

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
ESCUEA DE PSICOLOGIA



Impacto de la adaptabilidad en los cambios organizacionales de los gerentes de Edesur Dominicana, localidad Naco, en tiempos de pandemia por COVID-19, durante el periodo enero-junio 2022, Distrito Nacional, República Dominicana.

Sustentado por:

Nicole Guadalupe González Peña 17-0003

Wandy Lucia Monegro Vásquez 17-0018

Para la obtención del grado de:

Licenciado en Psicología Industrial

Asesores:

Mariela Santos Molina – Contenido

Balduino Rainiero Acosta Pérez – Metodológico

Santo Domingo, D.N., República Dominicana

Junio de 2022

Impacto de la adaptabilidad en los cambios organizacionales de los gerentes de Edesur Dominicana, localidad Naco, en tiempos de pandemia por COVID-19, durante el periodo enero-junio 2022, Distrito Nacional, República Dominicana.

Tabla de contenido

DECLARACION DE AUTOR DE OBRA INTELECTUAL ORIGINAL	8
AGRADECIMIENTOS	9
CAPITULO I: INTRODUCTORIO.....	11
1.1. Introducción.....	11
1.2. Planteamiento del problema	12
1.2.1 Identificación del problema	15
1.2.2 Formulación del problema.....	15
1.3. Delimitación del tema	16
1.4. Objetivos de investigación	16
1.4.1 Objetivo General	16
1.4.2 Objetivos específicos.....	16
1.5. Justificación de la investigación	17
1.5.1 Justificación de lo inédito.....	17
1.5.2 Justificación de lo pertinente.....	17
1.5.3 Justificación de lo factible	17
1.6. Limitaciones del estudio	18
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	19
2.1. Antecedentes	19
2.2. Marco contextual	22
2.2.1 Historia	22
2.2.2 Misión, visión, valores y política de calidad	23
2.2.2.1 Misión.....	23
2.2.2.2 Visión.....	23
2.2.2.3 Valores	23
2.2.3 Organizativa de la empresa.....	24
2.2.4 Política y objetivo de calidad de la empresa.....	24
2.2.5 Objetivos de calidad.....	24
2.2.6 Indicadores operativos a nivel de la empresa	25
2.3 Marco conceptual	26

2.3.1 Adaptabilidad laboral	28
2.4 Marco teórico.....	28
2.4.1 Cultura organizacional durante el proceso de adaptabilidad	28
2.4.2 Aprendizaje laboral	29
2.4.3 Importancia del aprendizaje	29
2.4.4 Aprendizaje experimental en el ámbito laboral	30
2.4.5 Importancia del aprendizaje experimental.....	30
2.4.6 Cambio organizacional frente a la pandemia COVID-19.....	30
2.4.7 Impacto de la pandemia covid-19 en el comportamiento organizacional	31
2.4.8 Cultura y cambio organizacional	33
2.4.9 Naturaleza del cambio en la cultura organizacional	35
2.4.10 Implicaciones del cambio de la cultura.....	35
CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	43
3.1 Diseño metodológico	43
3.2 Tipo de investigación	44
3.3 Unidad de análisis, población y muestra	44
3.3.1 Criterios de inclusión:.....	44
3.4 Instrumentos utilizados	45
3.5 Fuentes utilizadas para elabora el estudio	46
3.5.1 Fuentes primarias.....	46
3.5.2 Fuentes secundarias.....	46
3.6 Validación de instrumentos	46
3.7 Procedimiento de la investigación.....	47
3.7.1 Levantamiento de datos	47
3.7.2 Plan de análisis de datos	48
3.8 Operacionalización de variables	49
CAPITULO IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	50
4.1 Interpretación de tablas y gráficas.....	50
Tabla No.1: Edad	50
Gráfico No. 1	50
Tabla No.2: Género	51
Gráfico No. 2	51

Tabla No.3: Antigüedad en la empresa.....	52
Gráfico No. 3	52
Tabla No.4: Siento total capacidad para asumir las nuevas responsabilidades de mi labor. 53	
Gráfico No. 4	53
Tabla No.5: Establezco procedimientos efectivos para contribuir al seguimiento del desarrollo de mi equipo de trabajo luego de la pandemia covid-19	54
Gráfico No.5.	54
Tabla No.6: Considero que domino mis emociones de forma adecuada en mi lugar de trabajo tras los cambios surgidos luego de la pandemia COVID-19.	55
Gráfico No.6.	55
Tabla No.7: Cuando no tengo la capacidad para resolver una situación, me apoyo en mi equipo de trabajo.....	56
Gráfico No.7.	56
Tabla No.8: Manejo las nuevas herramientas de mi área de trabajo de manera óptima.	57
Gráfico No.8.	57
Tabla No.9: Me documento sobre los avances relacionados a mi área para mantenerme al día con las innovaciones.	58
Gráfico No.9.	58
Tabla No.10: Asumo de manera eficiente los procesos de cambio implementados por la empresa.	59
Gráfico no. 10.....	59
Tabla No.11: Formo parte activa dentro de los cambios implementados por la empresa. ..	60
Gráfico No.11.	60
Tabla No.12: La administración me ha involucrado desde el inicio del proceso de cambio, y estoy al tanto de los objetivos que se pretenden alcanzar.	61
Gráfico No.12.	61
Tabla No.13: Los cambios implementados tras la pandemia han eficientizado los tiempos de respuesta.....	62
Gráfico No.13.	62
Tabla No.14: Considero que gestiono de forma adecuada el tiempo porque planifico previamente el trabajo que realizo.....	63
Gráfico No.14.	63
Tabla No.15: Se ha incrementado la productividad en las operaciones luego de implementar nuevos cambios y mecanismos.....	64
Gráfico No.15.	64

Tabla No.16: Domino mi trabajo y el impacto a nivel general que tienen los procesos bajo mi responsabilidad.....	65
Gráfico No.16.....	65
Tabla No.17: He desarrollado una eficiente supervisión en mi equipo de trabajo luego de implementarse las nuevas modalidades tras la pandemia covid-19.....	66
Gráfico No.17.....	66
Tabla No.18: Considero que manejo las situaciones de mi equipo de trabajo con tenacidad y a su vez, busco la forma de orientarlos.....	67
Gráfico No.18.....	67
Tabla No.19: Soy proactivo a la hora de lucrarme de conocimientos sobre nuevos sistemas que surjan en mi ámbito laboral.....	68
Gráfico No.19.....	68
Tabla No.20: Considero que manejo una comunicación efectiva con mis subordinados y les retroalimento oportunamente acerca de los objetivos esperados por la entidad.....	69
Gráfico No.20.....	69
Tabla No.21: Se ha elevado la productividad luego de los cambios implementados.....	70
Gráfico No.21.....	70
Tabla No.22: Ante cambios organizacionales, realizo distribuciones acordes con las tareas del departamento para que los colaboradores tengan una carga equitativa.....	71
Gráfico No.22.....	71
Tabla No.23: Establezco metas alcanzables acorde a los cambios organizacionales para desarrollar la productividad del equipo de trabajo.....	72
Gráfico No.23.....	72
Tabla No.24: Percibo de manera positiva el volver a la presencialidad.....	73
Gráfico No.24.....	73
Tabla No.25: Me siento a gusto con las nuevas tecnologías y/o medidas implementadas para con los nuevos esquemas de trabajo establecidos por la empresa.....	74
Gráfico No.25.....	74
Tabla No.26: Me mantengo al pendiente de las necesidades de mis colaboradores cuando trabajaban tanto desde casa como de manera presencial.....	75
Gráfico No.26.....	75
Tabla No.27: He acompañado al equipo mediante reuniones de manera seguidas para asegurarlos procesos de adaptación del equipo.....	76
Gráfico No.27.....	76
Tabla No.28: Luego del retorno a la presencialidad, promuevo la capacitación de manera continua en mi equipo de trabajo.....	77

Gráfico No.28.	77
Tabla No.29: En caso de que un colaborador no supiera cómo manejar / adaptarse a algún nuevo proceso, le ayudo con el acompañamiento necesario.	78
Gráfico No.29.	78
Tabla No.30: Se reforzaron mis conocimientos en base a las nuevas tecnologías.....	79
Gráfico No.30.	79
Tabla No.31: A pesar de los nuevos esquemas de trabajo, se me hizo fácil volver al trabajo presencial.	80
Gráfico No.31.	80
4.2 Análisis de los resultados	81
CONCLUSIONES.....	85
RECOMENDACIONES.....	87
ANEXOS	89
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	97

DECLARACION DE AUTOR DE OBRA INTELECTUAL ORIGINAL

Declaración de autor de obra intelectual Original para la presentación de Tesis de Grado, de acuerdo con disposiciones vigentes de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

Nombres de los estudiantes con cedula de identidad y registro electoral No.

Nicole Guadalupe González Peña (402-0939120-6)

Wandy Lucia Monegro Vásquez (402-1335963-7)

Declaramos: Ser las autoras de la tesis que lleva por título “Impacto de la adaptabilidad en los cambios organizacionales de los gerentes de la entidad Edesur Dominicana, localidad Naco, en tiempos de pandemia por COVID-19, durante el periodo enero-junio 2022, Distrito Nacional, República Dominicana.” Asesorada por Mariela Santos Molina y Balduino Rainiero Acosta, quien presentó a la coordinación de metodología e investigación de la Escuela de Psicología, para que sea defendida y evaluada en sesión pública.

Que la tesis es una obra original. Además, puede ser libremente consultable.

Que me consta que una vez la tesis haya sido defendida y aprobada, su divulgación se realizará bajo licencia de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

Que el contenido de la tesis y su publicación no infringe derechos de propiedad intelectual, industrial, secreto comercial o cualquier otro derecho de terceros, por lo que exonero a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, de cualquier obligación o responsabilidad ante cualquier acción legal que se pueda suscitar derivada de la obra o de su publicación.

Estos datos no vulneran derechos de terceros y por lo tanto asumo cualquier responsabilidad que se pueda derivar de las mismas y de su publicación, como constancia, firmamos el presente documento.

Santo domingo, D.N., República Dominicana, al día 03 del mes de junio del año 2022

Firma de la estudiante Nicole González Peña

Firma de la estudiante Wandy Monegro Vásquez

AGRADECIMIENTOS

Nicole González Peña

A Dios por ser quien me ha dado las herramientas necesarias para tomar las decisiones correctas que me han traído hasta este momento. Por siempre bendecirme con personas y situaciones que de alguna manera me han hecho crecer en el ámbito personal y profesional.

A mis padres, Quenia Margarita Peña y Luis Manuel González quienes han sido una pieza clave durante todo mi proceso de formación. Sin dudas, han sido mis mayores profesores de la vida, me han enseñado la importancia de los valores, de la toma de decisiones y de ser firme en cada objetivo propuesto.

A mis hermanos, Luis Gregorio González y Mishell González quienes con su experiencia de vida me han dado el ejemplo de ser fuerte y luchar siempre por mis sueños.

A mis asesores, Mariela Santos Molina por su entrega y acompañamiento en todo el proceso de investigación, por siempre impulsarme a dar la milla extra y a pesar de las vicisitudes decidir seguir en pie de fe y Balduino Rainiero Pérez por su apoyo incondicional sin exceptuar días ni horas y compartir sus aprendizajes y conocimientos con el fin de aportar lo mejor para nuestra investigación.

A mi compañera de tesis Wandy Monegro Vásquez por acompañarme durante este recorrido.

Por último y no menos importante, Paloma Feliz quien siempre estuvo a la disposición ante cualquier ayuda o apoyo que necesitara y veló por mí en todo el proceso.

Wandy Lucia Monegro

Primero, quiero agradecer a Dios por guiarme siempre por el buen camino, por darme la sabiduría y la fuerza para tomar las decisiones correctas y bendecirme en cada momento de mi vida. Por siempre acompañarme y permitirme llegar hasta este punto de mi vida.

A mi madre, Wendy Vásquez, quien ha sido durante toda mi vida un motor y ejemplo de superación y formación, caminando de la mano conmigo en cada momento, mostrando cómo ser una mujer fuerte y de principios, siendo siempre mi luz, y mi ejemplo a seguir.

A mi padre, Carlos Figuerero, quien es también un ejemplo para mí, por su dedicación, su esfuerzo y sus experiencias, brindándome siempre una visión realista de la vida, guiándome en cada momento y acompañándome a ser la mujer de bien que soy hoy.

Agradezco a mis abuelos Maricela Fernández y Freddy Suazo, por siempre apostar por mí y mis sueños, por guiarme y cuidarme en todo momento. A mi hermanito, Carlos, por motivarme a ser mejor. A familiares, por siempre estar, apoyarme, y confiar en mí.

A mis asesores, Mariela Santos Molina por su acompañamiento en todo este proceso de investigación, estando ahí bajo toda circunstancia y por siempre enseñarme cómo ser un mejor profesional en cada asignatura y Balduino Rainiero Pérez quien en todo momento nos ayudó brindándonos la perspectiva necesaria para alcanzar la meta con éxito.

A mi compañera de tesis Nicole González, por hacer que todo el recorrido sea más llevadero.

A mi pareja, quien estuvo en las buenas y no tan buenas, por impulsarme en cada etapa del proceso y apoyarme cuando más lo necesité.

CAPITULO I: INTRODUCTORIO

1.1. Introducción

Hoy en día la adaptabilidad en el mundo es un proceso de adecuación donde un organismo se debe acomodar a las diferentes modificaciones que le suceden en el entorno, esta habilidad debe de crearse, al involucrarse en lo que le rodea y encajar en el contexto donde se encuentra. En la actualidad los diferentes procesos de cambio organizacional causan diversos problemas por la forma en que opera, afecta el equilibrio del colaborador en las funciones y puede generar distintas reacciones como la actitud negativa, resistencia o estrés, cuestión que puede ocasionar una adaptabilidad inadecuada.

Por ese motivo el objetivo de esta investigación se centró en determinar el nivel de adaptabilidad que producen los procesos de cambio organizacional frente a la pandemia COVID-19 en los gerentes de la empresa Edesur Dominicana localidad naco, que se ha visto afectada por la modalidad que de manera tan repentina nos cambió la vida a todos y que conlleva a un desequilibrio en las funciones o trabajo. Todas las empresas se ven en la obligación de apoyar a los colaboradores para que sean capaces de adaptarse a las nuevas exigencias implementadas tras nuestra nueva realidad, es decir, nuevos sistemas y tecnología para brindar una buena atención al cliente, para realizarse con plenitud, de forma personal como profesional, al limitar esta participación o involucramiento en las distintas actividades por la falta de habilidades del colaborador genera una resistencia o actitudes negativas.

Es fundamental tener distintos enfoques que estén bajo otros estudios que enmarcan esta variable y procesos de cambios organizacionales para aclarar el panorama que no solo se vive en República Dominicana si no, de manera global.

Fraga (2014) en el artículo, Adaptabilidad organizacional de la revista Española de Orientación y Psicopedagogía, comenta que para toda organización que decidan realizar cambios para introducirse en el mercado cada vez es más frustrado y complejo, desde el punto de vista tecnológico, económico y social, al responder a la exigencia y sobrevivir a las presiones de dicha demanda que ésta les impone.

Peláez (2016) cita en el artículo La adaptación al cambio como clave principal para que un negocio tenga éxito del artículo interempresas net, hace énfasis a las crisis que sufre la organización en el ambiente actual, desde ambos sentidos que se ven afectadas, al momento de adecuar ciertas conductas para el proceso de adaptación que es indispensable hacer modificaciones en los comportamientos y actitud al crear planes estratégicos en toda situación, ya que toda empresa y colaborador debe estar dispuesto para ciertas modificaciones en las funciones como actividades por el comercio.

La presente investigación consta de cuatro capítulos, el capítulo I, trata sobre el marco introductorio, el capítulo II, sobre el marco teórico, el capítulo III, trata sobre metodología de la investigación, el capítulo IV, presentación y análisis de los resultados. Finalmente abarca las conclusiones y recomendaciones que darán lugar a los planteamientos que deberán ser considerados por la entidad para establecer las mejoras que le permitirán incrementar su eficiencia a modo interno.

1.2. Planteamiento del problema

La sociedad actualmente está atravesando una crisis a nivel general, que abarca desde lo económico hasta lo emocional y que evoluciona continuamente, donde también, la mayoría de las empresas, independientemente de su trayectoria y tamaño, han experimentado cambios. Estos eventos han generado el reto de que las organizaciones

encuentren nuevas formas de operar para mantenerse en el mercado. Para esto, deberán identificar los cambios existentes en el entorno y cómo estos están alterando la operativa diaria y el rendimiento de los colaboradores.

En medio de esta crisis que ha llevado a que una buena parte del país se paralice, sobrevivirán aquellas empresas que sean capaces de adaptarse lo más rápidamente. Las ventajas competitivas de una empresa no solo son aquellas que surgen de la posición, escala y las capacidades de producción. Entre otras ventajas consideradas en un segundo plano, había que tomar en cuenta aquellas que fomentaban la adaptación rápida de las empresas al cambio organizacional (Reeves, 2020).

Actualmente, en distintas empresas se han experimentado transformaciones organizacionales y para poder seguir llevando a cabo su razón de ser, es necesario que los cambios empiecen desde arriba. Es decir, para que una empresa pueda transformarse y afrontar las vicisitudes que se presenten, necesita ser liderada de la forma más adaptativa posible.

