métodos adecuados para recolectar, aplicar y analizar los datos, escoger cinco fórmulas para calcular la productividad y conocer estrategias efectivas para la gestión del cambio.

6.4.2. Campo

La investigación de campo, según Cajal (2022), se refiere a la recopilación de información en espacios reales y no controlados, fuera de un laboratorio o entornos artificiales. Este método se aplicará durante la fase de recolección de datos, es decir, al

momento de aplicar las encuestas al personal de las cuatro empresas lácteas ubicadas en la parroquia de Guaytacama.

6.4.3. Analítico

De acuerdo con Labajo (2017), el método analítico consiste en “la descomposición de un objeto de estudio en sus partes o elementos para examinarlos individualmente y comprender mejor su naturaleza y funcionamiento” (p.14). Este método será fundamental al momento de examinar e interpretar los resultados obtenidos a través del uso del software SPSS, así como los cálculos realizados con las fórmulas de productividad. Es gracias a este método que se podrá analizar de forma detallada y precisa cada una de las variables de estudio, tanto la independiente como la dependiente.

6.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

6.5.1. Técnica

6.5.1.1. Encuesta

La técnica seleccionada para recopilar los datos en la población de estudio fue la encuesta. Egg (2001) la define como “una técnica basada en preguntas, para un número considerable de participantes, el cual se puede aplicar de forma presencial o virtual” (p.34). Esta técnica permite el fácil acceso a la población de estudio y el uso de la escala del tipo Likert para las preguntas del tipo cerradas que se aplicará en el proyecto.

6.5.2. Instrumento

6.5.2.1. Cuestionario

El instrumento que se usará para aplicar la encuesta es el cuestionario en formato digital. Hernández & Mendoza (2018) lo definen como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.” (p.310)

En este caso, se emplearán dos cuestionarios: uno enfocado en la “Gestión del cambio” y otro en la “Productividad”. Ambos han sido utilizados previamente en otras investigaciones, por lo que cuentan con la validación necesaria, lo cual aporta fiabilidad al estudio. En la Tabla 9 se detalla el tema del proyecto, nombres de los autores, las variables evaluadas y el nivel de fiabilidad de los instrumentos utilizados.

Tabla 9*Fiabilidad– Otros autores*

Autor/es	Tema	Variable	Nivel de fiabilidad
Advíncula W & Llacuachaqui J	Gestión del cambio organizacional y su influencia en el rendimiento laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Concepción	gestión del cambio	Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.918$
Mucha. S	Relación entre la gestión administrativa y la productividad laboral en la empresa ICONEG-EIRL	productividad	Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.936$

Nota. La tabla contiene información sobre de los proyectos investigativos que sirvieron como referencia para la aplicación de los instrumentos de recolección de información de las variables de estudio. Elaboración propia a partir de Advíncula & Llacuachaqui (2022) y Mucha (2021).

La validación respalda la decisión de utilizar dichos instrumentos en este estudio. A continuación, se procede a realizar la operacionalización de las variables y dimensiones, la cual se muestra en la Tabla 10 y 11.

Tabla 10

Operacionalización de la variable gestión del cambio y sus dimensiones de estudio

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición conceptual	Ítems	Técnica e Instrumento	Escala de Likert	
Gestión del cambio	Duarte (2020), la gestión del cambio es un proceso diseñado con el propósito de disminuir los efectos negativos y potenciar los beneficios de las transformaciones organizacionales, tanto para la empresa como para sus integrantes.	Valoración	Una valoración consiste en evaluar o medir el valor o valía de una cosa o una persona. Etecé /2023)	Estoy dispuesta a realizar un esfuerzo adicional habitual para contribuir al éxito de la organización	Técnica	Ordinal 1 a 5	
				Siento lealtad a esta organización en la cual laboro actualmente.			
				Considero que los cambios en mi situación actual de trabajo podrían aportar mejoras para la organización.			
				Usualmente siento un fuerte sentido de pertenencia en mi organización.			
		Comunicación	La comunicación es un medio de conexión o de unión que las personas poseen para transmitir o intercambiar mensajes ya sea de manera verbal o física. Thompson (2019)		Mi institución promueve y comunica oportunidades de capacitación.	Encuesta	1: Totalmente en desacuerdo
					Mi jefe me mantiene enterado de las demandas del trabajo futuro.		
					Mi jefe me da información sobre oportunidades de capacitación.		
					Creo que la comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la organización es la que se necesita.		
					La comunicación con mi jefe inmediato es adecuada.		
					La comunicación que mantengo con mi jefe es efectiva		
					La información que recibo de mi jefe es oportuna		
					La comunicación con mi jefe inmediato contribuye a proyectar una buena imagen de mi desempeño		
					2: En desacuerdo		

Conocimientos	Es la comprensión con hechos, información o habilidades que se adquieren a través de la experiencia o la educación. RAE (2025)	Son justos los procedimientos de promoción dentro de la organización	Instrumento	3: Indiferente
		Son justos los procedimientos para evaluar el desempeño de los empleados		
		Son justos los procedimientos para determinar los incrementos en los salarios		
Liderazgo	El liderazgo es un conjunto de habilidades que sirven para conducir y acompañar a un grupo de personas. Rabouin (2025)	Estoy usualmente conforme con mi trabajo actual	Cuestionario	4: De acuerdo
		Siento que mis compañeros apoyarían más los proyectos si recibieran alguna motivación		
		El ambiente laboral me motiva a hacer las cosas bien desde el principio		
		Observo que en mi institución hay liderazgo para el cumplimiento de las metas		
		Observo que mi jefe inmediato nos da el ejemplo de cómo hacer las cosas		
		Mi jefe me ofrece el mejor ambiente para realizar mejor mi trabajo		
		Si tengo problemas, mi jefe está dispuesto a escucharme		
		Mi jefe explica claramente las políticas de cambio en la organización		
Mi jefe me permite saber acerca de los cambios que se requieren				

Tabla 11

Operacionalización de la variable productividad y sus dimensiones de estudio

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición conceptual	Ítems	Técnica e Instrumento	Escala de Likert	
Productividad	Agudelo & Escobar (2022) definen la productividad como “la relación entre los bienes o servicios producidos por un trabajador y los recursos que se han utilizado para obtener dicha producción” (p.124).	Eficiencia	La eficiencia en administración es cuando se alcanza un objetivo con la menor cantidad de recursos disponibles. UNIR México (2023)	En la empresa se encuentra claramente establecidas las responsabilidades individuales	Técnica	Ordinal: 1 a 5	
				Los trabajadores utilizan de manera adecuada los insumos, equipos y materiales proporcionados por la empresa			
				La empresa le proporciona las herramientas apropiadas para optimizar su trabajo	Encuesta		1: Totalmente en desacuerdo
				Normalmente se alcanzan las metas propuestas en el menor tiempo posible			2: En desacuerdo
		Eficacia	La eficacia se considera como la actuación necesaria para lograr los objetivos propuestos en el tiempo adecuado UNIR México (2023)	La empresa le brinda las formaciones necesarias para el desarrollo de sus funciones.	Instrumento	3: Indiferente	
				Las actividades dentro de la empresa se desarrollan conforme al tiempo establecido		4: De acuerdo	
				Demuestro interés y dedicación en las tareas que realizó para garantizar la calidad del trabajo	Cuestionario	5: Totalmente de acuerdo	
				Cuando mi jefe inmediato no se encuentra presente, asumo las responsabilidades que corresponden		En la mayoría de los casos, los proyectos se cumplen respetando los estándares establecidos	

6.6.Población

Arias et al., (2016) definen a la población como “un grupo de casos determinados, limitados y accesibles, que son la base para extraer información y que cumplen con un conjunto de criterios establecidos” (p.202). La población estará conformada por un total de 38 trabajadores pertenecientes a las cuatro empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama. Debido a que el número de trabajadores es reducido, se decidió trabajar con la totalidad de la población, por lo que no será necesario realizar un cálculo muestral. En este sentido, se aplicara lo que es un censo poblacional, al obtener información directa de todos los colaboradores.

En el año 2023 la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcsa) realizó un operativo para verificar los establecimientos y controlar el uso de suero y la calidad de los productos, en el que destacó la presencia de emprendimientos locales como Lácteos Maribella, San Sebastián, Leo y La Victoria (Arcsa, 2023). En la Tabla 12 se presentan los nombres de las empresas lácteas y el número de empleados pertenecientes a cada uno.

Tabla 12

Población de estudio

Nombre de la empresa	Cantidad de trabajadores
Lácteos Leo	10
Lácteos La Victoria	12
Lácteos San Sebastián	6
Lácteos Maribella	10
TOTAL DE POBLACIÓN	38 trabajadores

Nota. En la tabla se indica los nombres de las empresas lácteas de estudio ubicadas en la parroquia Guaytacama, así como la cantidad de población. La elaboración de la tabla fue propia.

6.7.Recopilación y Procesos de información

La recopilación de información se efectuará mediante formularios virtuales, específicamente Google Forms, una herramienta gratuita y accesible que permite elaborar cuestionarios o encuestas en línea. Esta plataforma facilitará la difusión del instrumento y la organización de las respuestas. Además, permite a los participantes

responder en sus tiempos libres y desde cualquier lugar, evitando interrumpir sus actividades labores.

6.8. Análisis e interpretación de la información recolectada

Una vez recopilada la información, se procederá al análisis mediante el software estadístico IBM SPSS Statistics, o mejor conocido como SPSS. Esta herramienta es ampliamente utilizada por su facilidad de uso y por ofrecer múltiples opciones de análisis. Gracias a ello, se podrá interpretar de forma clara y precisa los resultados obtenidos y responder a los objetivos del estudio.

Además esta aplicación también permitirá realizar los cálculos correspondientes a la productividad, para ello se empleará cinco fórmulas en las cuatro empresas estudiadas. A continuación se brinda una información más detallada de este proceso a realizar.

6.9. Cálculo de la productividad mediante formulas

Con el objetivo de determinar el nivel de productividad trimestral del año 2025, en cada una de las cuatro empresas lácteas, se empleará cinco fórmulas, cada uno enfocado en medir un aspecto diferente del rendimiento. Para ello, se aplicará un cuestionario al jefe de productividad o área administrativa, solicitando información clave que permitirá llevar a cabo los cálculos respectivos.

Las fórmulas que se utilizarán son las siguientes:

- **Productividad por empleado:** producción total/número de empleados.
- **Productividad por hora:** producción total/ horas trabajadas.
- **Productividad por unidad:** producción total/ unidades de recursos.
- **Productividad total de los factores:** producción total/ todos los factores de producción
- **Productividad general:** bienes producidos/ Recursos utilizados

Para aplicar correctamente estas fórmulas, se requiere que cada empresa láctea proporcione datos como: total de producción, número de empleados, horas laboradas e insumos utilizados Esta información permitirá conocer el índice de productividad actual en cada empresa, además de complementar la información obtenida mediante los cuestionarios aplicados a los trabajadores.

6.10. Confiabilidad de los instrumentos

Las encuestas aplicadas en las empresas lácteas constituyeron herramientas fundamentales para la recopilación de información relacionada con las variables de estudio. Por ello, fue necesario evaluar la confiabilidad de los instrumentos, con el fin de verificar su fiabilidad y consistencia interna. Esta evaluación se realizó de manera individual para cada una de las dos encuestas, así como para sus respectivas dimensiones, empleando la medida estadística conocida como Alfa de Cronbach.