Según Robert B. Kaiser, los líderes deben ser versátiles. La versatilidad es la capacidad de leer y responder a los cambios con un amplio repertorio de habilidades y comportamientos complementarios'' (Kaiser, 2020). Se entiende por el mismo, que más que predecir o analizar el cambio, es necesario que los líderes sean capaces de tener herramientas de conducta que viabilicen la situación que presenta el mundo de los negocios; y esto, sin dudas, los impulsa a salir de su zona de confort.

Edesur Dominicana es una de las tres empresas distribuidoras de energía de propiedad estatal, de República Dominicana. Posee el derecho adquirido para la distribución y comercialización de energía eléctrica, dentro de un área geográfica de

concesión de 17,473 km², en las provincias del Suroeste del país, que son: Distrito Nacional (desde la acera oeste de la avenida Máximo Gómez), Azua, Bahoruco, Barahona, Elías Piña, Independencia, Pedernales, Peravia, San Cristóbal, San José de Ocoa y San Juan.

En la actualidad, de acuerdo con datos de mayo de 2021, distribuye energía a un total de 881,830 clientes; de los cuales 657,629 son clientes Telemedidos, con una representación del 74.58%.

Edesur Dominicana, desde el inicio de la pandemia ha vivido diferentes cambios con relación a la forma en que opera, el rendimiento de los colaboradores y el nivel de resiliencia que tiene el grupo gerencial, pudiendo esto provocar que la compañía se viera en la necesidad de ajustar sus procesos a esta nueva realidad y analizara qué tanto es el nivel de adaptabilidad frente a estos cambios.

Así mismo durante la pandemia COVID-19, Edesur Dominicana inicia con el proceso de identificar un sistema que les permita seguir percibiendo de sus colaboradores una productividad y rendimiento a nivel significativo frente a la situación. Para lograr esto, es necesario conocer y analizar qué tanto es el nivel de adaptabilidad y resiliencia de los mandos gerenciales para que estos puedan liderar de la manera más humana y consciente posible a sus subordinados.

Edesur Dominicana cuenta con 2,815 colaboradores, de los cuales 71 son gerentes, el rango de edad de los mismos va desde los 45 años.

No obstante, se desconoce qué tanto es el alcance que tiene este importante factor el cual les va a permitir desarrollar nuevas habilidades y adaptarse a las necesidades del entorno; por lo que se hace necesario realizar esta investigación a fin de responder a la

cuestionante que nos antecede. Ante la situación anteriormente planteada, se hace necesario realizar un estudio que analice el nivel de adaptabilidad de los gerentes en tiempos de pandemia COVID-19 enero-junio 2022.

1.2.1 Identificación del problema

Existe una empresa, muy conocida por todos, llamada Edesur Dominicana s.a., cuya localidad de estudio se encuentra ubicada en el Sector Naco del Distrito Nacional. En la misma hay aproximadamente 2815 empleados de los cuales 71 son líderes de equipos de trabajo.

El tema de la adaptabilidad se enfoca en la capacidad de responder a los cambios de la manera más favorable. Es importante destacar que los líderes se enfrentan a diario a diferentes cambios, a los cuales deben adaptarse para la mejor toma de decisiones sin afectar las funciones de sus colaboradores. Actualmente esa resistencia al cambio ha provocado una probable baja en los resultados esperados por las diversas áreas y es una situación que se viene manifestando con más frecuencia durante la pandemia COVID-19.

Es importante destacar que el área de conocimiento científico involucrada en este problema es el aspecto Psicológico, ya que la inteligencia emocional y resiliencia no solo es una fuerza potente en sí misma, sino que también es indispensable para poder llevar a cabo ciertas iniciativas relacionadas con la mente humana.

1.2.2 Formulación del problema

¿Qué estrategias pudieran implementarse para determinar el impacto de la adaptabilidad en los cambios organizacionales de los gerentes de la entidad Edesur Dominicana de la localidad Naco, en tiempos de pandemia por COVID-19, periodo enero-junio 2022, Distrito Nacional, República Dominicana?

1.3. Delimitación del tema

La localidad en estudio es Edesur Dominicana s.a., ubicada en el Sector Naco del Distrito Nacional. Está compuesta por 2,815 empleados del nivel administrativo, de los cuales 71 son líderes de equipos de trabajo y con estos últimos se realizó la muestra a estudiar para establecer las conclusiones del presente estudio, el cual será realizado durante el periodo enero-junio 2022, en el Distrito Nacional, República Dominicana.

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1 Objetivo General

- Analizar el impacto que tiene la adaptabilidad en los cambios organizacionales de los gerentes de la entidad Edesur Dominicana, localidad Naco, en tiempos de pandemia por COVID-19, durante el periodo enero-junio 2022, Distrito Nacional, República Dominicana.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar los factores que influyen en la adaptabilidad de los gerentes de Edesur Dominicana en enero-junio 2022, Distrito Nacional, República Dominicana.
- Determinar el impacto de los procesos de cambio organizacional en la gestión de los gerentes de Edesur Dominicana en enero-junio 2022, Distrito Nacional, República Dominicana.
- Identificar cómo ha sido la adaptabilidad de los gerentes durante el proceso de cambio organizacional en tiempos de pandemia por COVID-19 en Edesur Dominicana.

1.5. Justificación de la investigación

1.5.1 Justificación de lo inédito

Es necesaria la investigación para proveer información sobre esta problemática en la empresa Edesur Dominicana localidad Naco, ya que en la actualidad no existe una investigación sobre este tema en dicha organización, ni tampoco se ha realizado un estudio en República Dominicana sobre la medición de la adaptabilidad frente a los cambios organizacionales de los gerentes, tras la pandemia COVID-19.

1.5.2 Justificación de lo pertinente

Esta investigación es de gran importancia, ya que permite indagar el impacto en la adaptabilidad y cambios organizacionales en los gerentes de la entidad Edesur Dominicana localidad Naco en tiempos de pandemia por COVID-19, donde hoy en día la adaptabilidad en el mundo es un proceso de adecuación donde un organismo se debe acomodar a las diferentes modificaciones que le suceden en el entorno, esta habilidad debe de crearse, al involucrarse en lo que le rodea y encajar en el contexto donde se encuentra.

En la actualidad, los diferentes procesos de cambio organizacional causan diversos problemas por la forma en que se opera, afecta el equilibrio del colaborador en las funciones y puede generar distintas reacciones como la actitud negativa, resistencia o estrés, cuestión que puede ocasionar una adaptabilidad inadecuada.

1.5.3 Justificación de lo factible

Este estudio se realizó con recursos propios, ya que permitirá conocer todo lo relacionado al tema de investigación, por ese motivo el objetivo de esta investigación es conocer el impacto de la adaptabilidad y cambios organizacionales en los gerentes de la

entidad Edesur Dominicana localidad Naco, en tiempos de pandemia por COVID-19, ya que dicha institución se ve en la obligación de apoyar a los colaboradores para que sean capaces de adaptarse a las nuevas exigencias implementadas por los nuevos clientes, es decir, nuevos sistemas y tecnología para brindar una buena atención al cliente.

Se cuenta con acceso a las informaciones necesarias para establecer las conclusiones del estudio, el tiempo para realizarlo, los recursos financieros y materiales requeridos para el mismo.

1.6. Limitaciones del estudio

Dentro de los factores que podrían ser una limitante para la recopilación de la información pertinente para esta investigación, se encuentra el acceso al contexto seleccionado. Esto se debe a que los líderes de cada área, quienes son la muestra en cuestión, podrían no tener la transparencia requerida a la hora de responder las preguntas de lugar para poder recopilar las informaciones necesarias. Esto a causa de no querer exponerse y/o no mostrarse incapaz en el caso de no cumplir con las actitudes y aptitudes para asumir estos puestos de líderes.

En este mismo orden, otro factor que puede resultar como una limitación para nuestro estudio son las restricciones al acceso de la muestra que existen actualmente debido al COVID-19. La mayoría de las empresas cuentan con protocolos que no permiten tener la totalidad de empleados dentro de un mismo establecimiento, ya sea porque estos trabajen de manera híbrida, porque sean rotados de manera esporádica o porque una parte del personal se encuentre totalmente trabajando de manera remota.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

En este capítulo se desarrollan diferentes teorías, investigaciones y conceptos que soportan el estudio en proceso. En primer orden se exponen los antecedentes de la investigación tanto en el plano nacional como internacional, los cuales han sido colocados bajo n orden cronológico; seguido de las definiciones básicas necesarias para el entendimiento del desarrollo d la investigación, donde se pate con los aspectos generales de la psicología organizacional y la satisfacción de los empleados, además de las medidas implementadas por las empresas e tiempos de pandemia, entre otros temas de interés con lo que se definen la variables e indicadores de la investigación.

2.1. Antecedentes

Herrera y Ventura (2016), realizó una investigación titulada: Adaptabilidad Organizacional desde el Enfoque de la Teoría, Universidad tecnológica de Santiago (UTESA), llegó a la siguiente conclusión: la generación de adaptabilidad es de gran importancia para las empresas en la actualidad, ya que de ello depende su supervivencia. En el presente ensayo se realiza una exploración de esta teoría, haciendo una comparación con definiciones que conceptualizan sus distintas acepciones a través de los diferentes autores revisados, realizando un análisis conceptual en una línea del tiempo, así mismo la visión desde diferentes disciplinas para entender mejor su conceptualización, lo que dará una perspectiva enriquecedora a este concepto.

Su análisis a través de una revisión de literatura arroja resultados muy interesantes en relación a la generación de adaptabilidad en las empresas; se realizó también un análisis comparativo de las diferencias encontradas entre el presente estudio y la revisión de literatura realizada. Este análisis del concepto de adaptabilidad organizacional y su

convergencia con la Teoría dará origen a consideraciones sobre este constructo en donde destaca la importancia de su contextualización en lo administrativo y puede proporcionar un mejor entendimiento de la relación ambiente-estructura dentro de las organizaciones y la correcta adaptabilidad de las mismas a sus entornos.

Solano, C. (2018), realizó una investigación titulada: La Adaptabilidad Organizacional como Respuesta al Entorno de Competencia de las Microempresas Del Sector Veterinario: Caso Barranquilla, Universidad Tecnológica de Bolívar, llegó a la siguiente conclusión: Esta investigación, tuvo la finalidad de determinar el perfil de adaptabilidad estratégica de las microempresas del sector veterinario de la ciudad de Barranquilla. A través del diseño de un instrumento, construido a partir de los principales supuestos de la configuración estratégica según Henry Mintzberg, la noción de la teoría de la contingencia de Joan Woodward, postulados de Laurence y Lorsch sobre la estructura de una organización y los puntos correspondientes a la teoría del caos de Levy.

Con la aplicación de este instrumento se logró en primera instancia caracterizar el sector empresarial, en el cual están inmersas las Clínicas Veterinarias de la ciudad de Barranquilla. Los empresarios de este sector son en su mayoría médicos veterinarios y algunos con una formación adicional en zootecnia, que conocen el sector, las necesidades del mercado y las expectativas de los usuarios de los servicios que prestan estas empresas.

La mayoría (67%) tiene 5 empleados o menos, pues las actividades a desarrollar al interior de este tipo de organizaciones no requieren un alto grado de especialización en cada uno de sus procesos, así bien un empleado del área administrativa puede participar activamente de otras actividades sin que afecte su rendimiento, por lo que pueden ser

sostenibles y desarrollar todos sus procesos con pocos empleados. A diferencia del tamaño, la edad de la empresa como segunda variable contingente, sí refleja que las organizaciones con mayor edad son quienes más posibilidades tienen para adecuar su oferta de acuerdo a lo que el mercado está exigiendo, esto puede ser explicado porque la edad les da la experiencia necesaria para conformar una estructura sólida en la cual logren especializar su quehacer y estandarizar sus procesos y tener una estructura administrativa más sólida.

Santos, A. (2018), realizó una investigación titulada: adaptabilidad y proceso de cambio organizacional, Universidad Rafael Landívar, llegó a la siguiente conclusión: El nivel de adaptabilidad que se refleja en los colaboradores es bajo frente a un proceso de cambio, debido a que ocasiona un desequilibrio en ellos, esto se demuestra en el momento de desarrollar sus labores dentro de la empresa, cuestión que también afecta de forma personal provocando resistencia al cambio.

Según los resultados obtenidos indican que los factores influyentes en la adaptabilidad de un colaborador son de carácter profesional, emocional, físico, familiar, y social. Los resultados obtenidos reflejan que si los colaboradores no son propiamente capacitados durante un proceso de cambio esto crea problemas de comunicación, relaciones interpersonales y bajo rendimiento al brindar servicio al cliente. Por lo contrario, si el colaborador durante un proceso de cambio es instruido plenamente será capaz de desarrollar las funciones designadas a plenitud. La importancia de establecer un equilibrio entre adaptabilidad y cambio organizacional es de suma vitalidad para una organización, lo que permite tener mayor control sobre los colaboradores y poder brindar un excelente servicio así el cliente.

2.2. Marco contextual

2.2.1 Historia

Edesur Dominicana, S.A., fue creada en cumplimiento con la Ley General de Reforma de la Empresa Pública No. 141-97 de fecha 24 de junio de 1997, como una empresa autónoma de servicio público, la cual queda investida de personalidad jurídica y patrimonio propio, con facultad de contratar, demandar y ser demandada. Su misión reenfocada en el Plan Estratégico Institucional 2017-2020, es satisfacer la demanda de energía eléctrica de los clientes en su área de concesión, a través de una distribución y comercialización eficiente y sostenible y que tiene como funciones principales explorar instalaciones de distribución de electricidad para su comercialización y/o su propio uso en un sistema interconectado, explorar instalaciones de distribución en la forma, modo y porcentajes que se establezcan en la Resolución 235-98 de fecha 29 de octubre de 1998 dictada por la Secretaría de Estado de Industria y Comercio, así como cualquier otra actividad de lícito comercio que sea similar o esté relacionada directamente con el negocio principal de la misma.

Es una sociedad anónima propiedad del Gobierno Dominicano a través de la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE) que posee el 50% del capital y del Fondo Patrimonial de Empresas Reformadas (FONPER) que posee el 49.94%. El restante 0.06% es poseído por accionistas minoritarios (exempleados de la empresa capitalizada).

Edesur Dominicana S.A., tiene el derecho adquirido para la distribución de energía eléctrica en el área geográfica del Sur de la República Dominicana, cuya zona geográfica de responsabilidad está limitada por la Cordillera Central desde la frontera con la

República de Haití hasta Bonao y bajando hacia el sur por el río Isabela hasta la acera oeste de la Avenida Máximo Gómez del Distrito Nacional.

Las provincias comprendidas en el límite del área geográfica son: parte de la provincia Santo Domingo, con el municipio Santo Domingo Oeste y el Distrito Nacional, San Cristóbal, San José de Ocoa, Azua, San Juan de la Maguana, Elías Piña, Bahoruco, Independencia, Barahona, Pedernales y Peravia (Edesur, 2020).

2.2.2 Misión, visión, valores y política de calidad

2.2.2.1 Misión

Satisfacer las necesidades energéticas con soluciones eficientes, transparentes y sostenibles a todos nuestros clientes.

2.2.2.2 Visión

Ser un modelo regional en eficiencia y calidad de soluciones energéticas.

2.2.2.3 Valores

- Integridad.
- Compromiso.
- Calidad.
- Eficiencia.
- Servicio Oportuno.

2.2.3 Organizativa de la empresa

Estructura Organizativa. Conjunto de todos los puestos de trabajo / Ocupaciones que forman parte de una Empresa, Área o Unidad Organizativa, explicitando las relaciones de dependencia jerárquica, funcional y territorial. Contiene las estructuras organizativas de las Organizaciones directamente dependientes del Gerente General que, a su vez contienen las estructuras organizativas de las Áreas y estas, a su vez, contienen las estructuras organizativas de las unidades, etc. (Santos, 2022).

2.2.4 Política y objetivo de calidad de la empresa

Edesur Dominicana está comprometida a garantizar la satisfacción de los clientes y partes interesadas, mejorando de manera continua los servicio y procesos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC); suministrando de forma estable la energía eléctrica demandada en la zona de concesión a través de una distribución y comercialización eficiente, eficaz y sostenible, asegurando el cumplimiento de los requisitos legales, normativos y reglamentarios aplicables al Sector Eléctrico Nacional.

2.2.5 Objetivos de calidad

- Aumentar continuamente el nivel de satisfacción de sus clientes.
- Reducir y mejorar los tiempos de respuestas.
- Mejorar continuamente los procesos internos.
- Reducir los niveles de pérdidas, aumentando la eficiencia y eficacia operativa.
- Incrementar el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores.

2.2.6 Indicadores operativos a nivel de la empresa

El siguiente tablero contiene los principales indicadores operativos del negocio de distribución y comercialización de electricidad, precisando el desempeño de los mismos en el ejercicio desde agosto 2016-2020.

Figura 1: Mapa operativo de Edesur



Fuente: Plan Estratégico Institucional Edesur, 2020.

El nivel de pérdidas de facturación, la reducción ha sido de 5.3 puntos porcentuales (pp), estableciéndose en 23.40% a agosto del 2020 respecto a junio 2016. La cobranza se sitúa en 91.74%, descendiendo desde 94% por efecto de la pandemia. El índice de recuperación de efectivo (CRI, por sus siglas en inglés), que precisa la cantidad de efectivo que se recuperó de la energía que se facturó, se sitúa en 70.27%.

En lo que respecta a los clientes, la cartera de los mismos creció un 35% (224,44 clientes más) para lograr manejar 867,107. Los clientes con servicio 24 horas se incrementaron en 83% (305,513 más) para llegar a los 673,059.

Los clientes teledados crecieron en 186% (404,679) y los prepagos en 585% (136,351) En este período se suministró un 12% de energía adicional en el área de concesión, se logró facturar 18% más de energía a los clientes y se cobró también un 17% más que en el mismo período de gestión anterior al mes de junio de 2016. Esto último implicó, que, en el ejercicio del período precisado, Edesur incrementara sus ingresos por el orden de los RD\$21,902 millones (Edesur, 2020).

2.3 Marco conceptual

- **Edesur Dominicana:** Es una de las empresas estatales distribuidoras de electricidad de República Dominicana (Herrera, 2020).
- **Adaptabilidad:** Es la capacidad de modificar el comportamiento y adaptarse a diferentes situaciones y personas de forma rápida y adecuada (Montilla, 2016).
- **Cambio Organizacional:** Es una estrategia organizacional que responde a la necesidad que presenta una compañía de realizar cambios. Ello, con el fin de mejorar la gestión administrativa, social, así como técnica de la organización (Pozo, 2020).
- **Gerentes:** Es la persona que controla, dirige y coordina una determinada organización o, por otro lado, una parte de la misma. El gerente es aquella persona que se encarga de dirigir una organización, empresa, institución o colectivo (Rodríguez, 2018).
- **Entidad:** Es una unidad que se encuentra delimitada territorialmente y que, en conjunto con otras entidades federativas conforma un Estado o nación (Rodríguez, 2018).

- **Pandemia:** es una epidemia de una enfermedad infecciosa que se ha propagado en un área geográficamente extensa, por ejemplo, en varios continentes o en todo el mundo (Pozo, 2020).
- **COVID-19:** son una amplia familia de virus que pueden causar diversas afecciones, desde el resfriado común hasta enfermedades más graves, como ocurre con el coronavirus causante del síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS-CoV) y el que ocasiona el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS-CoV), (Herrera, 2020).

Para Alles (2018), explica la adaptabilidad organizacional como la capacidad de adaptarse y acoplarse a los cambios.

Es el proceso en el cual el ser humano debe modificar el comportamiento para acoplarse a nuevos procesos para desarrollar la capacidad para acomodarse de forma eficiente y realizar las funciones sin que afecte las actividades. En las organizaciones siempre surgen cambios dentro de la estructura por la constante innovación que debe tener ante las exigencias del mercado y el alto grado de competitividad, el colaborador debe modificar el comportamiento ante nuevos ambientes, condiciones o situaciones, de manera que sea fácil y sencilla, estén alineados con los objetivos de la organización y así trabajar conjuntamente de la mano.

Idalberto Chiavenato (2008), considera que el ser humano inventó las organizaciones para poner en práctica la adaptabilidad frente a circunstancias ambientales y poder lograr el propósito para las que fueron creadas. Si se logra esa adaptación y se consiguen los objetivos, la empresa se considerará eficaz y podrá crecer y sobrevivir, en

la medida en que el volumen de lo obtenido mediante sus productos y servicios sea mayor que el invertido en la obtención y aplicación de los recursos.

2.3.1 Adaptabilidad laboral

Se podría decir de la adaptabilidad que es el arma para cambiar y así llegar a tener éxito. También esto da paso a desarrollar el liderazgo, puesto que las personas consideradas ‘líderes’ deben lidiar con situaciones que no prevén o que son inusuales, por lo que, no tienen instrucciones previas de cómo hacerlo y deben dar espacio a la versatilidad. (Rodríguez, 2018).

La disposición que el individuo tenga para asimilar rápidamente los cambios en el ámbito organizacional será crucial para la integración a nuevos grupos, objetivos y culturas en el trabajo que pueden variar frecuentemente. Debe resaltarse que este proceso como tal no es considerado un sistema pasivo, sino más bien, involucra una participación activa en cuanto a las modificaciones que en su alrededor ocurran. Un colaborador que tenga alta capacidad para adaptarse no sólo captará las nuevas pautas, si no también, estará dispuesto a dirigir su creatividad ante los nuevos procesos y de esa forma, integrarse conocerlos a cabalidad e integrarse a los mismos.

2.4 Marco teórico

2.4.1 Cultura organizacional durante el proceso de adaptabilidad

Harrison (como se citó en Chiavenato, 2009) define la cultura organizacional como el modelo de asuntos básicos compartidos que aprenderá un grupo como vía para resolver los problemas de adaptación al exterior y de integración al interior y que funciona también que se considera válido y deseable de transmitirlo a los nuevos miembros, por ser la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto a los problemas.

La cultura organizacional también es la forma de vivir de los colaboradores porque se convierte en parte de la vida cotidiana, tienen esa libertad de expresar el disgusto, alegría, tristeza, entre otros, situación que ocurre en cada área, departamento o sector, haciéndolas ver a través de las actividades crear en ellos cierta independencia e integración en la toma de decisiones, haciéndoles participe en la resolución de problemas. En sí, la cultura organizacional es la forma en cómo la organización alinea los objetivos con el colaborador y la adaptación ante todo proceso de cambio, tomar en consideración desde los accionistas, proveedores, clientes hasta los colaboradores y la forma en cómo se relacionan, el contexto, comunicación e interés de ambos lados tanto la empresa como el colaborador y la percepción que manejan en base a los objetivos y filosofía de la empresa.

2.4.2 Aprendizaje laboral

Según Santos (2016), sostiene que la versatilidad para adaptarse a los cambios sin dudas va ligado al aprendizaje. No existe aprendizaje si el ser humano no es capaz de expandir los paradigmas estructurados y ser flexible en cuanto a su pensar.

Las personas con habilidades de adaptabilidad suelen ser positivas y no se desaniman ante las circunstancias que se les presenten, más bien piensan que esas problemáticas solo son parte del aprendizaje.

2.4.3 Importancia del aprendizaje

El lugar de trabajo es uno de los mejores escenarios donde desarrollar competencias transversales y básicas que permiten que todas las personas tengan, tanto a nivel personal como profesional, más y mejores oportunidades (Montilla, 2016).

Es responsabilidad y competencia de cada persona mantenerse actualizado tanto en habilidades como en conocimientos de todo lo que compete a su gremio o núcleo de acción. De esta forma siempre se dará al cliente el mejor servicio con gran calidad y superando sus expectativas.

2.4.4 Aprendizaje experimental en el ámbito laboral

El aprendizaje experimental o experiencial es un proceso que permite desarrollar habilidades, construir un conocimiento propio y reforzar los valores desde la misma experiencia (Ferrer, 2018).

En este modelo de aprendizaje la acción es lo primero. Posteriormente se reflexiona acerca de la experiencia vivida y se descubren los conceptos teóricos.

Claves del aprendizaje laboral: Cómo aumentar el rendimiento de trabajo de tu empresa.

2.4.5 Importancia del aprendizaje experimental

Este aprendizaje necesita una actitud proactiva que se establece a partir de la relación que existe con los contenidos o conocimientos teóricos. Gracias a la acción se favorece la motivación personal por el proceso y se retiene mejor lo aprendido en el transcurso (Reyes, 2015).

Para este aprendizaje se parte de algo muy concreto y determinado, que se amplía hacia algo más general y abstracto, formulando una hipótesis apoyada en la experiencia vivida. Es decir, se realiza justo al contrario que el modelo convencional de aprendizaje.

2.4.6 Cambio organizacional frente a la pandemia COVID-19

Sin duda alguna todo cambio organizacional supone siempre un reto para cualquier empresa. La flexibilidad al cambio va a lograr si los colaboradores sobreviven a este o no.

En este caso, cuando nos referimos a cambio organizacional, relacionamos también la tecnología (Zabala, 2020).

La pandemia COVID-19 nos demostró la necesidad inherente de la implementación de herramientas digitales para facilitar las interacciones virtuales llevando a la empresa a reinventarse de manera digital.

2.4.7 Impacto de la pandemia covid-19 en el comportamiento organizacional

Tras el paso de la pandemia Covid-19, el sector empresarial ha experimentado cambios significativos, que van desde la implementación de una modalidad virtual de servicios hasta la suspensión del 50% del personal. Empresas que no tenían en su planificación estratégica la utilización de medios tecnológicos para captar mayor número de clientes o lograr ventas efectivas por medio de plataformas digitales, hoy se ven forzados a adaptarse al cambio o estar destinados a dejar de existir (Herrera, 2020).

Uno de los hechos más trascendentales y que ha sido evidenciado como resultado del COVID -19, es que las instituciones se han dado cuenta de que trabajando con el 50% del personal, han podido satisfacer las demandas de sus clientes, lo que deja entrever que se contaba con un sobre cargo de personal, esto se podría traducir en una debilidad del sector empresarial en cuanto a la distribución de tareas, perfiles de puestos, estructura organizacional, productividad y desempeño, así como en el diseño de procesos y procedimientos más efectivos que optimicen los tiempos y las funciones del personal.

Se conversó con varios directivos de distintas organizaciones, entre estas: instituciones de educación superior, ONG, instituciones bancarias, entre otras, donde los mismos expresan que también han podido presenciar un cambio en la conducta de manera positiva del personal que se ha quedado laborando. En este aspecto se puede notar como

el paso de la pandemia ha afectado de manera transversal el comportamiento organizacional; que no es más que como se comportan las personas en las organizaciones y la influencia que tienen las empresas en la conducta de las personas, dando paso al desarrollo de una cultura organizacional.

Al verse las empresas obligadas a cambiar la forma de operar, también puede cambiar su filosofía, valores, procesos, procedimientos, entre otros. Todos estos cambios generan incertidumbre tanto en los clientes internos como externos, y por ende en el comportamiento de los colaboradores, haciéndolos más productivos, posiblemente por la inestabilidad del mercado laboral y la fuerte crisis económica que se aproxima, donde la población activa debe asegurar la sostenibilidad de los compromisos financieros y familiares.

Por otro lado, el liderazgo se pone a prueba en tiempos de pandemia. Las estrategias, cambios bruscos y repentinos, altos niveles de inversión en protocolos de bioseguridad, cierre de sus operaciones comerciales, regularización fiscal, desmotivación del personal, suspensiones, desahucios, entre otros, son de los muchos temas que en la actualidad los gestores empresariales deben manejar y aun así transmitir a sus colaboradores la energía positiva para salir adelante y alcanzar los objetivos establecidos por las empresas. Es evidente el nivel de estrés al que se exponen los directivos, así como a los conflictos internos al momento de tomar cualquier decisión determinante, pues es en tiempos de crisis donde el liderazgo se pone a prueba (Pozo, 2020).

República Dominicana es un país en vía de desarrollo, que cuenta con gente altamente productiva y de trabajo, lo que se debería mejorar son las políticas empresariales, los valores, código de ética y contar con un régimen de consecuencia

óptimo. Pues el mismo personal con que cuentan las empresas, que se queja por la carga laboral, es el mismo que emigra al extranjero a trabajar en condiciones precarias sin importar la función que desempeñe. Por lo que las empresas son las que marcan las pautas sobre la conducta de los empleados y son las responsables de elegir lo mejor para ser parte del equipo de trabajo, así como asegurar que los niveles de excelencia de los colaboradores se mantengan óptimos y mejorando continuamente.

Este momento de crisis que atraviesa el sector empresarial se debería reflexionar en sí, las empresas poseen una estructura organizacional sólida y óptima. Igualmente, sería oportuno evaluar si su cultura organizacional está orientada a los resultados y productividad, y a su vez si se cuenta con un personal empoderado y equipos autogestionados, que puedan desempeñar sus funciones con eficiencia. En tiempos de crisis es que surgen las grandes oportunidades de crecimiento siempre y cuando se tenga una visión clara de hacia dónde se quiere llegar.

2.4.8 Cultura y cambio organizacional

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad (Chiavenato, 2009).

Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional:

1. Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo)
2. Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
3. Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
4. Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
5. Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con «el frente de batalla»
6. Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
7. Organización simple con solo el personal necesario, donde cada uno sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
8. Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo con la dinámica del cambio y sus circunstancias.

2.4.9 Naturaleza del cambio en la cultura organizacional

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva (Ferrerías, 2018).

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

2.4.10 Implicaciones del cambio de la cultura

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad (Pozo, 2020).

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. Al respecto Herrera (2017) dice que todo ello apunta hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, estructuras y crear nuevas culturas; ello implica una revisión profunda de la actividad gerencial.

La esencia de la gestión de la alta gerencia es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos- pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

Herrera (2017), considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio

Primero: consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.

Segundo: una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que, en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean cónsonos a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coinciden por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gestionan el cambio.

Tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes.

Por lo tanto, no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Por lo anterior, los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran, Herrera (2017) presenta un modelo de cambio en tres etapas: procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano.

Descongelamiento (invalidación), durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

Nuevo congelamiento (consolidación del cambio), esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con

dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

Según el autor, el establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significa, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

En este sentido, es importante señalar que el modelo descrito anteriormente, refleja un proceso social y las decisiones del grupo que lo determina, además, la aplicación de técnicas y herramientas para abordar los síntomas de la organización.

El modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley, citado por Burke (2018) amplían los tres pasos de Lewin a cinco fases. Según el autor el paso 1 no se haya aún completado cuando se dé el paso 2, y así sucesivamente. El modelo en referencia comprende los siguientes pasos:

- Desarrollo de la necesidad de cambio (descongelación de Lewin).
- Establecimiento de una relación de cambio.
- Trabajo para lograr el cambio (avance).
- Generalización y estabilización del cambio (recongelación)
- Logro de una relación terminal.

A su efecto, Antonorsi (2016) plantea que el proceso de cambio planificado de una organización cumple siete pasos, a saber:

- Definir los objetivos a lograr: este paso persigue definir claramente la misión de la organización.
- Definir el desempeño deseado es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.
- Analizar la organización actual: este paso se denomina diagnóstico, permite identificar que tan lejos se encuentra la organización de los objetivos identificados y el desempeño deseado.
- Definir los cambios necesarios: consiste en -determinar los asuntos a resolver además de -identificar los aspectos claves, que realmente es importante resolver ya que la naturaleza limitada de recursos impide resolver todos los problemas
- Diseñar la organización futura: para lo cual se debe identificar las diferentes opciones que existen para lograr los objetivos propuestos.
- Planificar los cambios organizacionales, definir la estrategia global del cambio, para lo cual se puede tratar de visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura.
- Ejecutar los cambios organizacionales. Una vez que los cambios se han identificado y planificado se deben realizar los siguientes pasos -definir la organización para el cambio. – asegurar el liderazgo para el cambio, ya que el mismo es imprescindible como factor de dinamización y conducción del cambio organizacional- asegurar la participación activa de todas las personas que conforman la organización.

- Realizar seguimiento y control: no es posible alcanzar una exitosa ejecución de los cambios si éstos no son evaluados continuamente.

Al comparar las fases del cambio planeado presentado por los autores mencionados anteriormente, se ha podido encontrar que cada uno de ellos señala diferentes etapas, sin embargo, las diferencias tan sólo se encuentran en las denominaciones y en el énfasis; el proceso global es el mismo.

En otro orden de ideas, se puede decir que el cambio se relaciona con la necesidad que se plantean las organizaciones cuando quieren estar en la cresta de la ola, es decir, para que las organizaciones alcancen altos niveles de rendimiento tendrán que aprender; además, saber qué sienten y qué piensan las personas, con la finalidad de mejorar el comportamiento y así estar dispuestos a la adaptación de los cambios del entorno y, para hacerlo deben, a su vez, cambiarse a sí mismas, que equivale a transformarse. Ello conlleva a desarrollar en los gerentes una nueva aptitud para adaptarse a nuevas situaciones organizacionales.

En consecuencia, Robbins (2016) considera que la alta gerencia tiene que ver con la personalidad de los trabajadores, aun cuando existen otras variables de peso que condicionan, modifican y, en cierta manera, contribuyen a determinar los eventos de la vida diaria de la organización.

Por otra parte, la conducta asumida por los trabajadores es modelada por un clima que va perfilando y consolidando rasgos de actuación con un determinado grado de permanencia. Este clima está integrado, por una parte, por la dinámica pasada, que solidifica modos de pensar y actuar; y por la dinámica coyuntural, que activa conductas y sentimientos y puede hasta «descongelar» atributos personales preestablecidos.

Con relación al enfoque anterior, la cultura organizacional constituye parte fundamental, ya que ella está integrada a la satisfacción y bienestar individual y colectivo, conciliando los intereses del sistema para que el resultado que se obtenga sea calificado como ideal, en la organización. En este sentido, el éxito de las organizaciones será de aquellos gerentes que puedan manejar mejor el cambio; pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos (Dessler, 2017).

Al respecto Der Erve (2015) considera que «tratar de modificar la cultura de una empresa es ciertamente frustrante dado que la gran mayoría de personas se resisten al cambio, sobre todo, cuando ese cambio se propone en el lugar donde las personas trabajan. A pesar de que este proceso es difícil hay que realizarlo».

En consecuencia, se pueden crear programas de refuerzo de valores, contratar personas expertas que faciliten estos procesos de cambio y permitan a la organización alcanzar sus objetivos sin traumas. El cambio genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y control sobre los individuos. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación (Landaeta y Amoeiro, 2016).

CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En esta parte, se muestran los criterios bajo los cuales se va a realizar investigación basados en el método científico y lograr objetividad durante todo el estudio. Se detalla de manera precisa los pasos que se van a realizar para lograr llevar a cabo la investigación.

Toda investigación debe tener un marco metodológico que debe definir los métodos, técnicas, estrategias, y procedimientos que serán utilizados en la investigación a realizar. Según Finol y Camacho (2008, p.60), el marco metodológico se refiere a "cómo realizar la investigación, el tipo y diseño de la investigación, población, muestras, técnicas y métodos de recolección de datos, validez y efectividad, fiabilidad y tecnología de análisis de datos".