Según Pérez (2022), el coeficiente de Alfa de Cronbach es una medida estadística utilizada para evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un conjunto de ítems pertenecientes a un cuestionario. Sus valores oscilan entre 0 y 1; si el resultado se acerca al 1 mayor es su fiabilidad, mientras que un valor cercano al 0 demuestra menor fiabilidad. En la Tabla 13 se presentan los rangos del Alfa de Cronbach, los cuales permiten una mejor comprensión de este procedimiento estadístico.

Tabla 13

Interpretación de los valores del coeficiente alfa de cronbach

Valor del alfa	Nivel de consistencia interna
$\alpha \geq 0.90$	Consistencia excelente
$0.80 \leq \alpha < 0.90$	Consistencia alta
$0.70 \leq \alpha < 0.80$	Consistencia aceptable
$0.60 \leq \alpha < 0.70$	Consistencia moderada
$0.50 \leq \alpha < 0.60$	Consistencia baja
$\alpha < 0.50$	Consistencia no adecuada

Nota. La tabla indica los valores del cronbach y su respectivo significado. La elaboración fue realizada a partir de la información brindada por Pérez (2022)

6.10.1. Confiabilidad del instrumento de gestión del cambio

En el cuestionario de gestión del cambio se obtuvo un valor total de α : 0,961, lo que evidencia una consistencia interna “excelente”. Asimismo, los resultados de confiabilidad de sus cuatro dimensiones se ubicaron en un rango comprendido entre α : 0,771 y α : 0,925, lo que demuestra que el instrumenta presenta, en general, un nivel de confiabilidad “aceptable” y adecuado para su aplicación. A continuación, se detalla el análisis individual de cada una de las dimensiones del cuestionario de gestión del cambio:

- Valoración.- Los resultados evidencian una fiabilidad del α : 0,861, lo que indica una consistencia interna “buena” respecto a esta dimensión.
- Comunicación.- En esta dimensión el valor fue de α : 0,913, lo que refleja una consistencia interna “excelente”.
- Conocimientos.- En la dimensión de conocimientos se presentó un valor de α : 0,771, lo que significa que su consistencia es “aceptable”.
- Liderazgo.- La fiabilidad obtenida fue de α : 0,925, evidenciando una consistencia interna “excelente”.

De manera conjunta, los resultados obtenidos tanto a nivel individual como en cada una de sus dimensiones demuestran que existe una adecuada consistencia interna. Por lo tanto, el cuestionario de gestión del cambio resulta confiable para su aplicación en la población de estudio y su posterior análisis. En la Tabla 14 se presentan los resultados detallados del alfa de cronbach, tanto del instrumento en general como de sus dimensiones.

Tabla 14

Gestión del cambio - alfa de cronbach

Resultados de fiabilidad		
Dimensiones	Resultado de Cronbach	Número de ítems
Valoración	0,861	4
Comunicación	0,913	8
Conocimientos	0,771	3
Liderazgo	0,925	9
Confiabilidad individual	0,961	24

Nota. La tabla detalla los resultados del cálculo de consistencia del instrumento de gestión del cambio.

6.10.2. Confiabilidad del instrumento de productividad

El cálculo del alfa de cronbach para el instrumento de productividad arrojó un valor individual del α : 0,943, lo que evidencia una consistencia interna “excelente” del cuestionario en su totalidad. En cuanto a sus dimensiones, los valores obtenidos se ubicaron en un rango $\geq 0,9$, lo que confirma un alto nivel de fiabilidad. En la Tabla 15 se presentan los resultados correspondientes al alfa de cronbach del instrumento y de sus dos dimensiones.

A continuación, se describen los resultados de confiabilidad de las dimensiones que conforman esta variable:

- Eficiencia.- La dimensión de eficiencia obtuvo un valor de α : 0,893, lo que indica una consistencia interna “buena”.
- Eficacia.- En esta dimensión se registró un valor de α : 0,912, evidenciando una consistencia interna “excelente”.

Tabla 15

Productividad - alfa de cronbach

Resultados de fiabilidad		
Dimensiones	Resultado de Cronbach	Número de ítems
Eficiencia	0,893	5
Eficacia	0,912	5
Confiabilidad individual	0,943	10

Nota. La tabla detalla los resultados del cálculo de consistencia del instrumento de productividad.

En conjunto, los resultados de fiabilidad obtenidos mediante el Alfa de Cronbach para ambos instrumentos y sus respectivas dimensiones son satisfactorias y superan los niveles mínimos aceptables. Por lo tanto, se concluye que los instrumentos presentan una consistencia interna adecuada, lo que respalda su aplicación en la población. Así pues, se procede a realizar el análisis de los resultados del presente proyecto.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.1. Análisis Sociodemográfico

En la encuesta aplicada se incluyó una sección destinada a recopilar información sobre las características sociales y demográficas de la población de estudio, considerando variables como género, edad, etnia, nivel de estudio y estado civil. Este proceso permitió obtener una visión más clara sobre la realidad actual de los trabajadores que forman parte las cuatro empresas lácteas estudiadas.

En relación con el género, se evidenció una mayor predominancia del sexo masculino, representando el 68,4% de la población encuestada. Este resultado sugiere que las empresas lácteas requieren, en mayor medida, una fuerza laboral masculina,

posiblemente debido a las actividades operativas y físicas que se desarrollan en este sector. Respecto al rango de edad, los resultados mostraron una mayor presencia de jóvenes de entre 20 a 29 años, quienes representan el 55,3% de los trabajadores. A esto le siguen los adultos jóvenes de entre 30 a 39 años, con un porcentaje del 34,2%. Estos datos permiten deducir que en las empresas lácteas predomina una población laboral joven y adulta joven, posiblemente debido a sus mayores capacidades físicas.

En cuanto a la etnia, se identificó que el 92,1% de los trabajadores se auto identifican como mestizos. Además, en relación con el nivel de estudio, se observó que un 47,4% de los trabajadores cuentan con una educación secundaria completa (bachilleres), este resultado indica que, para desempeñarse en estas empresas, no se requiere necesariamente una formación técnica o académica especializada. Finalmente, en lo referente al estado civil, se evidenció que el 50% de los trabajadores son solteros, mientras que el 44,7% se encuentran casados.

Tabla 16

Estadísticos de frecuencias de las características sociodemográfico de los colaboradores pertenecientes a las cuatro empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama

Género				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	12	31,6	31,6	31,6
Masculino	26	68,4	68,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Edad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre 20 - 29 años	21	55,3	55,3	55,3
Entre 30 - 39 años	13	34,2	34,2	89,5
Entre 40 - 49 años	3	7,9	7,9	97,4
Entre 50 - 59 años	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Etnia				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indígena	3	7,9	7,9	7,9
Mestizo	35	92,1	92,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Estudios				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Educación Primaria	5	13,2	13,2	13,2
Educación Secundaria	18	47,4	47,4	60,5
Educación Superior Posgrado	1	2,6	2,6	63,2
Educación Superior Pregrado	4	10,5	10,5	73,7
Educación Técnica/Instituto	8	21,1	21,1	94,7
Magister	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Estado civil				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casado	17	44,7	44,7	44,7
Soltero	19	50,0	50,0	94,7
Unión de hecho	1	2,6	2,6	97,4
Viudo	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de datos procesados en el software SPSS.

7.2. Prueba de Kaiser-Meyer-Olkin y esfericidad de Bartlett

Las pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y esfericidad de Bartlett permiten verificar si los datos recolectados cumplen las condiciones necesarias para aplicar un análisis factorial. En particular, el índice de KMO se utiliza para evaluar la adecuación de la muestra, mientras que la prueba de Bartlett permite identificar si existe correlación significativa entre las variables.

De acuerdo con Ayala (2024), la prueba de KMO es una medida que permite evaluar la idoneidad del conjunto de datos para el análisis factorial, sus valores oscilan entre 0 y 1, donde los valores más cercanos a 1 indican una mayor idoneidad. A continuación, se presentan los valores del KMO y su interpretación acorde a los rangos:

- $\geq 0,90$: nivel excelente
- 0,80 - 0,90: nivel alto
- 0,70 - 0,80: nivel moderado
- 0,60 - 0,70: nivel aceptable
- 0,50 - 0,60: nivel bajo
- $< 0,50$: nivel inadecuado

Por otro lado, Ayala (2024) señala que la prueba de esfericidad de Bartlett permite identificar si existe una correlación significativa entre los ítems de las variables del instrumento, cuando el nivel de significancia es menor a 0,005, se concluye que existe suficiente correlación.

7.2.1. Prueba de KMO y de Bartlett del instrumento de gestión del cambio

En el caso del instrumento aplicado para evaluar la gestión del cambio, el valor obtenido en el índice de KMO fue 0,738, lo que corresponde a un nivel “moderado”. Este resultado indica que los datos recopilados presentan condiciones apropiadas para proceder al análisis factorial.

En cuanto a la prueba de esfericidad de Bartlett, se obtuvo un nivel de significancia inferior a 0,005, lo cual evidencia la existencia de correlaciones significativas, por lo tanto se procede a evaluar las hipótesis planteadas en el proyecto:

- **Hipótesis alternativa (H1):** Existe relación entre la gestión del cambio y la productividad de los trabajadores de las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama.
- **Hipótesis nula (H0):** No existe ninguna relación entre la gestión del cambio y la productividad de los trabajadores de las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama.

El valor de significancia obtenida en la prueba de Bartlett para la variable gestión del cambio fue $p < 0,000$, lo cual confirma que existe correlación entre los ítems analizados. En consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 17

Prueba de KMO y Bartlett de la variable gestión del cambio

Prueba de KMO y Bartlett de la gestión del cambio		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,738
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	958,138
	gl	276
	Sig.	0,000

Nota. Elaboración propia a partir de datos procesados en el software estadístico SPSS.

7.2.2. Prueba de KMO y de Bartlett del instrumento de productividad

Respecto al instrumento de productividad, el valor de la prueba de KMO fue de 0,836, lo que indica una idoneidad “buena”. Este resultado demuestra que los datos obtenidos presentan una adecuada consistencia para proceder con el análisis.

Igualmente, la prueba de Bartlett, arrojó una significancia de $p < 0,000$. Por lo que se procede a analizar las hipótesis:

- **Hipótesis alternativa (H1):** Existe relación entre la gestión del cambio y la productividad de los trabajadores de las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama.
- **Hipótesis nula (H0):** No existe ninguna relación entre la gestión del cambio y la productividad de los trabajadores de las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama.

Al tener una significancia menor de 0,005, se evidencia la existencia de correlaciones significativas entre los ítems del instrumento, por lo que se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla 18

Prueba de KMO y Bartlett de productividad

Prueba de KMO y Bartlett de productividad		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,836
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	352,925
	gl	45
	Sig.	0,000

Nota. Elaboración propia a partir de datos procesados en el software SPSS.