3.1 Diseño metodológico

La investigación se realizó bajo un enfoque mixto, donde se trabajó tanto con teorías como con datos estadísticos que serán recolectados en el campo objeto de estudio.

Sampieri (2006) dice que el enfoque mixto es el que vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, para responder al planteamiento del problema.

Se utilizará un diseño no experimental, ya que se estudian los fenómenos que ocurren de forma natural sin interferir con su desarrollo. Para Sampieri (, 2006, p. 288), el diseño no experimental se divide tomando en cuenta el tiempo en el que se recolectan los datos, por lo que el estudio en curso utilizará un diseño transversal, donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado.

3.2 Tipo de investigación

Se considera una investigación descriptiva, porque mide y recoge información de manera independiente y conjunta sobre la situación y la variable que se presentan en su ambiente natural.

Se clasifica como causal, porque pretende especificar las causas existentes del Cambio Organizacional y evaluar el impacto que tiene la Adaptabilidad en el mismo.

Por su línea temporal, esta será una investigación transversal, en cuanto se hará una sola observación en el tiempo, específicamente de 5 meses.

3.3 Unidad de análisis, población y muestra

Para realizar esta investigación la unidad de análisis está compuesta por los gerentes que laboran en Edesur Dominicana Localidad Naco, Distrito Nacional, República Dominicana.

La población de estudio está compuesta por 71 gerentes que laboran en la empresa Edesur Dominicana localidad Naco.

Este estudio es de carácter censal, dado a que se incluyeron todos los gerentes de dicha empresa.

3.3.1 Criterios de inclusión:

- Ser empleado activo de Edesur
- Tener el cargo de Gerente
- Querer participar en la investigación.

3.4 Instrumentos utilizados

Se diseñó un cuestionario aplicado de manera presencial con preguntas cerradas utilizando la Escala de Likert, cuyas elecciones van de 1 (en total desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). El mismo consta de 31 ítems con tiempo aproximado de llenado de 15 minutos.

El proceso de elaboración del cuestionario aplicado a los gerentes y la entrevista realizada a la líder de Gestión Humana se llevaron a cabo bajo la supervisión de los asesores. Luego de la aprobación de los asesores, tanto del metodológico como de la de contenido, este fue enviado a diferentes profesores de la universidad con amplio conocimiento en el tema de estudio para que fueran evaluados por estos.

Tanto el cuestionario como la entrevista fueron aprobados y una vez completado el proceso de validación, se puso en marcha la aplicación de estos.

3.5 Fuentes utilizadas para elabora el estudio

3.5.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias de información han sido todos los gerentes de Edesur de la Localidad Naco, quienes han proporcionado las informaciones de primera mano, necesarias para establecer las conclusiones del estudio.

3.5.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias de investigación han sido libros, tesis y revistas científicas, relacionadas a las variables en estudio.

3.6 Validación de instrumentos

En la investigación se diseñó un cuestionario con la finalidad de recolectar información acerca de la percepción de los gerentes de la empresa. Dicho instrumento fue elaborado por un equipo de investigación. El mismo contiene 31 ítems orientados meramente a medir en la entidad en estudio las variables de adaptabilidad y su impacto en los cambios organizacionales.

Los instrumentos se validaron mediante pruebas piloto al instrumento previo a su aplicación. Estas pruebas se realizaron a fin de validar la claridad de las preguntas y si estas se pueden responder de forma clara y objetiva, también para determinar el tiempo estimado que se toma completar los instrumentos a través de un cronómetro y, sobre todo, para comprobar si se pueden lograr los objetivos planteados evaluando los resultados obtenidos.

Los indicadores de confiabilidad se validaron mediante la asignación de valores a cada respuesta.

Por otro lado, se realizó un proceso de prueba de expertos, en el cual se le presentó de manera detallada el instrumento diseñado para fines de aprobación, de manera que los mismos puedan determinar si este instrumento es apropiado para la investigación.

A continuación, se presentan las interrogantes contempladas en la prueba piloto:

- ¿El lenguaje de las preguntas fue comprensible?
- ¿La extensión de las preguntas fue adecuada?
- ¿Las opciones de respuestas fueron apropiadas?
- ¿La duración del cuestionario fue prudente?
- ¿La cantidad de preguntas fueron considerables?

3.7 Procedimiento de la investigación

3.7.1 Levantamiento de datos

1. El levantamiento de la información se realizó a mediados de marzo y mayo del presente año.
2. Para la recolección de información se diseñó el cuestionario.
3. Se realizó un ensayo con la aplicación de los instrumentos en equipo para asegurar la homogeneidad del empleo de estos.
4. Se incluyeron únicamente a los gerentes de la empresa Edesur Dominicana. Se observó de manera global todos los casos de la organización, ya que esta investigación es censal.
5. El instrumento se aplicó de manera presencial. Los resultados obtenidos de este fueron tanto anónimos como confidenciales. Igualmente, fueron auto aplicados, finalizando con un agradecimiento por la información suministrada.
6. Mediante una matriz de Excel se pudo controlar tanto la codificación apropiada de la información, como la calidad de su registro.

7. Toda la información recaudada, quedó almacenada de manera organizada automáticamente en una matriz de Excel para posteriormente proceder a establecer las conclusiones y recomendaciones del estudio.

3.7.2 Plan de análisis de datos

Los resultados obtenidos fueron organizados en tablas y gráficos. Estos describieron la realidad identificada con la investigación. Asimismo, posteriormente se analizaron de manera cuantitativa orientado al marco teórico y se concluyó de la mano con los objetivos planteados.

3.8 Operacionalización de variables

Objetivo	Variable	Definición de variable	Indicador	Fuente	Escala de medición
Analizar los factores que influyen en la adaptabilidad de los gerentes de la entidad en estudio.	Adaptabilidad de los gerentes	Grado de éxito. Un gerente con mayor éxito en su puesto se caracteriza por tener una mente abierta y flexible a los cambios.	Cuestionario	Colaborador en áreas técnicas / operativas con más de un año en la empresa	-Dominio del trabajo -Iniciativa para asumir el cambio -Inteligencia emocional -Gestión de tiempo y equipos
Determinar el impacto de los procesos de cambio organizacional en la gestión de los líderes de área de la entidad en estudio.	Procesos de cambio organizacional	Es el proceso mediante el cual una organización mejora su desempeño, sea cual fuere el tipo de organización (ministerios, organizaciones de productores, organizaciones de investigación o extensión, etc.).	Cuestionario / Entrevista GH	Gerentes de la Organización / Líder GH	- Comunicación efectiva - Productividad laboral -Calidad en el servicio -Optimización del tiempo -Optimización de recursos -Integración con el equipo de trabajo
Identificar cómo ha sido la adaptabilidad de los gerentes durante el proceso de cambio organizacional en tiempos de pandemia por COVID-19.	Adaptabilidad de los gerentes durante el proceso de cambio organizacional	El rol del jefe en el proceso de cambio y adaptación organizacional. Uno de los aspectos más relevantes durante el proceso de cambio organizacional es la actitud que toman los líderes de las empresas (jefes o gerentes) frente a las complejas situaciones que involucran este proceso, las cuales no deberían ser atendidas de manera separada.	Rol Jefe Proceso Organización	Gerentes de la Organización / Líder GH	-Efectiva -Parcialmente efectiva -No efectiva

CAPITULO IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Interpretación de tablas y gráficas

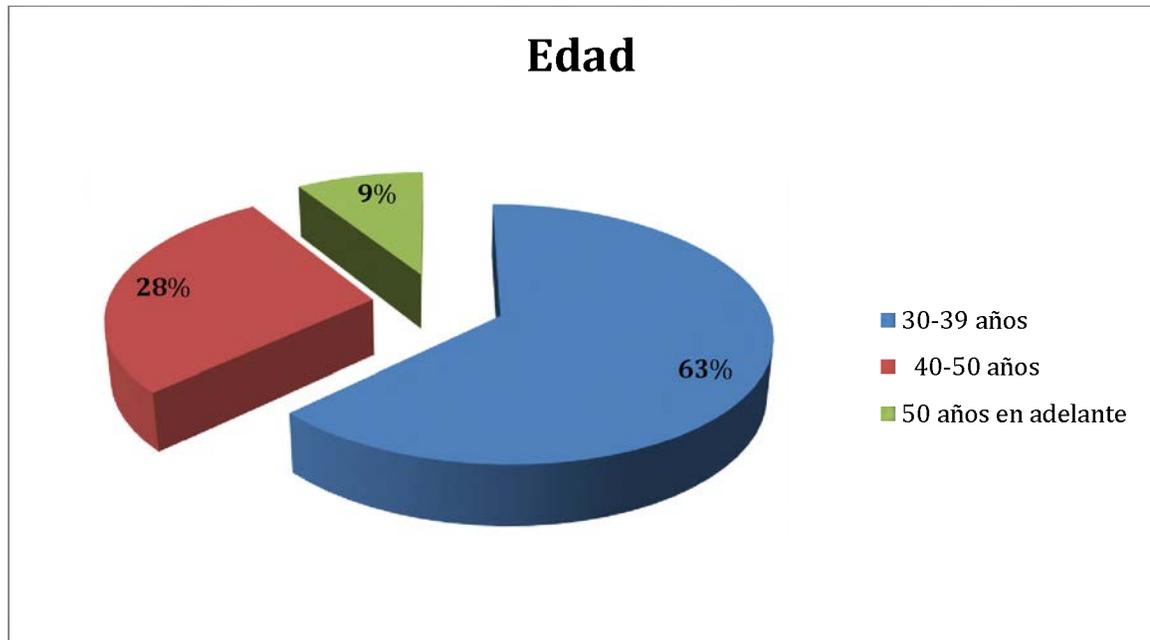
Tabla No.1: Edad

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
30-39 años	45	63%
40-50 años	20	28%
50 años en adelante	6	9%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

Con relación a la edad, se puede observar que el 63% respondió de 30-39 años, seguido con un 28% de 40-50 años, mientras que 50 años en adelante con 9%

Gráfico No. 1



Fuente: Tabla no. 1

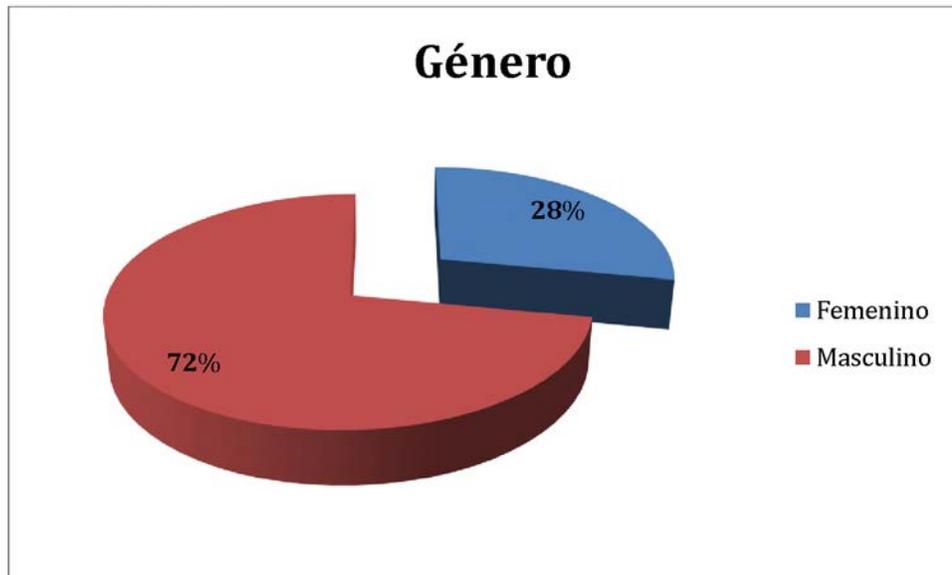
Tabla No.2: Género

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Femenino	20	28%
Masculino	51	72%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022

Con relación al género, el 72% de los encuestados respondió ser del sexo masculino, mientras que el 28% es femenino.

Gráfico No. 2



Fuente: Tabla no. 2

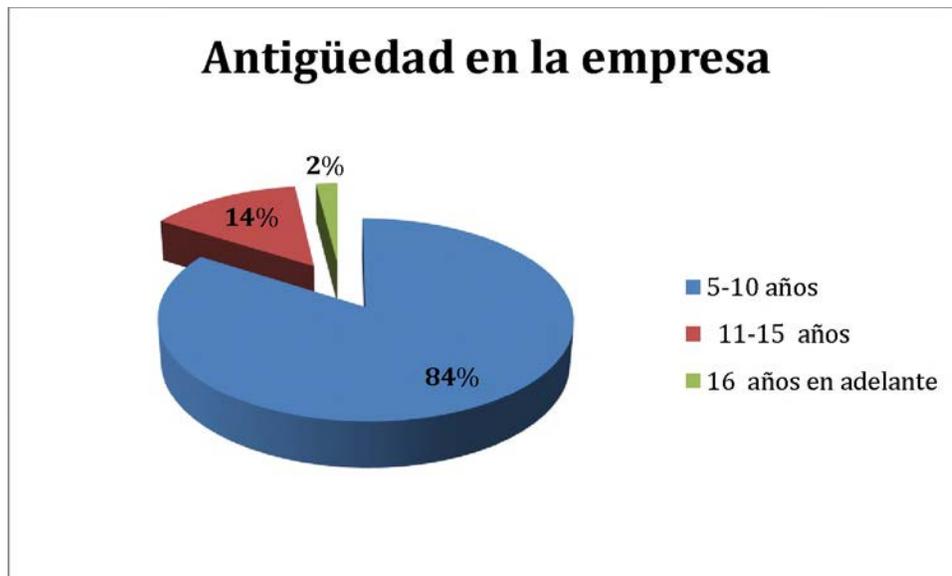
Tabla No.3: Antigüedad en la empresa

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
5-10 años	60	84%
11-15 años	10	14%
16 años en adelante	1	2%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

En antigüedad en la empresa, se observa que el 84% afirmó que 5-10 años, el 14% 11-15 años, mientras que el 2% 16 años.

Gráfico No. 3



Fuente: Tabla no. 3

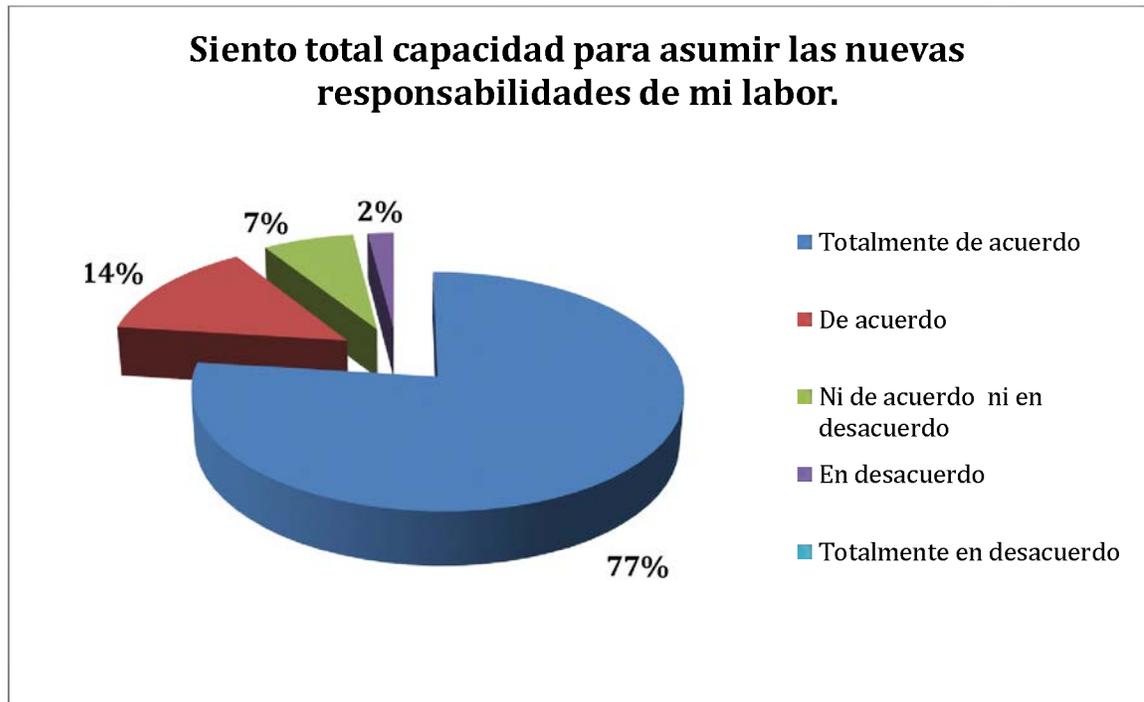
Tabla No.4: Siento total capacidad para asumir las nuevas responsabilidades de mi labor.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	55	77%
De acuerdo	10	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7%
En desacuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

El 77% de los encuestados respondió que totalmente de acuerdo sienten total capacidad para asumir las nuevas responsabilidades de su labor, el 14% de acuerdo, el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 2% en desacuerdo.

Gráfico No. 4



Fuente: Tabla No.4.

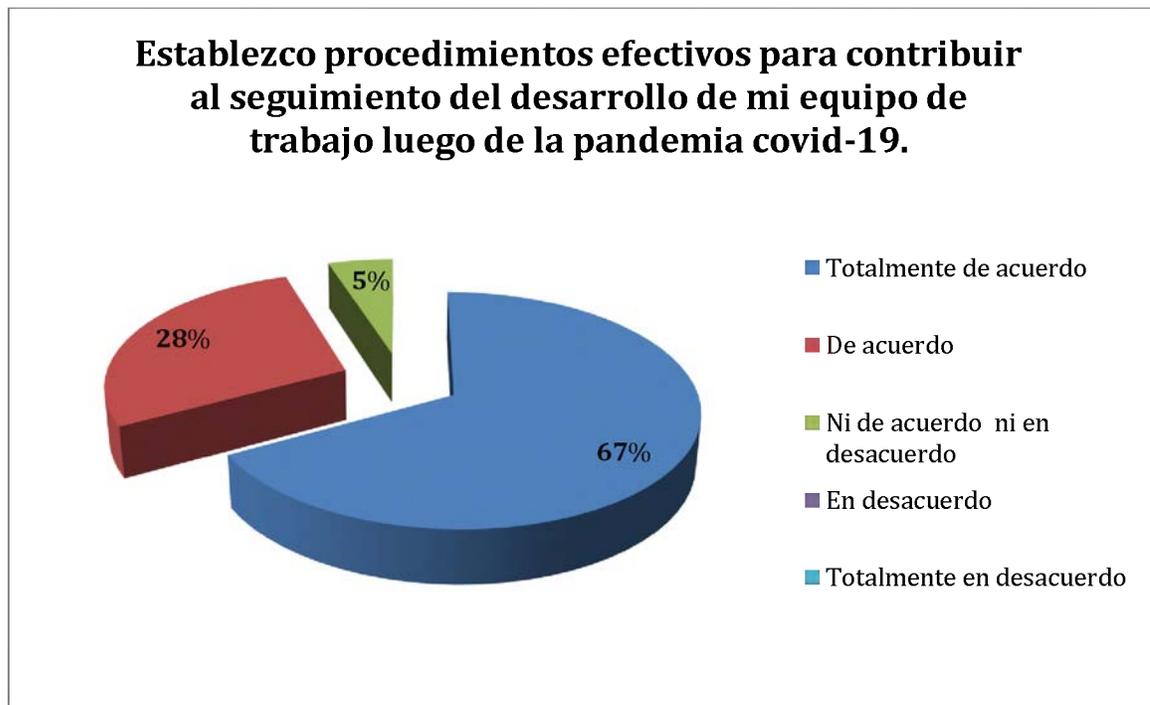
Tabla No.5: Establezco procedimientos efectivos para contribuir al seguimiento del desarrollo de mi equipo de trabajo luego de la pandemia covid-19

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	48	67%
De acuerdo	20	28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

El 67% de los encuestados respondió totalmente de acuerdo con la pregunta “establezco procedimientos efectivos para contribuir al seguimiento del desarrollo de mi equipo de trabajo luego de la pandemia covid-19”, el 28% de acuerdo, el 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Gráfico No.5.



Fuente: Tabla No.5

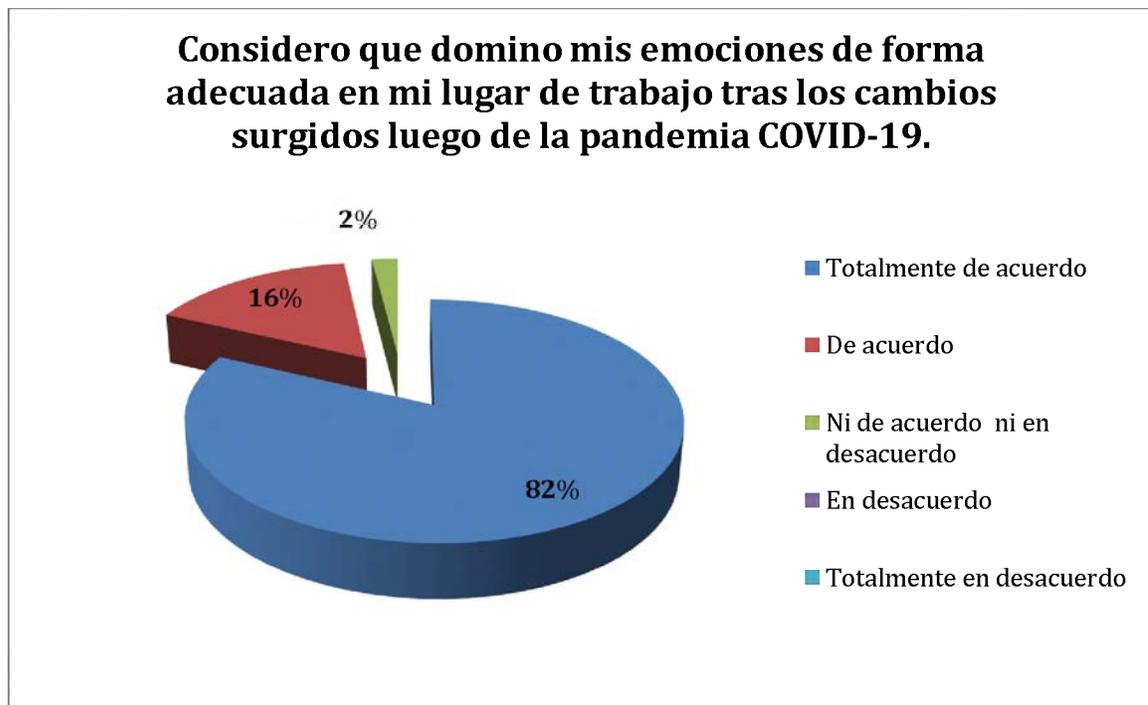
Tabla No.6: Considero que domino mis emociones de forma adecuada en mi lugar de trabajo tras los cambios surgidos luego de la pandemia COVID-19.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	58	82%
De acuerdo	12	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

El 82% de los encuestados respondió que está totalmente de acuerdo en que considera que domina sus emociones de forma adecuada en su lugar de trabajo tras los cambios surgidos luego de la pandemia COVID-19, el 16% de acuerdo, el 2% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Gráfico No.6.



Fuente: Tabla No.6.

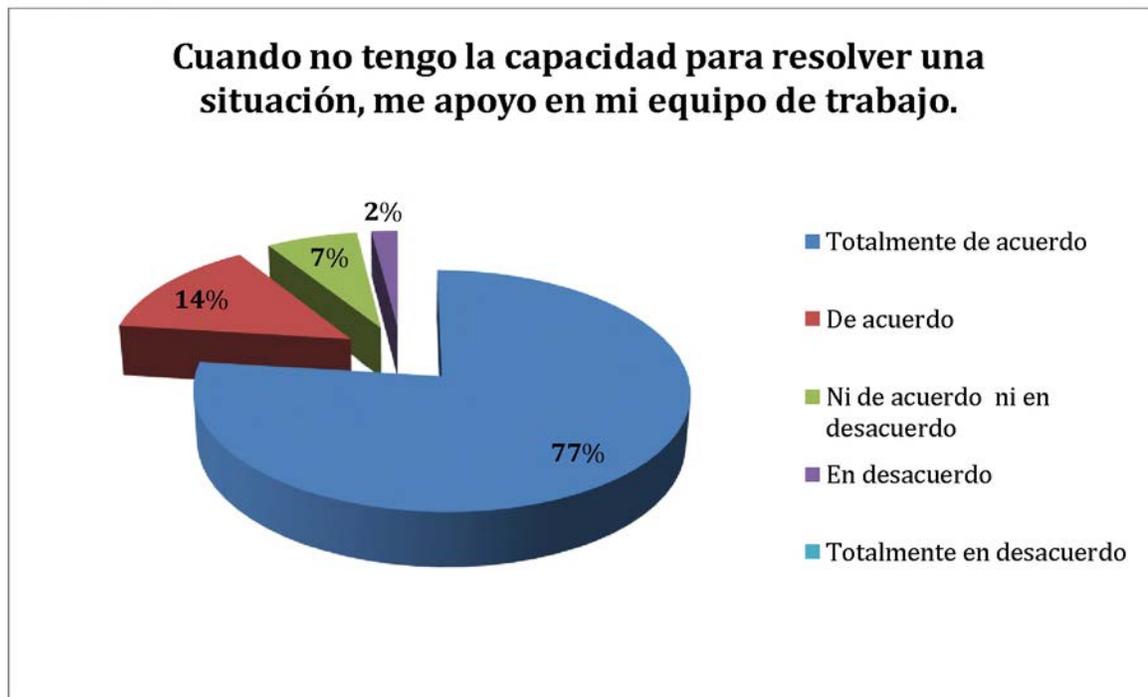
Tabla No.7: Cuando no tengo la capacidad para resolver una situación, me apoyo en mi equipo de trabajo.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	55	77%
De acuerdo	10	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7%
En desacuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

En la pregunta 7 relacionada a apoyarse del equipo de trabajo cuando el líder no tiene la capacidad para resolver una situación, el 77% de los encuestados respondió que totalmente de acuerdo, el 14% de acuerdo, el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 2% en desacuerdo.

Gráfico No.7.



Fuente: Tabla No.7.

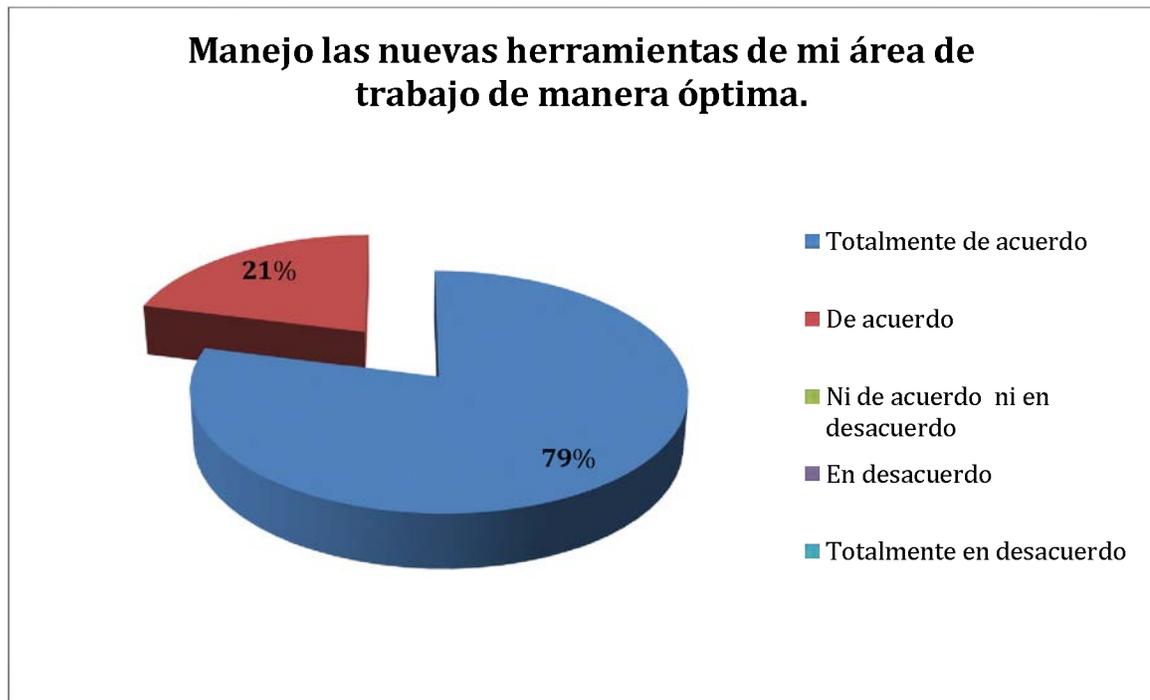
Tabla No.8: Manejo las nuevas herramientas de mi área de trabajo de manera óptima.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	56	79%
De acuerdo	15	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022

El 79% de los encuestados respondió que se encuentra totalmente de acuerdo en manejar las nuevas herramientas de su área de trabajo de manera óptima, mientras que el 21% de acuerdo.

Gráfico No.8.



Fuente: Tabla No.8.

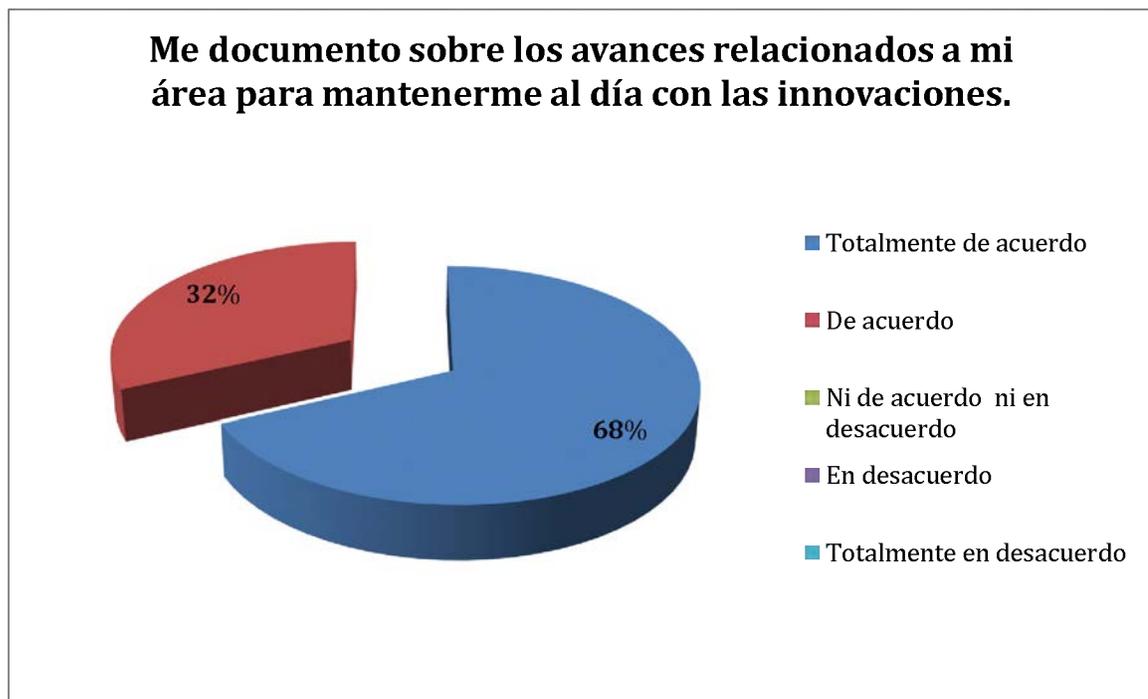
Tabla No.9: Me documento sobre los avances relacionados a mi área para mantenerme al día con las innovaciones.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	48	68%
De acuerdo	23	32%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

El 68% de los encuestados respondió que totalmente de acuerdo siente total capacidad para asumir las nuevas responsabilidades de su labor, el 32% indicó de acuerdo.

Gráfico No.9.



Fuente: Tabla No.9.

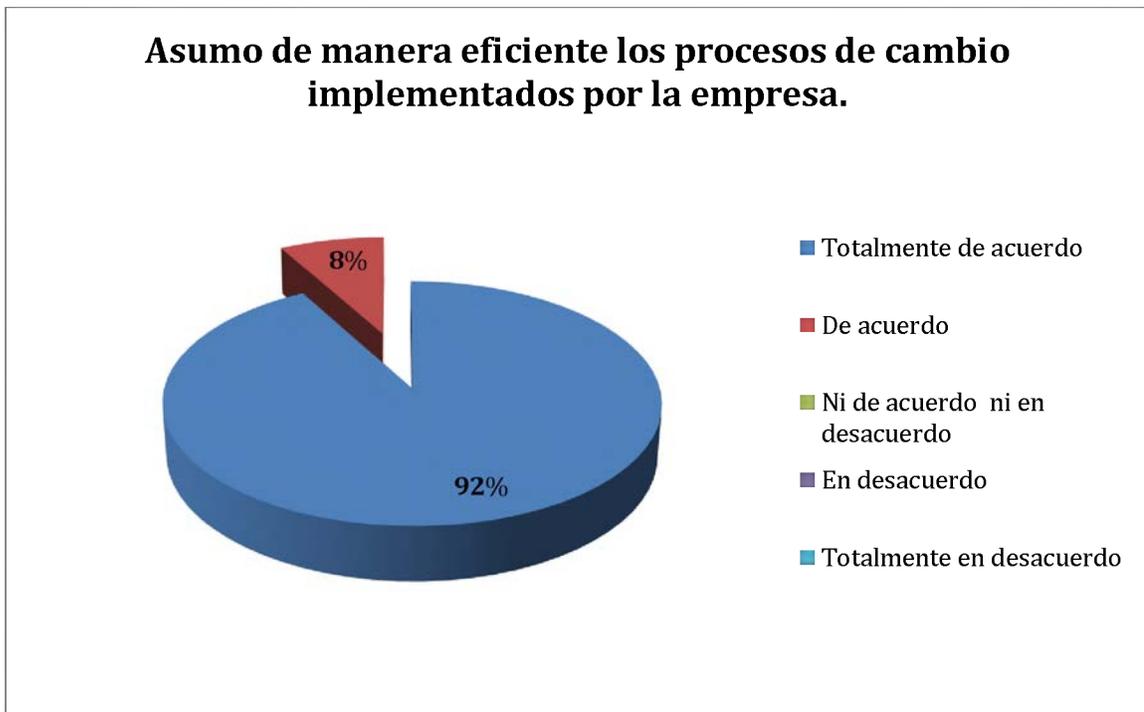
Tabla No.10: Asumo de manera eficiente los procesos de cambio implementados por la empresa.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	65	92%
De acuerdo	6	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

En la pregunta asumo de manera eficiente los procesos de cambio implementados por la empresa, el 92% de los encuestados respondió que totalmente de acuerdo, mientras que el 8% de acuerdo.