Los resultados obtenidos mediante las pruebas de KMO y esfericidad de Bartlett de ambos instrumentos demuestran que los datos recopilados son adecuados para realizar el análisis factorial. Además, se demostró la existencia de correlación entre la gestión del cambio y la productividad de los trabajadores de las cuatro empresas lácteas.

7.3. Prueba de normalidad

La prueba de normalidad constituye un procedimiento estadístico utilizado para identificar si un conjunto de datos se ajusta o no a una distribución normal. De acuerdo

con Sánchez et al. (2024), existen diversas pruebas para verificar la normalidad de los datos, sin embargo, en este estudio se empleó la prueba de Shapiro-Wilk, debido a que la población es menor a 50 participantes, lo que la convierte en una de las pruebas más adecuadas para muestras pequeñas.

En la Tabla 19 se muestran los resultados obtenidos en dicha prueba. Para la variable gestión del cambio se registró un nivel de significancia de 0,005, mientras que para la variable productividad el valor de significancia fue de 0.001. Dado que ambos resultados son menores a 0.05, se determina que los datos analizados no siguen una distribución normal.

Tabla 19

Prueba de Shapiro-Wilk

Pruebas de normalidad			
Variables	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del cambio	0,910	38	0,005
Productividad	0,887	38	0,001

Nota. Elaboración propia a partir de datos procesados en el software estadístico SPSS.

7.4. Correlación de Rho de Spearman

Los resultados obtenidos en la prueba de Shapiro-Wilk, evidenciaron que los datos de ambas variables no son paramétricos, por lo tanto, se optó por aplicar la correlación de Rho de Spearman, al tratarse de una prueba no paramétrica que es el más adecuado para este tipo de datos.

Mondragón (2014) señala que “la correlación de Spearman es una medida estadística no paramétrica que permite evaluar la fuerza y dirección de la relación entre dos variables, aun cuando no exista una relación lineal, utilizando para ello los rangos de los datos” (p.100).

Los rangos de Spearman oscila entre -1.0 y +1.0, donde los valores cercanos al +1,0 indican una correlación positiva perfecta, los valores próximos a -1, 0 reflejan una correlación negativa perfecta, y el valor de 0 indica que no existe correlación entre

ambas variables. En la Tabla 20 se detallan los rangos de Spearman con sus interpretaciones correspondientes.

Tabla 20

Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman

Intervalo del coeficiente	Interpretación del grado de relación
-0,91 a -1,00	Relación negativa perfecta
-0,76 a -0,90	Relación negativa muy alta
-0,51 a -0,75	Relación negativa moderadamente alta
-0,11 a -0,50	Relación negativa moderada
-0,01 a -0,10	Relación negativa baja
0	Ausencia de relación
+0,01 a +0,10	Relación positiva baja
+0,11 a +0,50	Relación positiva moderada
+0,51 a +0,75	Relación positiva moderadamente alta
+0,76 a +0,90	Relación positiva muy alta
+0,91 a +1,00	Relación positiva perfecta

Nota. La tabla detalla los rangos de Spearman con su respectiva relación. La cual fue elaborada por Mondragón (2014) a partir de la información brindada por Hernández, Sampieri & Fernández Collado (1998).

El análisis de correlación mediante el coeficiente de Rho de Spearman arrojó un valor de 0,739, lo cual evidencia una “relación positiva moderadamente alta” entre las variables gestión del cambio y productividad. A partir de este resultado, se puede inferir que existe una asociación significativa entre ambas variables. Esto significa que los cambios realizados en la gestión organizacional dentro de las empresas lácteas influyen de manera considerable en la productividad de los trabajadores, y viceversa.

Tabla 21*Rho de Spearman de gestión del cambio y productividad*

Rho de Spearman				
		Gestión del cambio	Productividad	
Rho de Spearman	Gestión del cambio	Coefficiente de correlación	1,000	,739**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	38	38
	Productividad	Coefficiente de correlación	,739**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	38	38

Nota. Elaboración propia a partir de datos procesados en el software SPSS.

7.5. Baremo de la variable gestión del cambio

El proceso estadístico utilizado para la interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario se empleó el baremo, el cual permitió clasificar los puntajes obtenidos en diferentes niveles de interpretación (alto, medio y bajo). Este proceso permitirá diagnosticar el estado actual de la gestión del cambio en las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama fue el baremo o baremar. Según Coll (2020) un baremo “es una tabla de cálculos que establece un conjunto de criterios para medir o evaluar los méritos, daños o aportes que presenta una persona o institución” (p.2)

En este sentido, el baremo se aplicó tanto a la variable gestión del cambio como a sus cuatro dimensiones, lo que permitió identificar las condiciones actuales en las que se desarrolla este proceso dentro de las empresas estudiadas, así como reconocer sus fortalezas y debilidades. Para ello, se estableció una escala de interpretación de tres niveles (bajo, medio y alto), cuyos rangos fueron determinados mediante cálculos estadísticos, este procedimiento facilitó analizar de manera más clara la percepción de los colaboradores en cuanto a la gestión del cambio en las empresas lácteas. En la Tabla 22 se presentan de manera detallada los rangos, valor y categoría correspondientes al baremo de la variable.

Tabla 22*Rangos del baremo - gestión del cambio*

Rango	Valor	Categoría
5 a 18	1	Nivel bajo
19 a 31	2	Nivel medio
32 a 45	3	Nivel alto

Nota. Elaboración propia

Los resultados obtenidos evidenciaron que la gestión del cambio en las cuatro empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama se encuentra actualmente en un “nivel medio”, con un porcentaje del 52,6%. Este resultado sugiere que, aunque actualmente existe un manejo adecuado de los proceso de cambios organizacionales, aún persisten áreas que requieren intervención para fortalecer su aplicación y lograr una implementación adecuada de los planes de transformación, reduciendo así los riesgos de resistencia al cambio por parte de los trabajadores. En la Tabla 23 y la Figura 5 se presentan de forma detallada los resultados de esta baremación estadística.

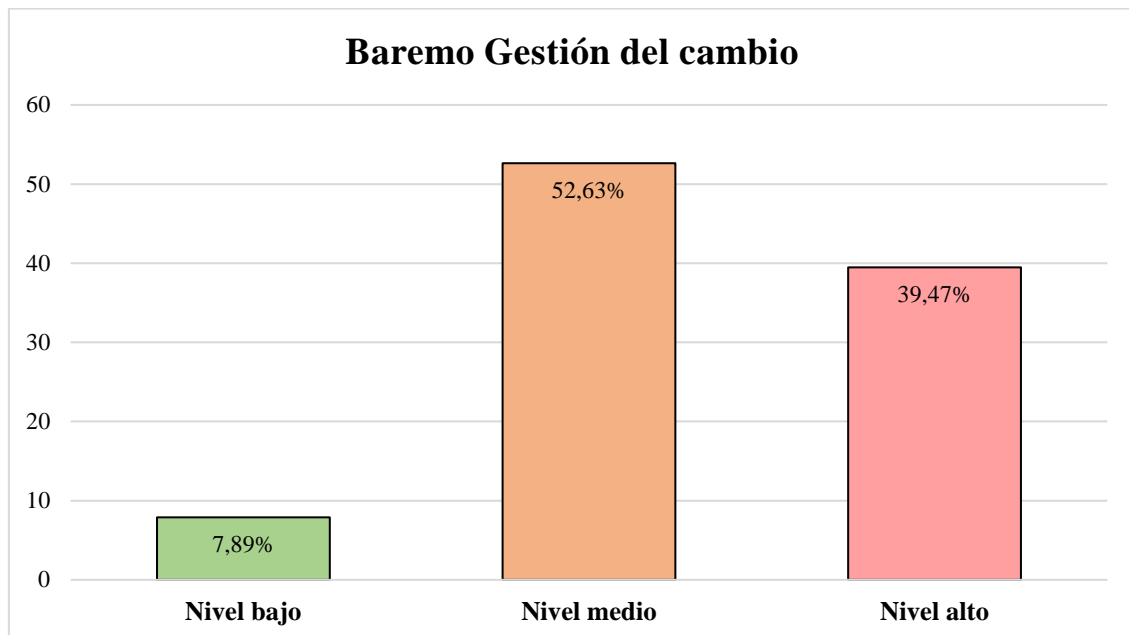
Tabla 23*Baremo - gestión del cambio*

Baremo Gestión del cambio				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	3	7,9	7,9	7,9
Nivel medio	20	52,6	52,6	60,5
Nivel alto	15	39,5	39,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de datos procesados en el software estadístico SPSS.

Figura 5

Gráfica del resultado de baremo de la variable gestión del cambio



En cuanto a la dimensión valoración, los resultados del baremo indican que esta se encuentra en un nivel “bajo” con un porcentaje del 78,9%. Esto refleja que los trabajadores no presentan un fuerte sentido de pertenencia hacia las empresas, lo cual influye en que, en muchos casos su productividad se mantenga únicamente en un nivel promedio, limitándose solamente al cumplimiento de que sus funciones. Este bajo nivel de identificación con la organización evidencia la necesidad de implementar estrategias orientadas a fortalecer el compromiso laboral, con el fin de evitar pérdidas derivadas de renuncias voluntarias.

Tabla 24

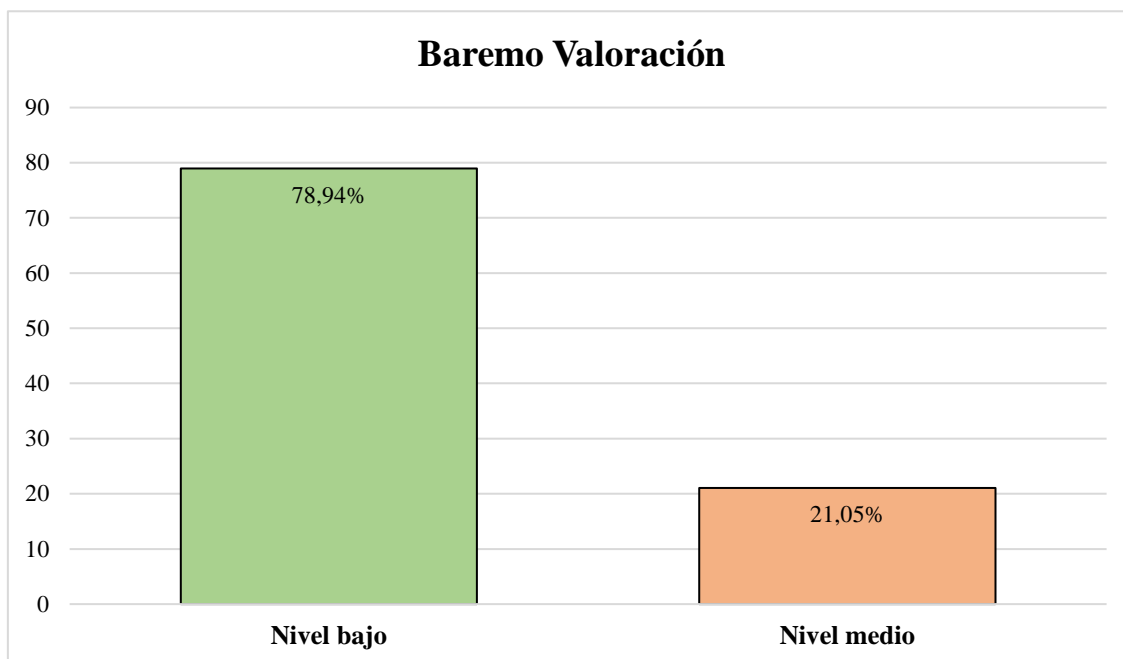
Baremo - valoración

Baremo Valoración				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	30	78,9	78,9	78,9
Nivel medio	8	21,1	21,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de datos procesados en el software SPSS.