Gráfico no. 10



Fuente: Tabla No.10.

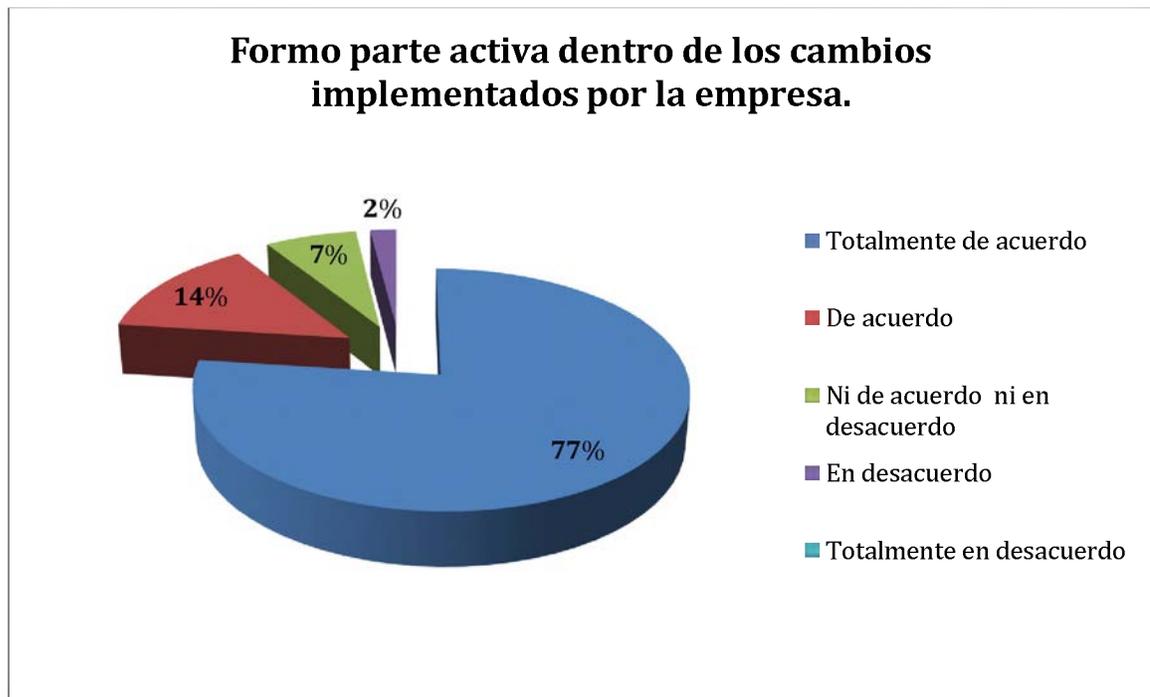
Tabla No.11: Formo parte activa dentro de los cambios implementados por la empresa.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	55	77%
De acuerdo	10	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7%
En desacuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

El 77% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo en que forma parte activa dentro de los cambios implementados por la empresa. El 14% de acuerdo, el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 2% está en desacuerdo.

Gráfico No.11.



Fuente: Tabla No.11.

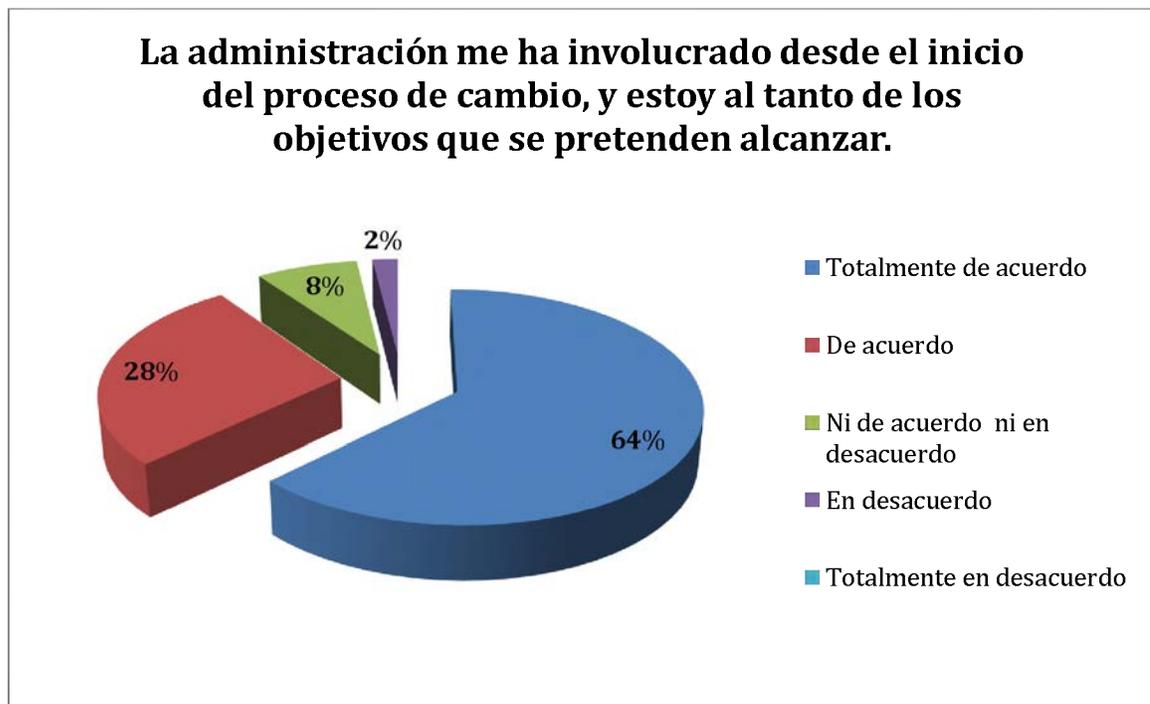
Tabla No.12: La administración me ha involucrado desde el inicio del proceso de cambio, y estoy al tanto de los objetivos que se pretenden alcanzar.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	45	64%
De acuerdo	20	28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	8%
En desacuerdo	0	2%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

En los resultados a la pregunta 12 que busca identificar si la administración le ha involucrado desde el inicio del proceso de cambio, y se está al tanto de los objetivos que se pretenden alcanzar, el 64% de los encuestados respondió que totalmente de acuerdo, seguido con un 28% de acuerdo, mientras que el 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Gráfico No.12.



Fuente: Tabla No.12

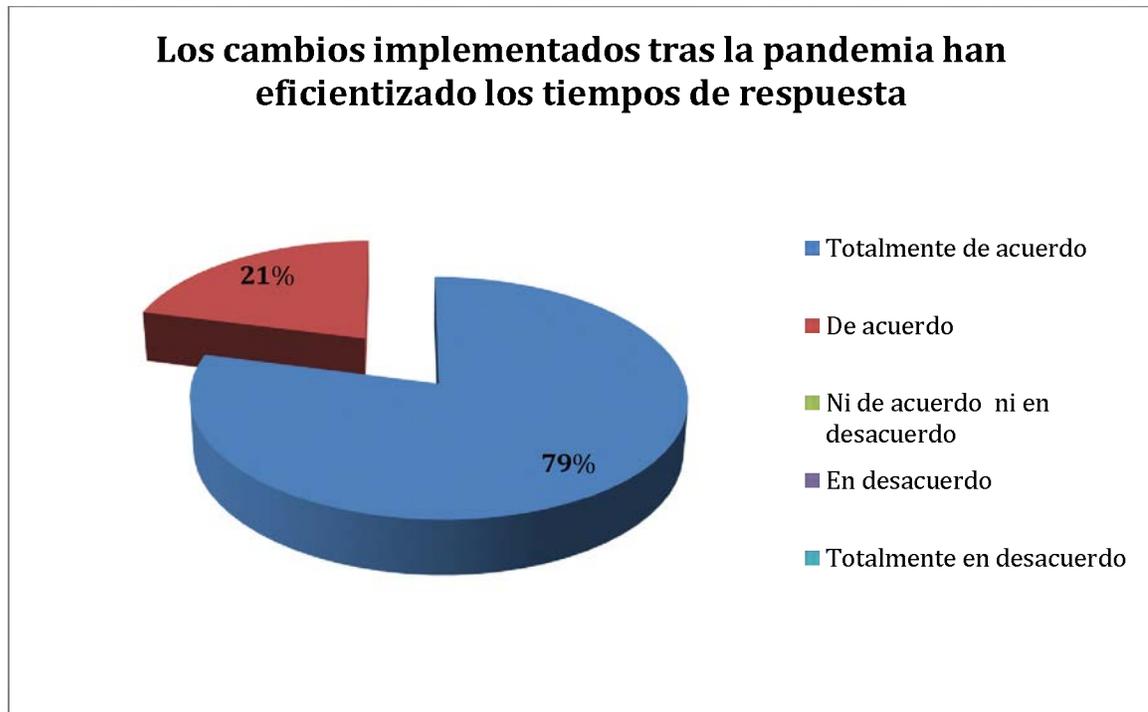
Tabla No.13: Los cambios implementados tras la pandemia han eficientizado los tiempos de respuesta

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	56	79%
De acuerdo	15	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

El 79% de los encuestados considera estar totalmente de acuerdo en que los cambios implementados tras la pandemia han eficientizado los tiempos de respuesta, el 21% de acuerdo.

Gráfico No.13.



Fuente: Tabla No.13.

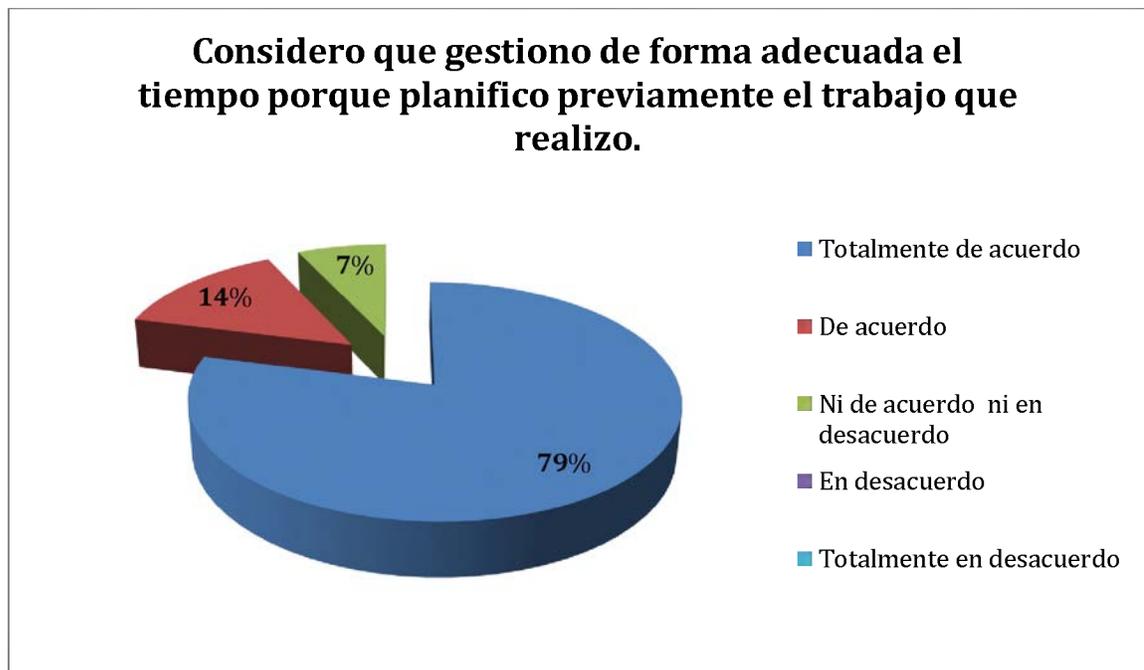
Tabla No.14: Considero que gestiono de forma adecuada el tiempo porque planifico previamente el trabajo que realizo.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	56	79%
De acuerdo	10	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

El 79% de los encuestados respondió totalmente de acuerdo en considerar que gestiona de forma adecuada el tiempo porque planifica previamente el trabajo que realiza. El 14% de acuerdo, y el 7% indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Gráfico No.14.



Fuente: Tabla No.14.

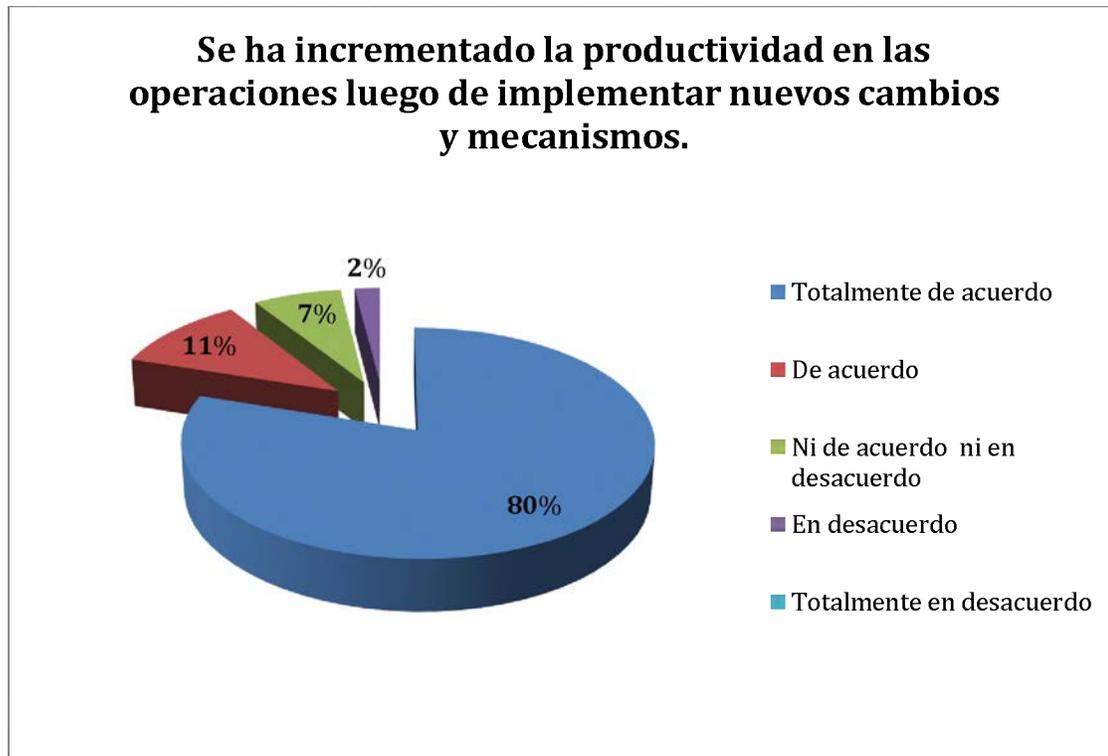
Tabla No.15: Se ha incrementado la productividad en las operaciones luego de implementar nuevos cambios y mecanismos.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	57	80%
De acuerdo	8	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7%
En desacuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

El 80% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo en que se ha incrementado la productividad en las operaciones luego de implementar nuevos cambios y mecanismos, el 11% de acuerdo, el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 2% se encuentra en desacuerdo.

Gráfico No.15.



Fuente: Tabla No.15

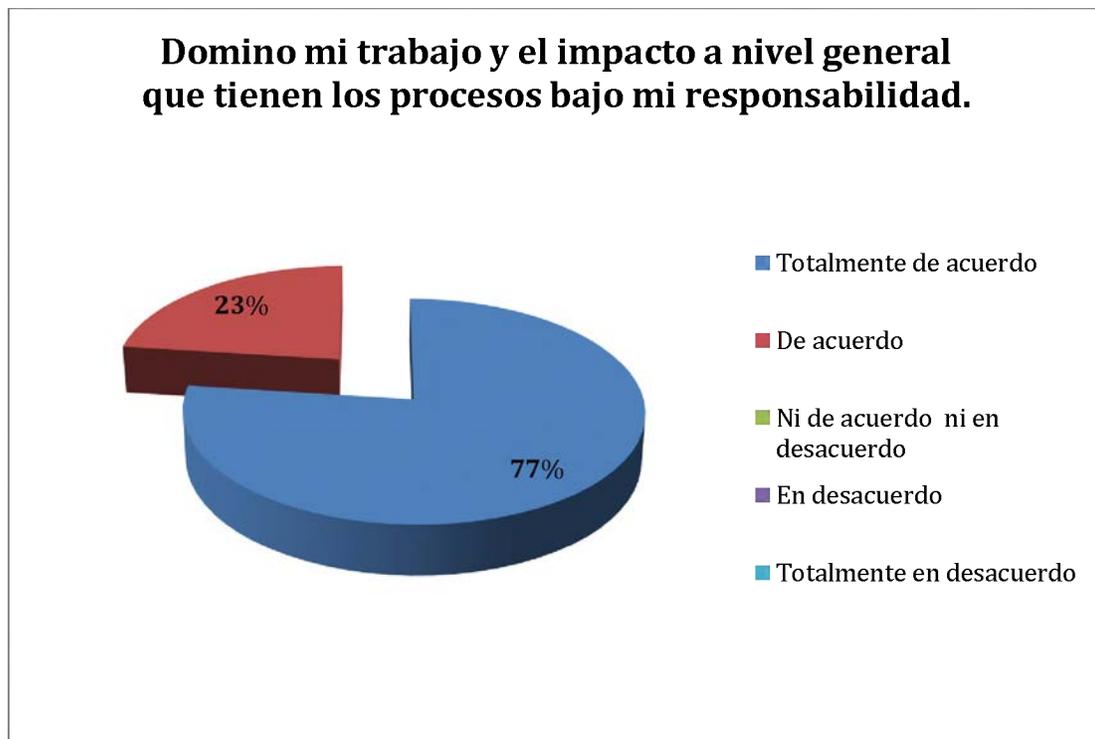
Tabla No.16: Domino mi trabajo y el impacto a nivel general que tienen los procesos bajo mi responsabilidad.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	60	77%
De acuerdo	16	23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

Con relación a la pregunta de si el líder domina su trabajo y el impacto a nivel general que tienen los procesos bajo su responsabilidad, el 77% de los encuestados respondió que totalmente de acuerdo, el 23% de acuerdo.