Figura 6

Gráfica del resultado de baremo de la dimensión valoración



Respecto a la dimensión de comunicación, se obtuvo un porcentaje del 68,4%, lo que ubica a esta dimensión en un nivel “alto”. Este resultado indica que la comunicación entre los jefes inmediatos, los trabajadores y diferentes niveles jerárquicos de las empresas lácteas es adecuada y se realiza de manera oportuna, contribuyendo a prevenir problemas operativos o retrasos derivados de la falta de información.

Tabla 25

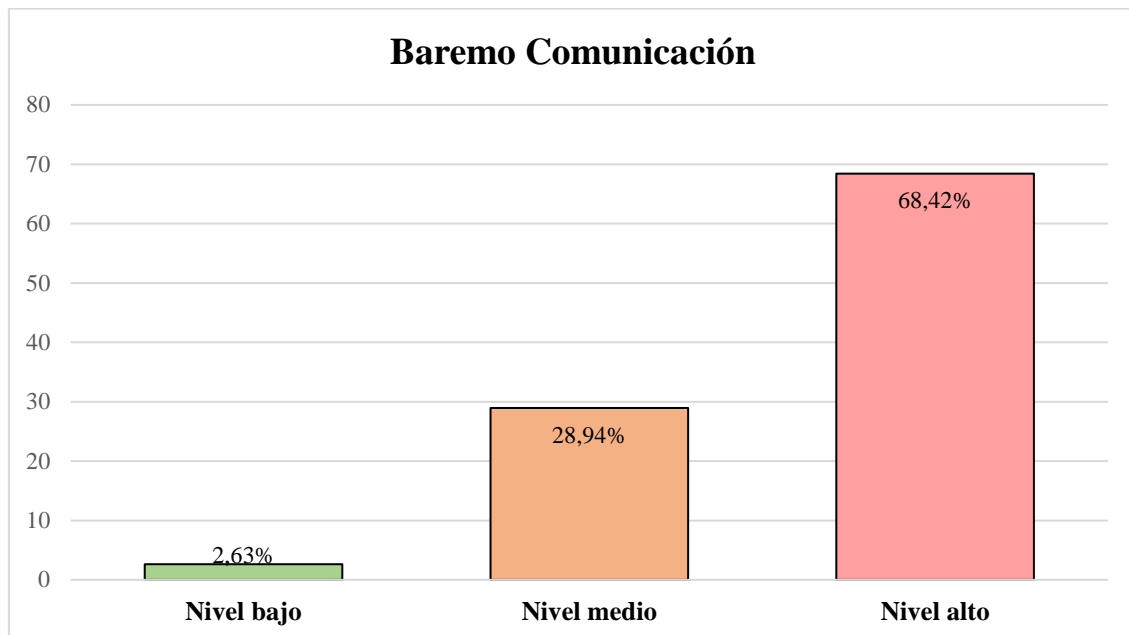
Baremo - comunicación

Baremo Comunicación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	1	2,6	2,6	2,6
Nivel medio	11	28,9	28,9	31,6
Nivel alto	26	68,4	68,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de datos procesados en el software estadístico SPSS.

Figura 7

Gráfica del resultado de baremo de la dimensión comunicación



En la dimensión de conocimientos, los resultados muestran un 100% en el nivel “bajo”, lo que evidencia una percepción general entre los trabajadores respecto a la inexistencia de igualdad y justicia en las empresas lácteas en aspectos relacionados con promociones, evaluaciones de desempeño e incrementos salariales. Esta situación representa un problema grave, ya que la falta de transparencia puede dar lugar a prácticas de favoritismo. Por ello, se vuelve necesario implementar cambios en las políticas de compensación y promoción laboral que garanticen equidad y claridad en los procesos internos.

Tabla 26

Baremo – conocimientos

Baremo Conocimientos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	38	100,0	100,0	100,0

Nota. Elaboración propia a partir de datos procesados en el software SPSS.

Figura 8

Gráfica del resultado de baremo de la dimensión conocimientos



Finalmente, en la dimensión de liderazgo, se identificó un nivel “alto”, con un porcentaje del 81,6%. Este resultado indica que los trabajadores se sienten satisfechos con la forma en que los líderes comunican las políticas organizacionales y los cambios a implementar, así como con la motivación que reciben a través del establecimiento y cumplimiento de metas.

Tabla 27

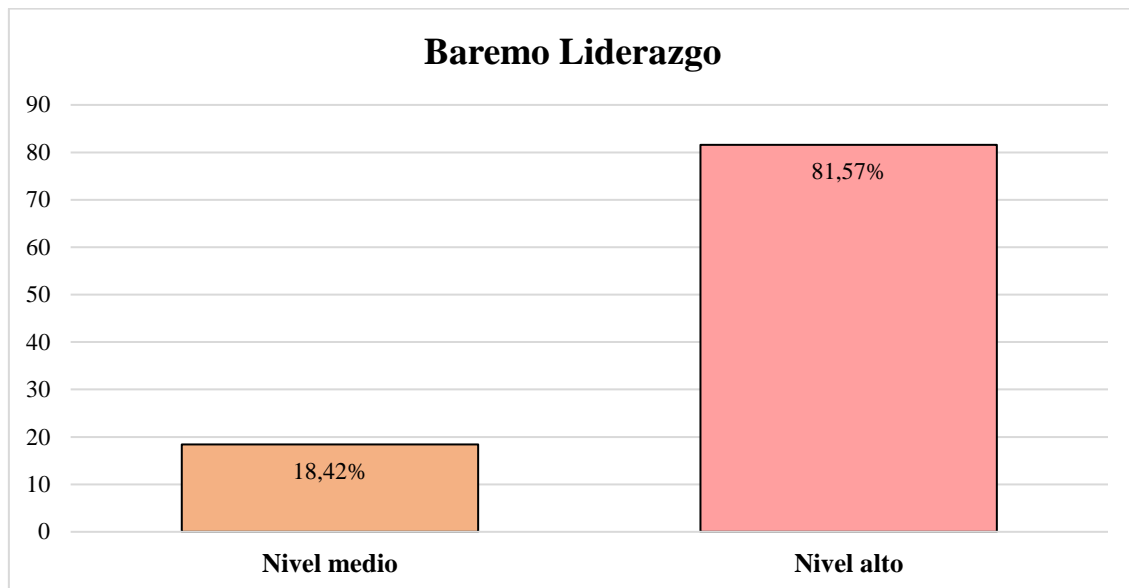
Baremo – liderazgo

Baremo Liderazgo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel medio	7	18,4	18,4	18,4
Nivel alto	31	81,6	81,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de datos procesados en el software estadístico SPSS.

Figura 9

Gráfica del resultado de baremo de la dimensión liderazgo



7.6 Calculo de la productividad de las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama

La productividad es uno de los factores de mayor importancia en las organizaciones, ya que permite conocer el nivel de rendimiento y eficiencia con el que se utilizan los recursos, así como su relación con las ganancias obtenidas. En esta sección se realizó el cálculo y análisis de la productividad por empleado, por hora, por unidad, por factores de productividad y productividad laboral correspondiente a los meses de enero, febrero y marzo del año 2025, en las empresas lácteas Maribella, Leo, La Victoria y San Sebastián.

Es importante recalcar que el análisis de la productividad se realizó de manera conjunta de las cuatro empresas y no de forma individual, debido a que el objetivo de esta sección es evaluar el nivel de productividad del primer trimestre del año 2025 del sector lácteo de la parroquia de Guaytacama de manera conjunta, evitando realizar comparaciones individuales entre empresas y alejarse de los objetivos de investigación propuestos en el proyecto

Con el fin de recopilar los datos necesarios para realizar estos cálculos, se llevó a cabo un acercamiento directo por parte de los autores a los jefes del área de producción de cada empresa, quienes proporcionaron la información correspondiente.

En el cálculo de la producción total se analizó los productos más vendidos por unidades, que son el queso y yogurt. En cuanto a los recursos utilizados, se analizaron en unidades físicas los insumos de empaque, energía, agua y materia prima. Por otro lado, en el costo de producción se tomaron en cuenta los costos de mano de obra, energía, agua y maquinaria. Asimismo, la productividad por hora se calculó en función del total de horas mensuales trabajadas, y finalmente, la productividad laboral se analizó relacionando los productos más vendidos con el consumo de los recursos físicos.

A continuación, se presentan los resultados del cálculo estos cinco tipos de productividad correspondientes al primer trimestre del año 2025, en las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama.

7.6.1. Productividad de las empresas lácteas - Enero 2025

Los resultados del cálculo de la productividad del mes de enero de 2025 se presentan en la Tabla 29 y Figura 10. Es necesario tener en cuenta que la productividad total corresponde al volumen total de queso y yogurt elaborados durante el mes, expresado en unidades físicas de producto terminado. Los recursos utilizados incluyen el consumo de empaques (kg), energía (kWh), agua (m³) y materia prima (l). El costo de producción está expresado en dólares e incluye los gastos de mano de obra, energía, agua y maquinaria. Las horas de trabajo representa el total de horas laboradas por el personal en el mes, y el número de empleados corresponde al total de trabajadores del área de producción.

En primer lugar, la productividad por empleado alcanzo un valor de 16,875, lo que indica que, en promedio cada trabajador generó esta cantidad de producción durante el mes analizado, lo cual refleja que actualmente existe un nivel de productividad alto parte del personal.

Por otro lado, en la producción por hora se observa que por cada hora trabajada se produjeron 75,33 unidades de productos entre queso como yogurt, lo que demuestra que en las empresas se aprovecha de manera eficiente el tiempo permitiendo obtener una cantidad considerable de productos por jornada laboral.

En cambio, en la productividad por unidad de recursos, se evidencia que por cada unidad de recurso utilizada se obtuvo 0,22 unidades de producción, lo que sugiere

que para alcanzar los niveles actuales de producción de queso y yogurt es necesario un uso intenso de recursos como empaque, agua, energía y materia prima.

Respecto a la productividad total de los factores, se puede observar que por cada inversión monetaria se generan 13,51 unidades de producción, lo cual refleja una gestión económica adecuada por parte de las empresas. Mientras, que en la productividad laboral, se identifica que por cada unidad de producción se invierte 0,22 de recursos, lo que indica que es necesario optimizar el uso de insumos como agua, empaque, energía y luz, con el fin de mantener o mejorar los niveles de producción.

Tabla 28

Valores de los tipos de productividad – Enero 2025

PRODUCTIVIDAD DEL MES DE ENERO	
Producción total (queso, yogurt)	438.750 unidades
Recursos utilizados (empaques, energía, agua, materia prima)	1.957.474 valor general
Costo de producción (mano de obra, energía, agua y maquinaria)	\$32.462
Horas de trabajo	5.824 horas/mes
Número de empleados	26

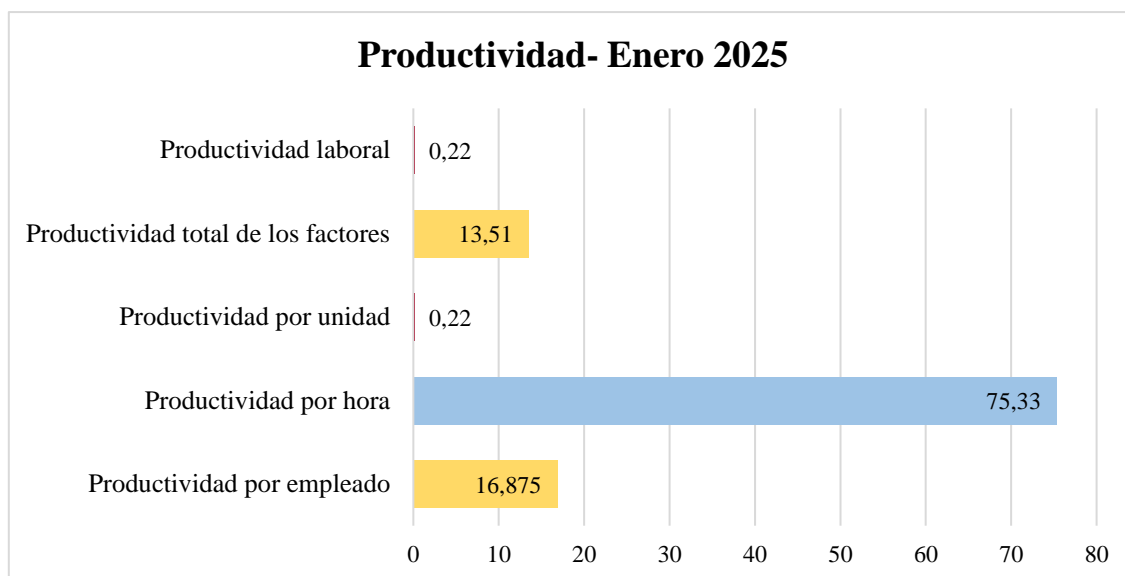
Tabla 29

Resultados de la productividad de las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama– Enero 2025

Tipos de productividad	Formula aplicada	Resultado
Productividad por empleado	Producción total - número de empleados	16,875
Productividad por hora de trabajo	Producción total - horas trabajadas	75,33
Productividad por unidad de recurso	Producción total - unidades de recursos	0,22
Productividad total de los factores	Producción total - costo total de producción	13.51
Productividad laboral	Bienes o servicios producidos -recursos utilizados	0,22

Figura 10

Gráfica del resultado de los tipos de productividad del mes de Enero 2025



7.6.2. Productividad de las empresas lácteas - Febrero 2025

En el mes de febrero, se empleó el mismo cálculo. La producción total corresponde al volumen mensual de queso y yogurt producido. Los recursos utilizados consideran el consumo mensual de empaques (kg), energía (kWh), agua (m³) y materia prima (l). El costo de producción en dólares, incluyendo los gastos de mano de obra, energía, agua y maquinaria. Las horas de trabajo mensuales ejercidas, y el número de empleados de producción.

La Tabla 31 y Figura 11 evidencia que en este mes hubo un aumento en la producción total, así como ligeras mejoras en algunos indicadores de productividad,

La productividad por empleado alcanzó un valor de 17,00, ligeramente superior al mes anterior, lo que refleja una mejora en el desempeño de los trabajadores, considerando que el número de empleados se mantuvo igual. En cuanto a la productividad por hora, se obtuvo un valor de 76,33, lo que también representa un incremento respecto a enero, indicando un uso más eficiente del de las horas de trabajo, ya que se produjo más, sin necesidad de extender la jornada de trabajo.

Por otro lado, la productividad por unidad de recursos mantuvo un valor de 0,22, igual al mes anterior, lo que sugiere que para producir cada unidad de queso y yogurt se sigue utilizando la misma cantidad de recursos. De igual manera, la productividad

laboral se mantuvo en 0,22, lo que reafirma la necesidad de optimizar el uso de insumos para mejorar la eficiencia sin comprometer la calidad del producto.

En la productividad total de los factores, el resultado fue de 13,85, lo que indica que en las empresas se mantiene una gestión productiva estable, ya que por cada costo asumido se sigue obteniendo una cantidad adecuada de bienes producidos.

Tabla 30

Valores de los tipos de productividad – Febrero 2025

RESULTADOS DEL MES DE FEBRERO	
Producción total (queso, yogurt)	444.600 unidades
Recursos utilizados (empaques, energía, agua, materia prima)	1.956.188 valor general
Costo de producción (mano de obra, energía, agua y maquinaria)	\$32.082
Horas de trabajo	5.824 horas/mes
Número de empleados	26

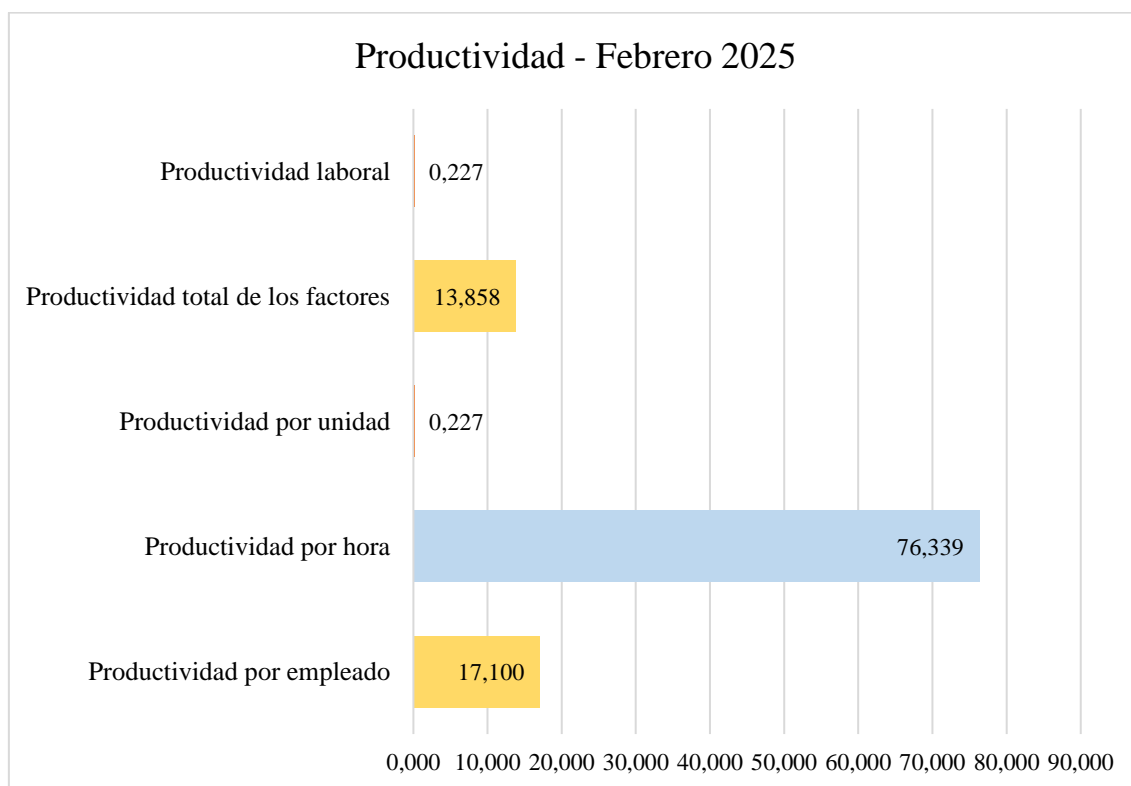
Tabla 31

Resultados de la productividad de las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama – Febrero 2025

Tipos de productividad	Formula aplicada	Resultado
Productividad por empleado	Producción total - número de empleados	17,100
Productividad por hora de trabajo	Producción total - horas trabajadas	76,339
Productividad por unidad de recurso	Producción total - unidades de recursos	0,227
Productividad total de los factores	Producción total - costo total de producción	13,858
Productividad laboral	Bienes o servicios producidos -recursos utilizados	0,227

Figura 11

Gráfica del resultado de los tipos de productividad del mes de Febrero 2025



7.6.3. Productividad de las empresas lácteas - Marzo 2025

Para el mes de marzo, la producción total representa el total de queso y yogurt elaborados durante el mes. Los recursos utilizados incluyen el consumo de empaques (kg), energía (kWh), agua (m³) y materia prima (l). El costo de producción en dólares, representa los gastos de mano de obra, energía, agua y maquinaria. Las horas de trabajo corresponde al total de horas laboradas por el personal y el número de empleados es el total de empleados del área de producción.

Durante el mes de marzo, se observa que los niveles de productividad por empleado, por hora y productividad total de los factores presentan una ligera disminución en comparación con los dos meses anteriores, tal y como se muestra en la Tabla 33 y Figura 12. No obstante, esta variación no necesariamente indica un deterioro en la gestión productiva, sino que son pequeñas variaciones que se producen dentro de las empresas.

En relación con la productividad por empleado, se obtuvo un valor de 16,53, lo que indica que cada trabajador se encargó de producir queso y yogurt durante este periodo. Aunque existe una leve disminución respecto a los meses anteriores, este valor es normal, ya que los niveles de producción suelen presentar pequeñas variaciones.

En cuanto a la producción por hora, se alcanzó un valor de 73,83, lo que también refleja una ligera disminución. Esto indica que el rendimiento por hora trabajada fue menos, considerando que las horas de trabajo no cambiaron, esto puede deberse a problemas internos de la empresa o a problemas externos de los trabajadores.

Por otro lado, en la productividad por unidad de recursos se mantuvo un valor de 0,22, al igual que los meses anteriores, lo que demuestra que existe estabilidad en el uso de insumos para la producción de yogurt y queso. Lo mismo ocurre con la productividad laboral, que también registró un valor de 0,22, evidenciando que el nivel de eficiencia en los manejos de recursos se ha mantenido constantemente.

Finalmente, la producción total de factores presentó un valor de 13,05, ligeramente menor que en enero y febrero, sin embargo, continúa evidenciando que las empresas lácteas mantienen un manejo adecuado de la relación entre gasto e ingresos, ya que por cada inversión se obtiene una producción aceptable de yogurt y queso.