Gráfico No.16.



Fuente: Tabla No.16.

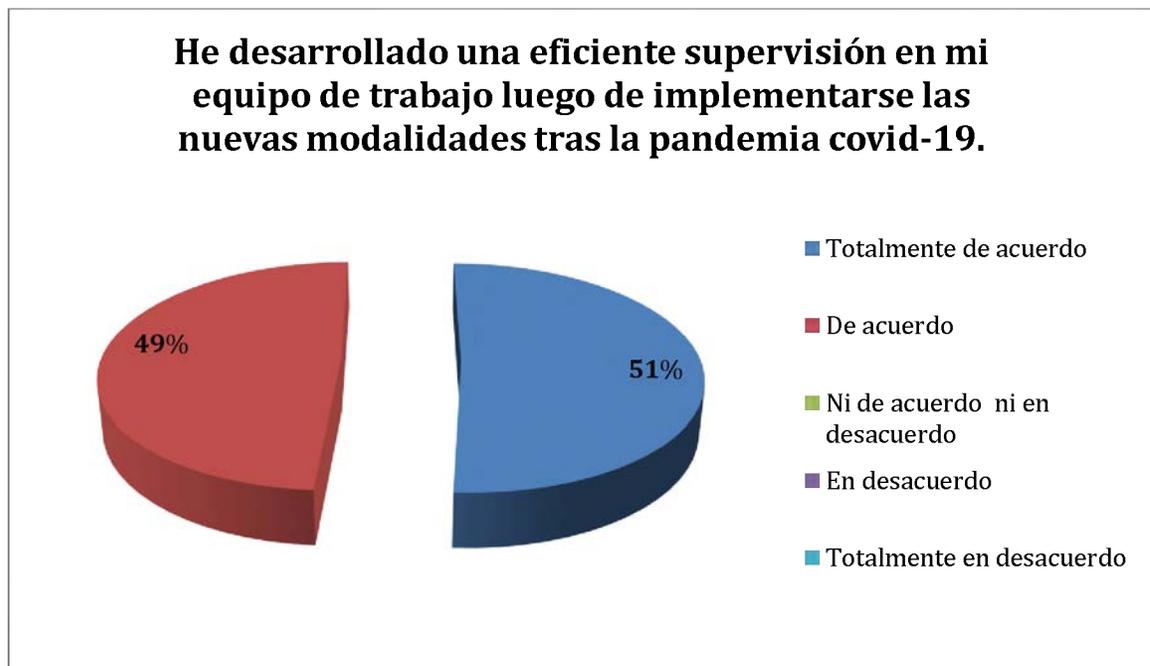
Tabla No.17: He desarrollado una eficiente supervisión en mi equipo de trabajo luego de implementarse las nuevas modalidades tras la pandemia covid-19.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	36	51%
De acuerdo	35	49%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

El 51% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo con el hecho de haber desarrollado una eficiente supervisión en su equipo de trabajo luego de implementarse las nuevas modalidades tras la pandemia COVID-19, mientras que el 49% indicó estar de acuerdo.

Gráfico No.17.



Fuente: Tabla No.17

Tabla No.18: Considero que manejo las situaciones de mi equipo de trabajo con tenacidad y a su vez, busco la forma de orientarlos.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	65	82%
De acuerdo	11	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

El 82% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo con la pregunta de si considera que maneja las situaciones de su equipo de trabajo con tenacidad y a su vez, busca la forma de orientarlos, el 18% considera estar de acuerdo.

Gráfico No.18.



Fuente: Tabla No.18

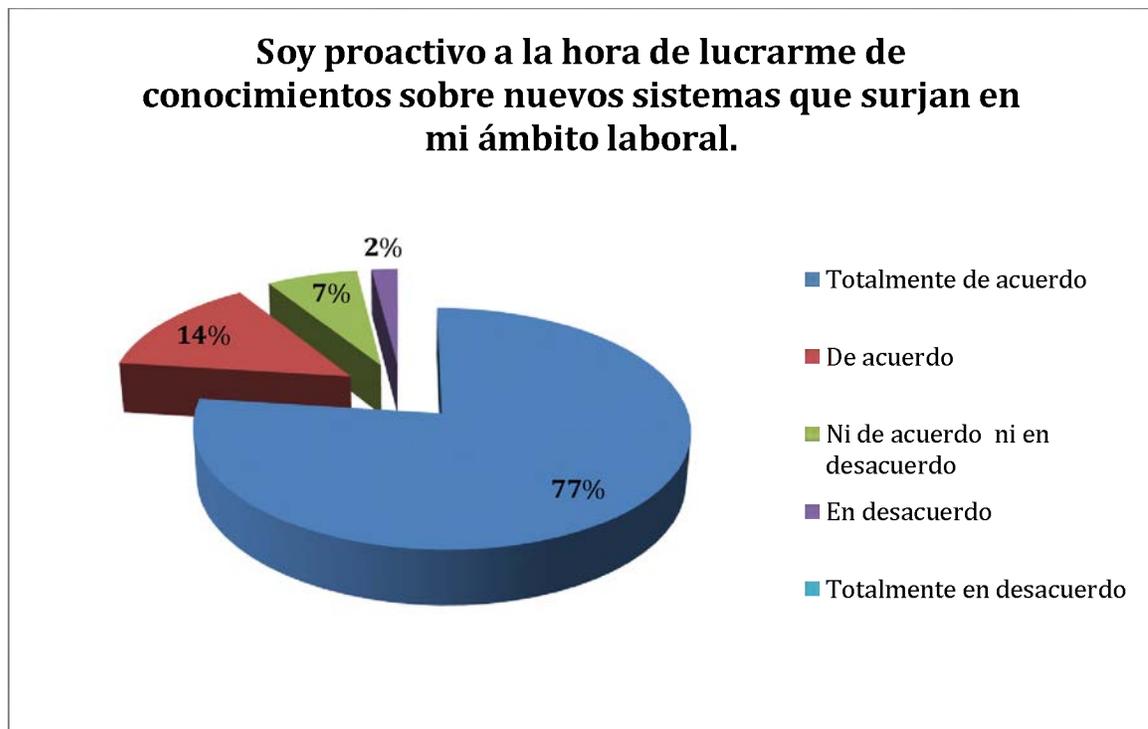
Tabla No.19: Soy proactivo a la hora de lucrarme de conocimientos sobre nuevos sistemas que surjan en mi ámbito laboral.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	55	77%
De acuerdo	10	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7%
En desacuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

En los resultados se puede observar que el 77% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo en ser proactivo a la hora de lucrarse de conocimientos sobre nuevos sistemas que surjan en su ámbito laboral, el 14% indica estar de acuerdo, el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 2% en desacuerdo.

Gráfico No.19.



Fuente: Tabla No.19.

Tabla No.20: Considero que manejo una comunicación efectiva con mis subordinados y les retroalimento oportunamente acerca de los objetivos esperados por la entidad.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	65	91%
De acuerdo	8	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

En los resultados el 91% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo en que considera que maneja una comunicación efectiva con sus subordinados y les retroalimentan oportunamente acerca de los objetivos esperados por la entidad, mientras que el 9% está de acuerdo.

Gráfico No.20.



Fuente: Tabla No.20.

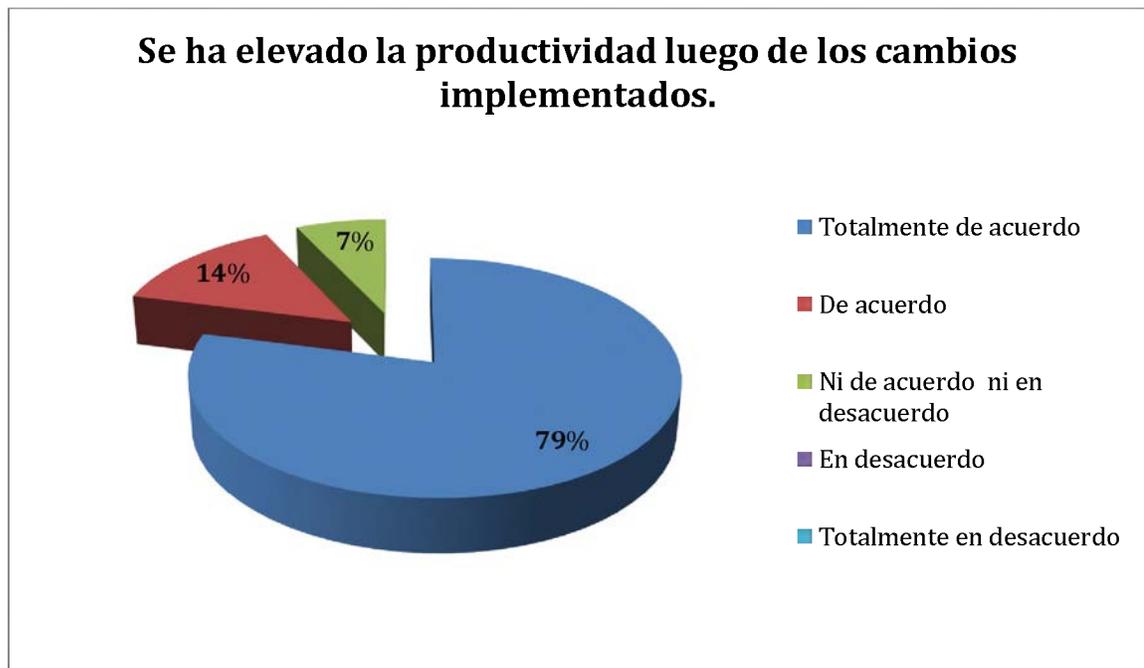
Tabla No.21: Se ha elevado la productividad luego de los cambios implementados.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	56	79%
De acuerdo	10	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

En la pregunta sobre si ha elevado la productividad luego de los cambios implementados, se observa que el 79% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, el 14% de acuerdo, el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Gráfico No.21.



Fuente: Tabla No.21.

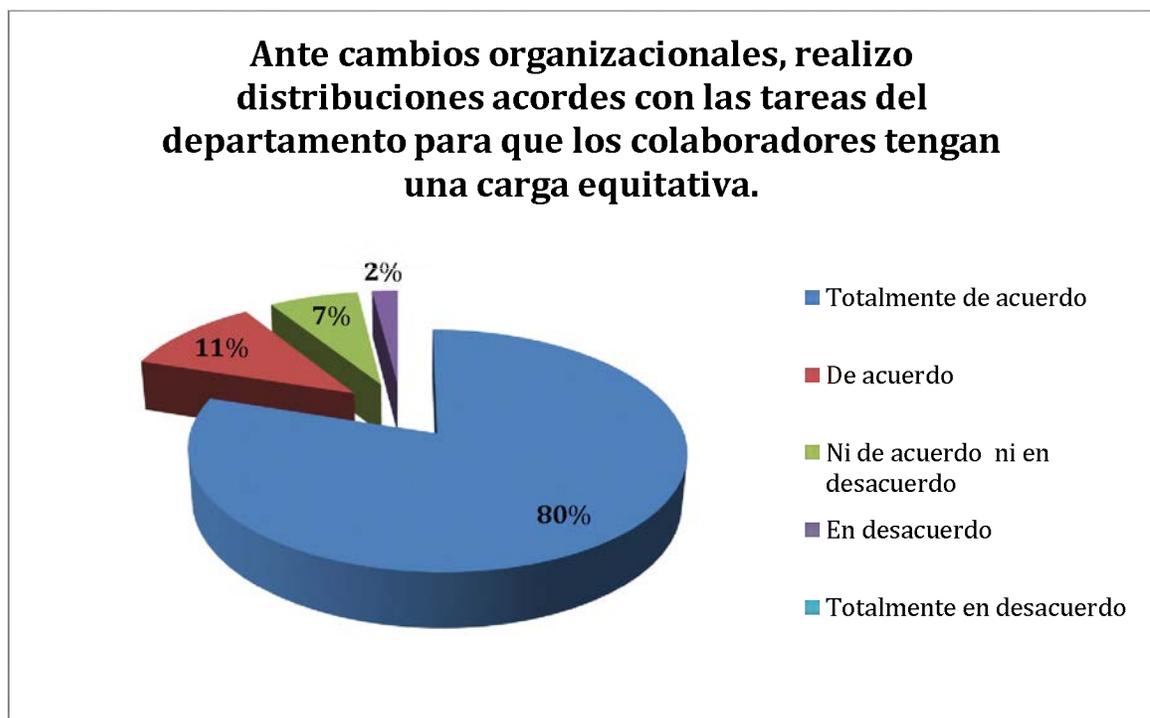
Tabla No.22: Ante cambios organizacionales, realizo distribuciones acordes con las tareas del departamento para que los colaboradores tengan una carga equitativa.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	57	80%
De acuerdo	8	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7%
En desacuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

Las respuestas a la pregunta que si ante cambios organizacionales, el líder realiza distribuciones acordes con las tareas del departamento para que los colaboradores tengan una carga equitativa, se observa que el 80% de los encuestados respondió que totalmente de acuerdo, el 11% de acuerdo, el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 2% está en desacuerdo.

Gráfico No.22.



Fuente: Tabla No.22.

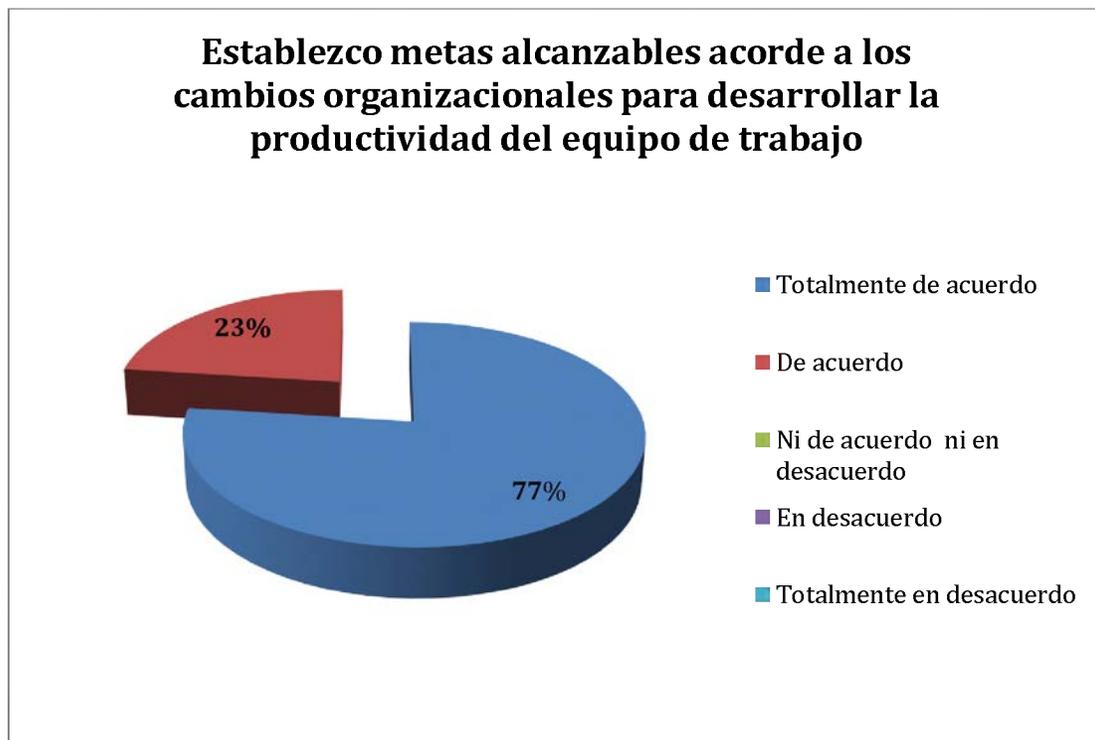
Tabla No.23: Establezco metas alcanzables acorde a los cambios organizacionales para desarrollar la productividad del equipo de trabajo.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	60	77%
De acuerdo	16	23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

En los resultados obtenidos el 77% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo en establecer metas alcanzables acorde a los cambios organizacionales para desarrollar la productividad del equipo de trabajo, mientras que el 14% considera estar de acuerdo.

Gráfico No.23.