Tabla 32

Valores de los tipos de productividad – Marzo 2025

RESULTADOS DEL MES DE MARZO	
Producción total (queso, yogurt)	429.975 unidades
Recursos utilizados (empaques, energía, agua, materia prima)	1.939.208 valor general
Costo de producción (mano de obra, energía, agua y maquinaria)	\$329.55
Horas de trabajo	5.824 horas/mes
Número de empleados	26

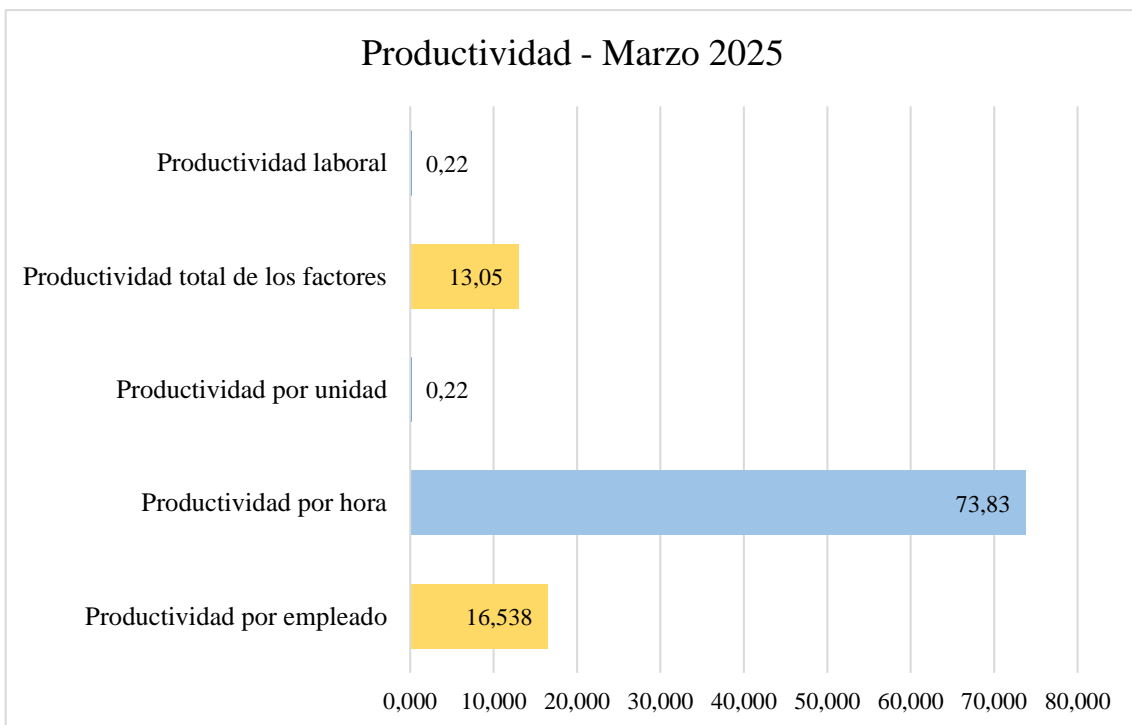
Tabla 33

Resultados de la productividad de las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama– Marzo 2025

Tipos de productividad	Formula aplicada	Resultado
Productividad por empleado	Producción total - número de empleados	16,538
Productividad por hora de trabajo	Producción total - horas trabajadas	73,83
Productividad por unidad de recurso	Producción total - unidades de recursos	0,22
Productividad total de los factores	Producción total - costo total de producción	13,05
Productividad laboral	Bienes o servicios producidos -recursos utilizados	0,22

Figura 12

Gráfica del resultado de los tipos de productividad del mes de Marzo 2025



Los resultados del cálculo de los cinco tipos de productividad en las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama muestran un comportamiento estable durante los meses de enero, febrero y marzo. La productividad por empleado y por hora se mantiene en niveles adecuados, con una ligera mejora en febrero y una pequeña disminución en

marzo, lo cual no representa un problema grave, sino variaciones normales dentro de los procesos productivos. .

Por otro lado, la productividad por unidad de recursos y la productividad laboral se mantienen constantes en los tres meses analizados, lo que indica que se sigue utilizando la misma cantidad de insumos para producir queso y yogurt, evidenciando estabilidad, pero también la necesidad de optimizar los recursos.

Finamente, la productividad total de los factores presenta resultados aceptables en los tres meses, lo que demuestra que las empresas mantienen una gestión económica adecuada, ya que por cada inversión realizada se obtiene una producción estable, confirmando que el sistema productivo es aceptable.

7.7.Comparación de los resultados con investigaciones anteriores

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian que la gestión del cambio tiene una influencia significativa en la productividad de los trabajadores. Este hallazgo guarda relación con investigaciones previas, como la realizada por Cruz (2022), quien analizó la relación entre la gestión del cambio y la productividad de los trabajadores en la empresa DAGO PACK SAC. A partir del análisis realizado, se determinó que existe una relación considerable entre ambas variables, lo cual se refleja en un coeficiente de correlación de 0,987, lo que demuestra que una adecuada gestión del cambio puede contribuir de manera importante al fortalecimiento del desempeño laboral.

De igual manera, Advíncula & Llacuachaqui (2022), en su investigación sobre la gestión del cambio y el rendimiento laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Concepción, determinaron que existe una correlación significativa entre estas variables, obteniendo un coeficiente de 0,794. Este resultado evidencia que, a medida que se fortalecen los procesos de gestión del cambio dentro de las organizaciones también tiende a mejorar el rendimiento de los trabajadores.

Asimismo, el estudio desarrollado por Huancahuari (2021) en la empresa de seguridad G4S concluyó que existe una relación positiva considerable entre la gestión del cambio y el desempeño laboral, alcanzando un coeficiente de correlación de 0,652.

Estos resultados coinciden con lo evidenciado en la presente investigación, donde también se identificó una relación significativa entre ambas variables.

En conjunto, los resultados de estas investigaciones, realizadas en los últimos cinco años y relacionadas con el tema de estudio, respaldan los hallazgos obtenidos realizados en el presente estudio.

8. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis de los resultados evidenció que la gestión del cambio en las empresas lácteas ubicadas en la parroquia de Guaytacama se encuentra actualmente en un nivel “medio”, mientras que los resultados del cálculo de productividad muestran que existe un nivel adecuado de producción en los cinco indicadores analizados. No obstante, al realizar un análisis más detallado por dimensiones, se identificó que las dimensiones de “valoración” y “conocimientos” presentan niveles bajos, y que, en el ámbito de la productividad el “uso de recursos” es un aspecto que se puede mejorar.

En vista de estas debilidades, se plantea la presente propuesta de estrategias enfocadas en mejorar dichas áreas, con el objetivo de fortalecer la valoración del personal y el sistema de justicia, mérito y crecimientos dentro de las empresas, lo cual permitirá un mejor rendimiento laboral y una gestión administrativa más eficiente.

Para el desarrollo de la propuesta se tomó como referencia el modelo de cambio organizacional de Kurt Lewin, el cual plantea que todo proceso de cambio organizacional se desarrolla en tres etapas fundamentales: descongelamiento, cambio y re congelamiento. Este modelo resulta pertinente para la investigación, ya que permite comprender cómo las organizaciones pueden prepararse para implementar cambios, aplicar nuevas estrategias y posteriormente consolidarse dentro de la cultura empresarial. Su aplicación facilita orientar las acciones destinadas a mejorar la gestión del cambio y fortalecer la productividad de los colaboradores.

A continuación, se proponen las siguientes estrategias de mejora:

- Implementar un programa de reconocimiento y valoración del desempeño laboral.
- Diseñar lineamientos para la creación de un sistema de ascensos y compensaciones transparente.

- Brindar talleres y capacitaciones sobre el uso eficiente de los recursos y la gestión del cambio.

8.7.Desarrollo

8.7.1. Estrategia 1: Implementar programas de reconocimiento y valoración del desempeño laboral

El desarrollo de esta estrategia busca mejorar la percepción que los empleados tienen de las empresas lácteas, fomentando el sentido de pertenencia, el compromiso laboral y generando una actitud más positiva frente a los cambios organizacionales. El brindar estos tipos de reconocimientos e incentivos no solo fomenta el sentido de pertenencia, sino que también aumenta su productividad generando así una mejor productividad.

En la Tabla 34 se presenta la estrategia propuesta, su objetivo, las actividades y tareas que se llevarían a cabo para su implementación, así como los responsables y los recursos a emplear, el tiempo estimado, los indicadores de evaluación y el costo aproximado que implicaría su implementación.

Tabla 34

Estrategia de incentivos no monetarios

Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicadores de evaluación	Costo
Fortalecer el sentido de pertenencia y valoración de los trabajadores mediante el reconocimiento no monetario de su desempeño	Diseño del programa de incentivos laborales no monetarios	Área administrativa y jefe del área operativa	Documentos de evaluación, reuniones internas, productos de la empresa como incentivos	1 mes diseño/aplicación mensual	Nivel de satisfacción laboral; cumplimiento de metas productivas; participación de los trabajadores	Bajo (no existen costos significativos ya que los incentivos son principalmente brindados por la organización)
	Establecer criterios de evaluación para acceder a los incentivos (cumplimiento de metas, puntualidad, mejor desempeño individual o grupal)					
	Implementación de incentivos tales como:					

Día libre o medio día libre por cumplimiento de metas de producción

Permisos especiales por buen desempeño

Prioridad en la elección de turnos o vacaciones por buena puntualidad

Reconocimiento pública + productos de la empresa por el cumplimiento de normas de higiene y calidad

8.7.2. Estrategia 2: Diseñar lineamientos para la creación de un sistema de ascensos y compensaciones

La dimensión que presenta mayores dificultades dentro de la gestión del cambio es la de conocimientos, ya que, según los resultados obtenidos, la totalidad de los trabajadores perciben que no existe igualdad ni justicia al momento de realizar promociones laborales, evaluaciones de desempeño e incrementos salariales. Lo que genera desmotivación, inconformidad y tensiones en el ambiente laboral.

En vista de dicha problemática, se propone lineamientos para crear un sistema de ascensos y compensaciones transparente y estructurado, que permita establecer criterios claros y conocidos por todos los trabajadores para evaluar el desempeño, acceder a ascensos y recibir aumentos salariales. Es necesario tener en cuenta que la estrategia busca solo proponer lineamientos y criterios generales que sirvan como base para que las empresas lácteas ubicadas en Guaytacama puedan diseñar e implementar su propio sistema o comprar un adecuado a sus necesidades.

Tabla 35

Lineamientos para la creación de un sistema de ascensos y compensaciones

Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicadores de evaluación	Costo
Establecer lineamientos claros para la creación de un sistema de ascensos y compensaciones basado en el mérito y el desempeño laboral	Reunión con los jefes de área para definir qué criterios evaluar en cada puesto (producción, empaque, despacho)					
	Elaboración de una lista de criterios para ascensos y aumentos salariales, tales como: puntualidad, cumplimiento de metas de producción, responsabilidad, calidad del trabajo, trabajo en equipo					
	Creación de un formato de evaluación mensual del desempeño	Áreas administrativas y jefes de área	Formularios de evaluación, reuniones de trabajo	1 mes de diseño/aplicación semestral	Número de evaluaciones realizadas; percepción de justicia laboral; reducción de conflictos laborales	Bajo (no existe costos significativos, ya que se basa principalmente en la organización y los gastos corren por cuenta de la empresa)
	Sociabilización de estos criterios con todos los trabajadores para que sepan qué se va a evaluar y cómo pueden ascender o mejorar su salario.					
	Aplicación del formato de evaluación por parte del jefe inmediato					
	Revisión de los resultados y sociabilización de la evaluación a los trabajadores					

8.7.3. Estrategia 3: Brindar talleres y capacitaciones sobre el uso eficiente de los recursos y la gestión del cambio

A partir del análisis de los resultados obtenidos en la investigación se identificó que la gestión del cambio presenta un nivel medio en las empresas lácteas y que, dentro de la productividad, existe un área que requiere fortalecimiento, específicamente el uso de los recursos. En vista de estas oportunidades de mejora, se propone la implementación de talleres y capacitaciones orientadas al uso eficiente de los recursos y al fortalecimiento de la gestión del cambio.

La metodología que se empleará para estas capacitaciones son, talleres presenciales, dinámicas grupales, simulacros y charlas. Los participantes serán todos los trabajadores de las cuatro empresas lácteas. Para la ejecución de esta estrategia se requerirá contar con capacitadores especializados en gestión del cambio y uso eficiente de recursos, un salón para las capacitaciones y material didáctico de apoyo.

En la Tabla 36 se presenta el cronograma y el temario de los cursos que se impartirán a los trabajadores.

Tabla 36

Cronograma de actividades

Gestión del cambio		Uso eficiente de los recursos	
Semana	Actividad	Semana	Actividad
Semana 1	Estrategias básicas de cambio	Semana 8	Uso eficiente de la materia prima
Semana 2	Los 9 principios de cambio en detalle	Semana 9	Uso eficiente de agua en los procesos productivos
Semana 3	Resistencia al cambio	Semana 10	Uso eficiente de la energía y maquinaria
Semana 4	Desarrollo del equipo a través de un proceso de cambio	Semana 11	Uso eficiente de insumos y empaques
Semana 5	Manejo del conflicto	Semana 12	Control de desperdicios y optimización de recursos
Semana 6	Planificación de acciones		

Los módulos presentados en la anterior tabla son los temas que se tratarán en las capacitaciones y talleres, la valoración del costo para impartir dichas capacitaciones se presenta en la Tabla 37 y en la Tabla 38 la matriz de implementación de dichas actividades.

Tabla 37

Módulo de capacitaciones

CAPACITACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO				
Material	Descripción	Costo unitario (USD)	Cantidad	Subtotal
Honorarios de los capacitadores	6 sesiones (3 por mes)	\$30 por sesión	6	\$ 180,00
Materiales didácticos	libretas, bolígrafo, hojas, carpeta	\$5	38	\$ 190,00
Refrigerio por sesión	Agua, café, yogurt, jugo (para 38 x 6 sesiones)	\$3	38	\$ 114,00
Total		\$ 484,00		
CAPACITACIÓN DEL USO EFICIENTE DE RECURSOS				
Material	Descripción	Costo unitario (USD)	Cantidad	Subtotal
Honorarios de los capacitadores	5 sesiones (2 por mes)	\$25 por sesión	5	\$ 125,00
Materiales didácticos	libretas, bolígrafo, hojas, carpeta	\$5	38	\$ 190,00
Refrigerio por sesión	Agua, café, yogurt, jugo (para 38 x 6 sesiones)	\$3	38	\$ 114,00
Diploma	Certificado de capacitación	\$2	38	\$ 76,00
Total		\$ 505,00		

Tabla 38*Matriz de implementación de capacitaciones*

Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicadores de evaluación	Costo
Capacitación en gestión del cambio	Fortalecer los conocimientos de los trabajadores sobre procesos de cambio organizacional	Organizar talleres	Área administrativa y capacitador externo	Material didáctico, salón de capacitación, equipo audiovisual	3 meses	Número de trabajadores capacitados	\$484
		Contratación de capacitadores					
		Realización de dinámicas grupales y charlas					
		Evaluación de aprendizaje					
Capacitaciones en uso eficiente de recursos	Mejorar el uso de materia prima , energía y recursos productivos dentro de las empresas lácteas	Talleres sobre manejo de materia prima	Jefe de producción y capacitador	Material didáctico, salón de capacitación, equipo audiovisual	2 meses	Reducción de desperdicios de insumos	\$505
		Capacitación en reducción de desperdicios					
		Capacitación en eficiencia energética					
		Evaluación de aprendizaje					
						Mejora en resultados de evaluación de conocimientos	
						Mejora en eficiencia productiva	

Las matrices presentadas anteriormente muestran las estrategias propuestas para abordar las debilidades identificadas durante el proceso de recolección y análisis de la información. Estas estrategias están orientadas a fortalecer las dimensiones de la gestión del cambio que presenta niveles bajos y medios, particularmente en los aspectos de conocimientos, valoración y uso eficiente de recursos. Con la implementación de estas acciones se espera generar un impacto positivo en el funcionamiento organizacional de las empresas lácteas de la parroquia de Guaytacama.

En la Tabla 39 se presenta la matriz de impacto de las cuatro estrategias planteadas, mientras que en la Tabla 40 se expone el cronograma previsto para la implementación de cada una de las propuestas.

Tabla 39

Módulo de impacto de las estrategias

Estrategia	Impacto en gestión del cambio	Impacto en productividad
Reconocimiento laboral mediante el reconocimiento no monetario de su desempeño	Aumenta motivación y compromiso con los cambios organizacionales	Mayor rendimiento laboral
Sistema de ascensos y compensaciones basado en el mérito y el desempeño laboral	Genera percepción de justicia y confianza organizacional	Mejora el desempeño individual
Capacitación de gestión del cambio	Reduce resistencia al cambio	Mejora la adaptación a nuevos procesos
Capacitación sobre el uso eficiente de recursos	Mejora conocimientos técnicos	Reduce desperdicios y optimiza la producción

Tabla 40

Cronograma de aplicación de las estrategias

Actividad	Primer mes	Segundo mes	Tercer mes	Cuarto mes	Quinto mes
Diseño del programa de incentivos	X				
Implementación de incentivos		X	X		
Diseño de lineamientos para la creación del sistema de ascensos y compensaciones		X	X		
Capacitaciones			X	X	
Evaluación de resultados					X

La implementación de las estrategias propuestas permitirá fortalecer la gestión del cambio dentro de las empresas lácteas de la parroquia Guaytacama, promoviendo una cultura organizacional orientada a la motivación, la capacitación continua y el uso eficiente de los recursos, lo cual contribuirá a mejorar el nivel de productividad y el desempeño general de las organizaciones.

9. IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, ECONÓMICOS O AMBIENTALES)

9.7. Impacto Social

En el desarrollo del proyecto se identificó que los trabajadores actualmente no presentan un sentido de pertenencia sólido hacia las empresas lácteas, además de percibir que los procesos de ascensos, aumentos salariales y evaluaciones de desempeño no se realizan con la debida transparencia e igualdad. Frente a esta realidad, las estrategias propuestas permitirán mejorar la percepción de los trabajadores respecto a estos procesos, ya que se sociabilizarán de manera clara los métodos y criterios para acceder a dichos beneficios laborales, además de implementar incentivos no monetarios en función del desempeño de cada trabajador.

De esta manera, se espera generar una mayor valoración de los trabajadores hacia las empresas, fortaleciendo su sentido de pertenencia, su lealtad y su productividad.

Asimismo, las capacitaciones sobre el adecuado y eficiente de los recursos permitirán proyectar una mejor imagen organizacional tanto a nivel interno como externo. Estas estrategias generaran un impacto social positivo, ya que se demostrará que las empresas no solo se preocupan por los resultados productivos, sino también por el bienestar emocional y físico de sus colaboradores, así como por la calidad de los productos ofrecidos a sus consumidores.

9.8. Impacto Económico

En el análisis de los resultados se identificaron varias áreas de debilidad presentes en las empresas, razón por la cual se diseñaron estrategias orientadas a su fortalecimiento. Las dos primeras estrategias tienen un costo de inversión bajo o prácticamente nulo, ya que se basan en acciones que las propias empresas pueden implementar sin afectar sus fondos.

En cuanto a las capacitaciones y talleres, estos representan una inversión de nivel medio, debido a que se deberá cubrir el pago a los especialistas, materiales didácticos y pequeños refrigerios que serán incentivos para los empleados. Sin embargo, a pesar de este gasto inicial, el impacto económico que tendrán estas estrategias es positivo.

Esto se debe a que no solo se promoverá un mejor desempeño, mayor productividad y fidelidad por parte de los trabajadores mediante los incentivos no monetarios y la transparencia en los procesos de ascenso y evaluación, sino que además estas acciones son sostenibles en el tiempo.

Además, al mejorar el manejo de los recursos productivos, se logrará un mayor rendimiento y mejores resultados económicos, ya que se reducirá el desperdicio de insumos en la elaboración de productos lácteos como son el queso y yogurt.

9.9. Impacto Ambiental

Las empresas lácteas ubicadas en la parroquia de Guaytacama, Ecuador, presentan ciertos inconvenientes en el manejo de los recursos utilizados para la producción de queso y yogurt, lo cual genera desperdicios de agua, energía, materia prima y empaques. Frente a esta situación, se propone el brindar capacitaciones y talleres enfocados en mejorar el uso eficiente de los recursos.

Estas capacitaciones permitirán reducir desperdicios, optimizar los procesos de producción y disminuir el impacto ambiental que genera las actividades de las empresas, contribuyendo así a una gestión más responsable y sostenible con el medio ambiente.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.7. Conclusiones

10.7.1. Conclusión 1

A partir de la revisión teórica realizada en diversas fuentes académicas confiables, como tesis, artículos científicos y libros, se pudo fundamentar que la gestión del cambio constituye un proceso planificado que busca transformar aquellos factores internos que limiten el desarrollo organizacional. Por otro lado, la productividad se

reconoce como una herramienta clave que permite medir y evaluar el desempeño de los trabajadores dentro de las organizaciones.

10.7.2. Conclusión 2

El diagnóstico realizado mediante el proceso de baremación permitió determinar que la gestión del cambio en las empresas lácteas de la parroquia Guaytacama se encuentra en un nivel medio, con un porcentaje del 52,6%, lo que indica que, aunque existen prácticas relacionadas con los procesos de cambio organizacional, aún se presentan áreas que requieren fortalecimiento. Igualmente, el análisis por dimensiones reveló que la dimensión de valoración se encuentra en un “nivel bajo”, con un porcentaje del 78,9% lo que refleja que los trabajadores no presentan un fuerte sentido de pertenencia hacia las empresas. De igual manera, la dimensión de conocimientos presenta un “nivel bajo”, con un porcentaje del 100%, lo que evidencia que los trabajadores perciben que no existe igualdad y justicia en las empresas en aspectos relacionados con promociones, evaluaciones de desempeño e incrementos salariales. Además, el coeficiente de Rho de Spearman permitió identificar que existe una relación positiva y considerable entre la gestión del cambio y la productividad, al obtenerse un coeficiente de 0.739.

10.7.3. Conclusión 3

Con base en los resultados obtenidos, se plantearon estrategias basadas en el modelo de Kurt Lewin orientadas a fortalecer la gestión del cambio y mejorar la productividad en las empresas lácteas de la parroquia Guaytacama. Las estrategias que se proponen son: la implementación un programa de reconocimiento y valoración basado en el desempeño laboral, el diseño de lineamientos para la creación de un sistema de ascensos y compensaciones transparente e igualitaria, y brindar talleres y capacitaciones sobre la gestión del cambio y el uso eficiente de recursos, con el fin de mejorar la motivación, el sentido de pertenencia y el desempeño de los trabajadores.

10.8. Recomendaciones

10.8.1. Recomendación 1

En futuras investigaciones relacionadas con la gestión del cambio y la productividad, se sugiere utilizar fuentes bibliográficas actualizadas y científicamente validadas, con el fin de garantizar un adecuado sustento teórico y metodológico,

evitando así inconvenientes derivados del uso de información poco precisa o de baja credibilidad.

10.8.2. Recomendación 2

Debido a que el diagnóstico estadístico evidenció que la dimensión valoración presenta un nivel bajo, se recomienda aplicar acciones orientadas a fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional. Por otro lado, en la dimensión de conocimientos, los trabajadores manifiestan que no existe igualdad ni transparencia en los procesos de ascensos, evaluaciones de desempeño e incremento salarial, por lo que se recomienda establecer mecanismos claros y objetivos que permitan que los trabajadores con mejor desempeño y evolución laboral sean quienes accedan a los incentivos organizacionales.

10.8.3. Recomendación 3

Finalmente, se recomienda la aplicación de las estrategias propuestas en el presente proyecto investigativo, ya que su implementación permitirá fortalecer la gestión del cambio, mejorar el uso eficiente de los recursos productivos y contribuir al incremento del desempeño laboral, favoreciendo así el desarrollo y sostenibilidad de las empresas lácteas de la parroquia Guaytacama.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Advíncula, W., & Llacuachaqui, J. (2022). *Gestión del Cambio organizacional y Rendimiento laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Concepción*. Universidad Peruana los Andes.
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2023, julio 13). Más de 25 mil productos lácteos irregulares, detectados en operativo de Arcsa y Agrocalidad. <https://www.controlsanitario.gob.ec/mas-de-25-mil-productos-lacteos-irregulares-detectados-en-operativo-de-arcsa-y-agrocalidad/#:~:text=T%C3%A9nicos%20de%20ambas%20entidades%20reco,1%C3%A1cteos%20que%20consumen%20los%20ecuatorianos>.
- Agudelo, B., & Escobar, M. (2022). Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2), 122-136.

- Almeida, V. (2019). *Propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la empresa Orellana*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Arbaiza, L. (2020). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. ESAN Ediciones.
- Arias, J., Villasis, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: La población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206.
- Ayala, J. (2024). Análisis Factorial Exploratorio. *Researchs Pubs*, 54-62.
- Banco Pichincha. (2023, febrero 2). Modelo ADKAR: una poderosa herramienta para gestionar el cambio empresarial. <https://www.pichincha.com/blog/modelo-adkar-para-gestionar-cambio>
- Cabrera, F. (2023). *Productividad laboral y jornadas de trabajo*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- Cajal, A. (2022). *Metodología de investigación científica*. Universidad Nacional de Chimborazo.
- Carrasco, S. (2015). *Metodología de la investigación científica* (2.ª ed.). Editorial San Marcos.
- Col, F. (2020, septiembre 1). Baremo. <https://economipedia.com/definiciones/baremo.html>
- Consumt. (2022, enero 11). Modelo de Lewin. <https://www.consuunt.es/modelo-de-lewin/>
- Coral, D. (2016). *Guías para hacer una revisión bibliográfica* (1ª ed.). Universidad El Bosque.
- Corporación Financiera Nacional. (2019). *Ficha sectorial: Leche y sus derivados*.
- Cruz, M. (2022). *La gestión del cambio y productividad laboral en los trabajadores de la empresa DAGO PACK SAC*. Universidad Privada del Norte.
- DATA CRM. (2023, septiembre 19). ¿Cómo se mide la productividad en una empresa? <https://www.datacrm.com/blog/como-se-mide-la-productividad-en-una-empresa/>

- Dávila , R., Agüero, E., Castro, L., & Vargas, A. (2022). Productividad laboral y el teletrabajo en el sector público durante el período de emergencia nacional. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 402-409.
- Douglas, S. (2023, febrero 26). Indicadores de productividad para empresas de éxito. <https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-productividad/>
- Duarte, H. (2020). *Gestión del cambio organizacional* . Universidad Peruana Cayetano Heredia .
- Egg, A. (2001). *Introducción a la planificación*. El Cid Editores.
- Etecé. (2023, febrero 7). Valoración. <https://concepto.de/valoracion/>
- Garibay , J. (2019). *Cambio organizacional y las competencias digitales en la entidad bancaria Agrobanco*. Universidad Nacional Federico Villareal.
- Grupo Clave de RR.HH. (2023, octubre 31). 8 estrategias para liderar el cambio organizacional. <https://grupoclave.es/blog/liderar-cambio-organizacional/>
- Hernández, R., & Mendoza , C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Horlick, A. (2023, septiembre 26). ADKAR es un modelo de gestión del cambio, no una metodología. <https://www.prosci.com/es/blog/adkar-es-un-modelo-de-gestion-del-cambio-no-una-metodologia>
- Howard, G. (2022). A holistic and universal approach for managing technology and organizational change. *Research Gate*, 2, 689-707.
- Huancahuari, E. (2021). *Gestión del cambio y desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S*. Universidad Autónoma del Perú.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos . (2023). *Ficha sectorial de leche y sus derivados* . INEC.

- INTERIM GROUP. (2023, abril 17). Indicadores de productividad: mide el rendimiento de tu empresa. <https://interimgrouphr.com/blog/indicadores-productividad/>
- Ionita, E. (2022). La producción de leche en Ecuador. *Revista de información veterinaria, Medicina y Zootécnia*, 114-117.
- Jones, J., Firth, J., Hannibal, C., & Ogunseyin, M. (2019). Factors contributing to organizational change success or failure. *Research Gate*, 155-178.
doi:<http://dx.doi.org/10.4018/978-1-5225-6155-2.ch008>
- Kotter, J., & Cohen, D. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Press.
- Labajo, E. (2017). *El método científico*. Universidad Complutense de Madrid.
- López, A. (2024, noviembre 4). Estrategias de gestión del cambio que toda empresa debe conocer. <https://stripe.com/es/resources/more/change-management-strategies-every-business-should-know>
- MacNeil, C. (2025). Cómo abordar el cambio organizacional. *Journal of Resources Humanes* , 45-48.
- Macri, M., Triaca, J., & Morón , G. (2019). *Manual de buenas prácticas de la industria láctea*. Superintendencia de Riesgos del Trabajo.
- Martínez, B., Carrasco, S., & Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(164), 88-98.
- Mastellone, P. (2020, octubre 17). La industria láctea, procesos y productos. *Diario del Norte*.
- Méndez, C. (2018). *Cultura y clima: Fundamentos para el cambio en la organización*. Alfaomega.
- Moncayo, A., & Ortiz, T. (2018). *Análisis de los factores de éxito y fracaso y su incidencia en el cambio generacional de las empresas familiares*. Universidad Estatal de Milagro.

- Mondragón, M. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento Científico*, 8(1), 98-104.
- Montagud, N. (2021). Resistencia al cambio organizacional: características, causas y qué hacer. *Revista de Psicología y Mente*, 89-91.
- Morales, F. (2020, julio 16). Productividad laboral.
<https://economipedia.com/definiciones/productividad-laboral.html>
- Mucha, S. (2021). *La gestión administrativa y su relación con la productividad laboral en la empresa ICONEG EIRL*. Universidad Continental.
- Muhammad , R. (2024). Explicación del modelo de cambio en tres etapas de Lewin. *BMC Helix*, 1-5.
- Navarro, A. (2022, diciembre 24). Gestión del cambio organizacional: tipos, ejemplos y recomendaciones.
- Navarro, A. (2023, mayo 12). *9 Indicadores de desempeño y medición de la productividad*. <https://innevo.com/blog/indicadores-de-desempeno-y-medicion-de-la-productividad>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2022). *Portal lácteo*. FAO.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *El recurso humano y la productividad*. Oficina Internacional del Trabajo.
- Ortec. (2024, febrero 21). 10 factores que influyen en el ritmo del cambio organizacional y cómo gestionarlos. <https://ortec.com/en-us/insights/10-factors-impact-organizational-change>
- Ortega, P., & Solano, C. (2015). *La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del Poder Ejecutivo peruano: una aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pecanha, V., & Ferreira, E. (2021, abril 13). Qué es productividad en el trabajo y cómo medirla en tu empresa. <https://rockcontent.com/es/blog/productividad-en-el-trabajo/>

- Pérez , G. (2022). Coeficiente Alfa de Cronbach: ¿Qué es y para qué sirve el Alfa de Cronbach? GPL Research Consultores. <https://gplresearch.com/wp-content/uploads/2022/10/Que-es-y-para-que-sirve-el-Alfa-de-Cronbach-PDF.pdf>
- Prieto, R., Estrada, H., Palacios, A., & Paz, A. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales* , 24(1), 85-100.
- Prosci Iberia & Latam. (2025, abril 29). Tipos de Resistencia al Cambio Organizacional y Cómo Manejarlos. <https://www.prosci.com/es/blog/tipos-resistencia-cambio-organizacional#:~:text=La%20resistencia%20al%20cambio%20organizacional,de%20rutinas%20y%20fo%20h%C3%A1bitos.>
- Proulx, D. (2015). *Diagnóstico y cambio organizacional*. Elementos claves.
- Rabouin, R. (2025, febrero 20). ¿Qué es el liderazgo y cuáles son las cualidades más importantes de un líder en 2025?. <https://www.aden.org/business-magazine/que-es-el-liderazgo/>
- Real Academia Española. (2025, junio 27). Conocimiento . <https://dle.rae.es/conocimiento>
- Revista Gestión. (2024). Sector lácteo en Ecuador: una mirada a los desafíos y oportunidades. *Revista Gestión de Economía y Finanzas*, 45-51.
- Sampieri, Collado, & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education .
- Sánchez, J. (2017). *Manual de buenas prácticas en la Industria láctea*. Ecuador: Universidad en Riobamba.
- Sánchez, J. (2022, agosto 28). Gestión del Cambio en 8 pasos de John Kotter. <https://www.linkedin.com/pulse/gesti%C3%B3n-del-cambio-en-8-pasos-de-john-kotter-jorge-s%C3%A1nchez-l%C3%B3pez/>
- Sánchez, Y., Raqui, C., Huaroc, E., & Huaroc, N. (2024). Importancia de conocer la normalidad de los datos utilizados en los trabajos de investigación por tesis.

Revista Internacional Tecnológica de Educación de Docentes, 17(2), 404-413.
doi:<https://doi.org/10.37843/rted.v17i2.554>

Santana, M. (2022). Tipos de cambio en la organización y cómo gestionarlos. *Montaner*, 11-18.

Santander, U. (2022, noviembre 21). Productividad en el trabajo: qué es y cómo medirla. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/productividad-en-el-trabajo.html>

Soriano, R. (2017). *Gestión del cambio: Una propuesta metodológica desde el proceso estratégico*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Thompson, I. (2019, octubre 15). Definición de Comunicación.
<https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

UNIR México. (2023, septiembre 27). Eficiencia y Eficacia en Administración: Concepto y Ejemplos. <https://mexico.unir.net/noticias/economia/eficiencia-y-eficacia-administracion/>

Vargas, G. (2017). *Gestión del cambio en el área administrativa de una empresa familiar como propuesta para la implementación de la Norma ISO 9001-2015*. Universidad Externado de Colombia.