Fuente: Tabla No.23

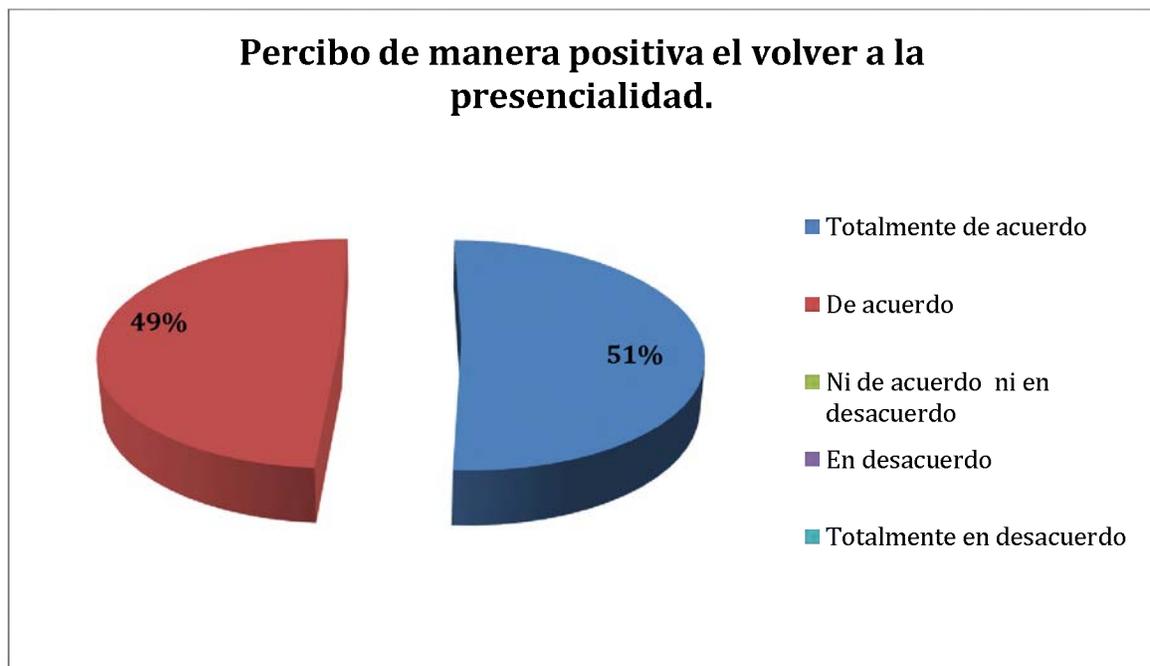
Tabla No.24: Percibo de manera positiva el volver a la presencialidad.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	36	51%
De acuerdo	35	49%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

El 51% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo en percibir de manera positiva el volver a la presencialidad, mientras que el 49% se encuentra de acuerdo.

Gráfico No.24.



Fuente: Tabla No.24.

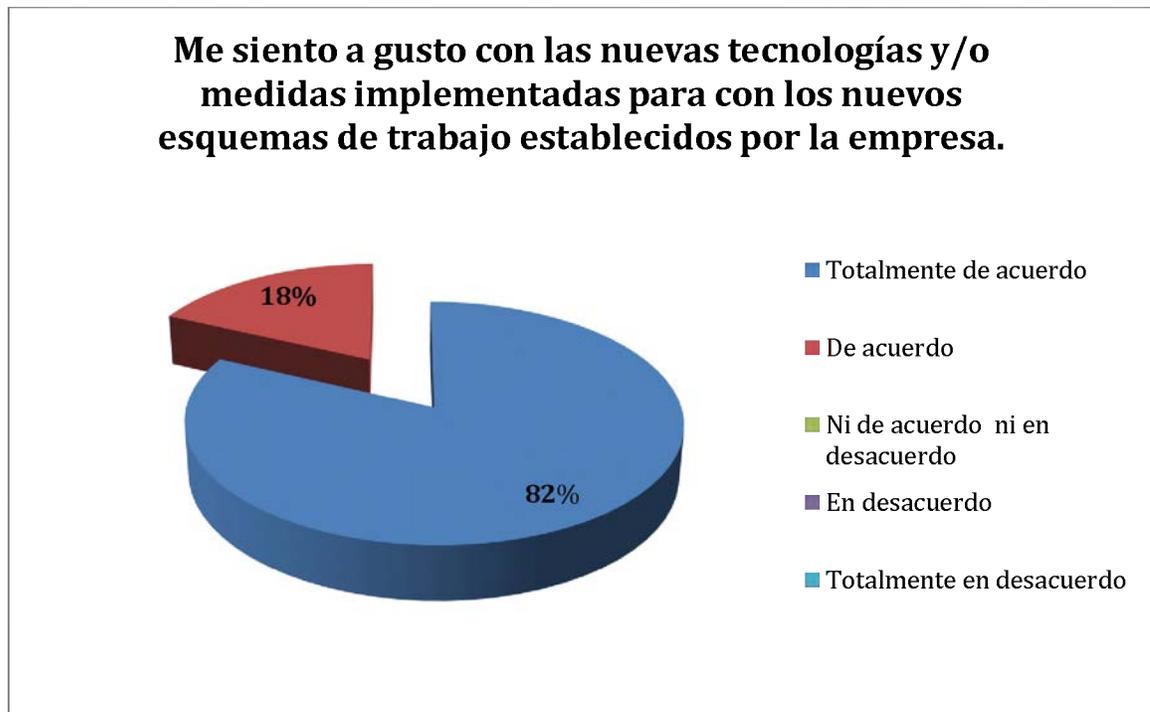
Tabla No.25: Me siento a gusto con las nuevas tecnologías y/o medidas implementadas para con los nuevos esquemas de trabajo establecidos por la empresa.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	65	82%
De acuerdo	11	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

Se observa que el 82% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo con las nuevas tecnologías y/o medidas implementadas para con los nuevos esquemas de trabajo establecidos por la empresa. En cambio, el 18% considera estar de acuerdo.

Gráfico No.25.



Fuente: Tabla No.25.

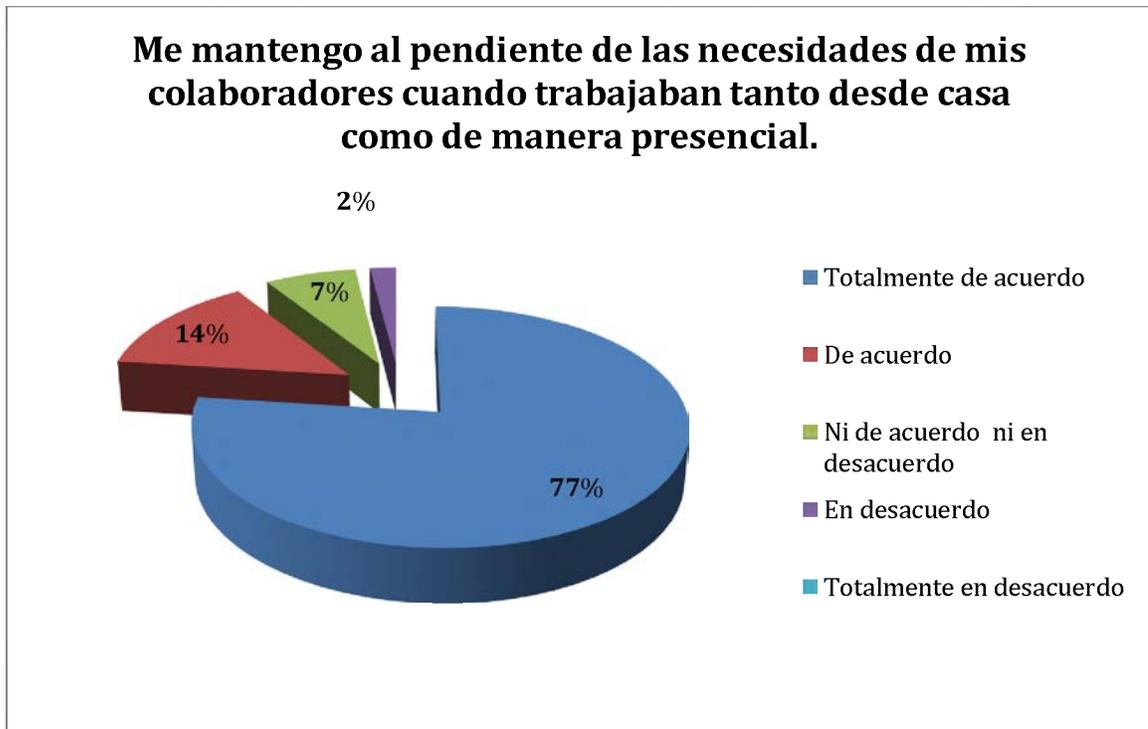
Tabla No.26: Me mantengo al pendiente de las necesidades de mis colaboradores cuando trabajaban tanto desde casa como de manera presencial.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	55	77%
De acuerdo	10	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7%
En desacuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

En los resultados se observar que el 77% de los encuestados respondió que totalmente de acuerdo en mantenerse al pendiente de las necesidades de sus colaboradores cuando trabajaban tanto desde casa como de manera presencial, el 14% está de acuerdo, el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 2% está en desacuerdo.

Gráfico No.26.



Fuente: Tabla No.26.

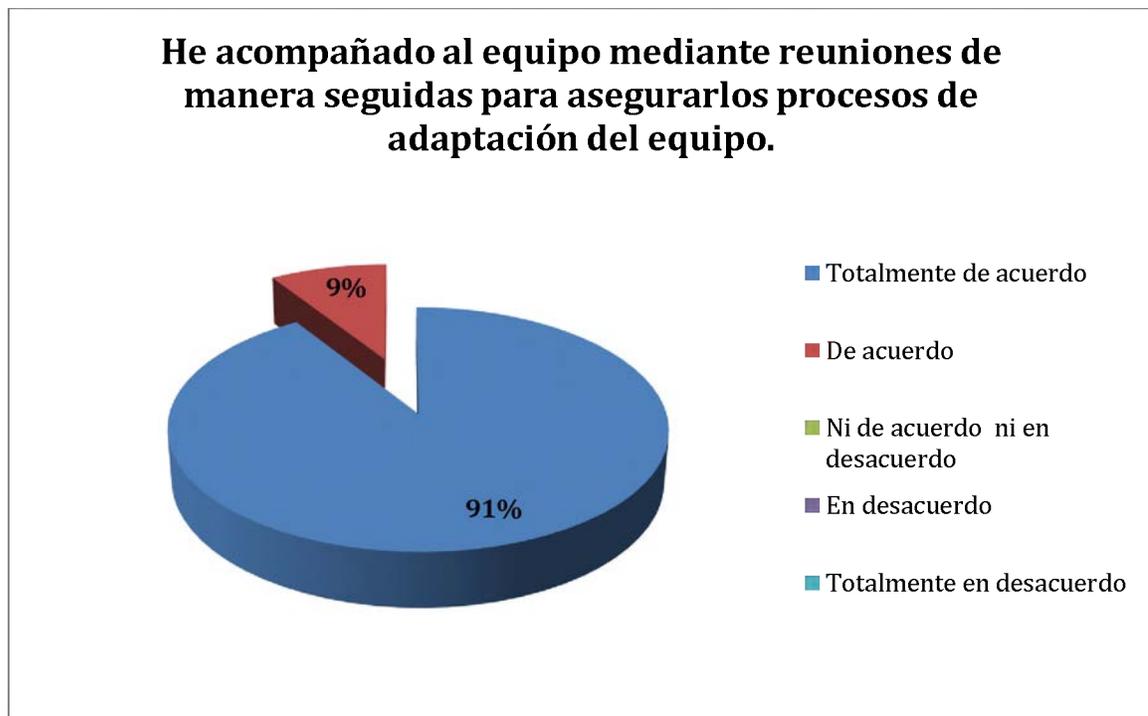
Tabla No.27: He acompañado al equipo mediante reuniones de manera seguidas para asegurarlos procesos de adaptación del equipo.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	65	91%
De acuerdo	8	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

En los resultados el 91% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo en acompañar al equipo mediante reuniones de manera seguidas para asegurarlos procesos de adaptación del equipo, mientras que el 9% está de acuerdo.

Gráfico No.27.



Fuente: Tabla No.27.

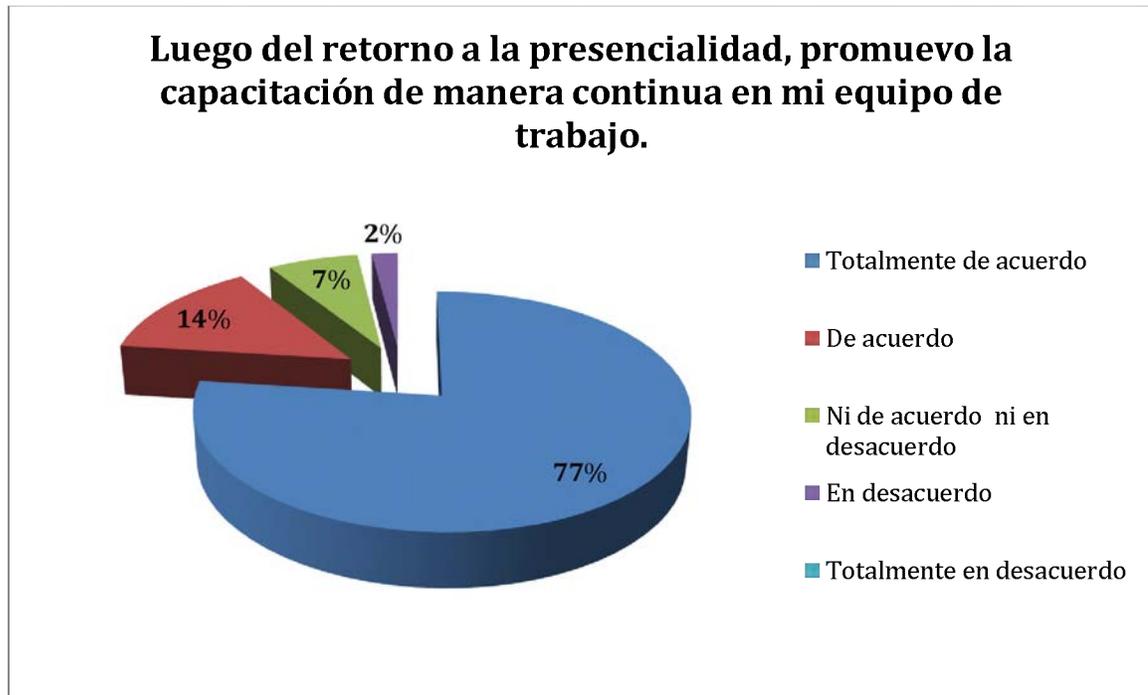
Tabla No.28: Luego del retorno a la presencialidad, promuevo la capacitación de manera continua en mi equipo de trabajo.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	55	77%
De acuerdo	10	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7%
En desacuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

En la pregunta luego del retorno a la presencialidad, promuevo la capacitación de manera continua en mi equipo de trabajo, se observa que el 77% de los líderes encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, el 14% de acuerdo, el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 2% en desacuerdo.

Gráfico No.28.



Fuente: Tabla No.28.

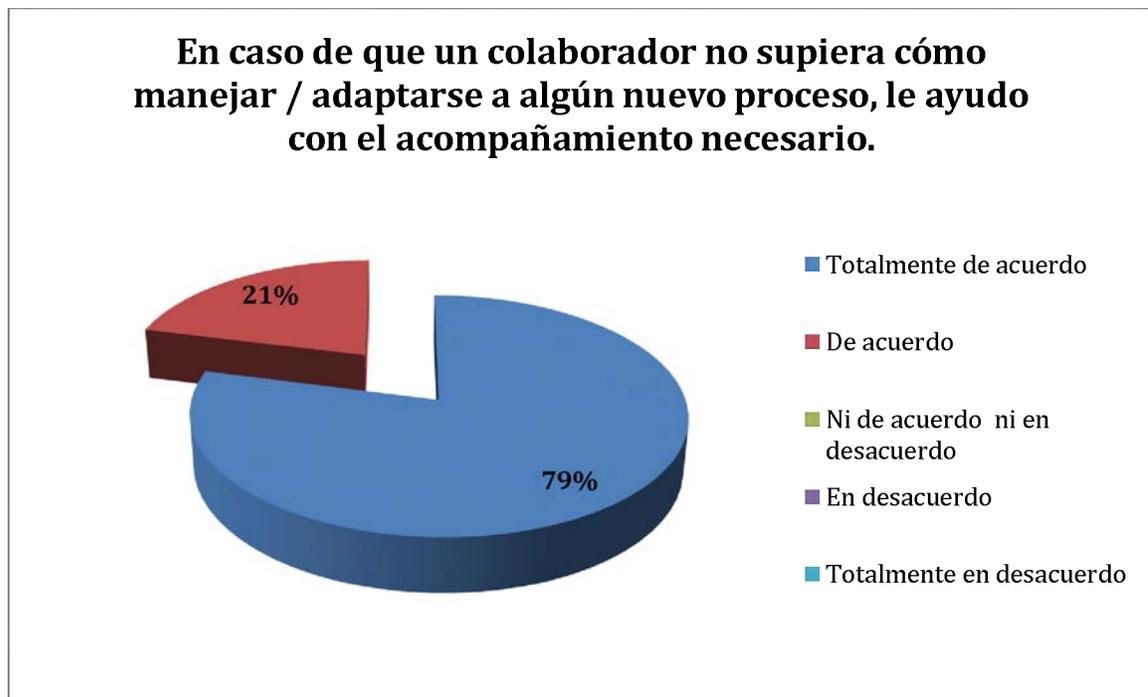
Tabla No.29: En caso de que un colaborador no supiera cómo manejar / adaptarse a algún nuevo proceso, le ayudo con el acompañamiento necesario.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	56	79%
De acuerdo	15	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

El 79% de los líderes respondió estar totalmente de acuerdo con el hecho de que en caso de que un colaborador no supiera cómo manejar / adaptarse a algún nuevo proceso, le apoya con el acompañamiento necesario, mientras que el 21% considera estar de acuerdo.

Gráfico No.29.



Fuente: Tabla No.29.

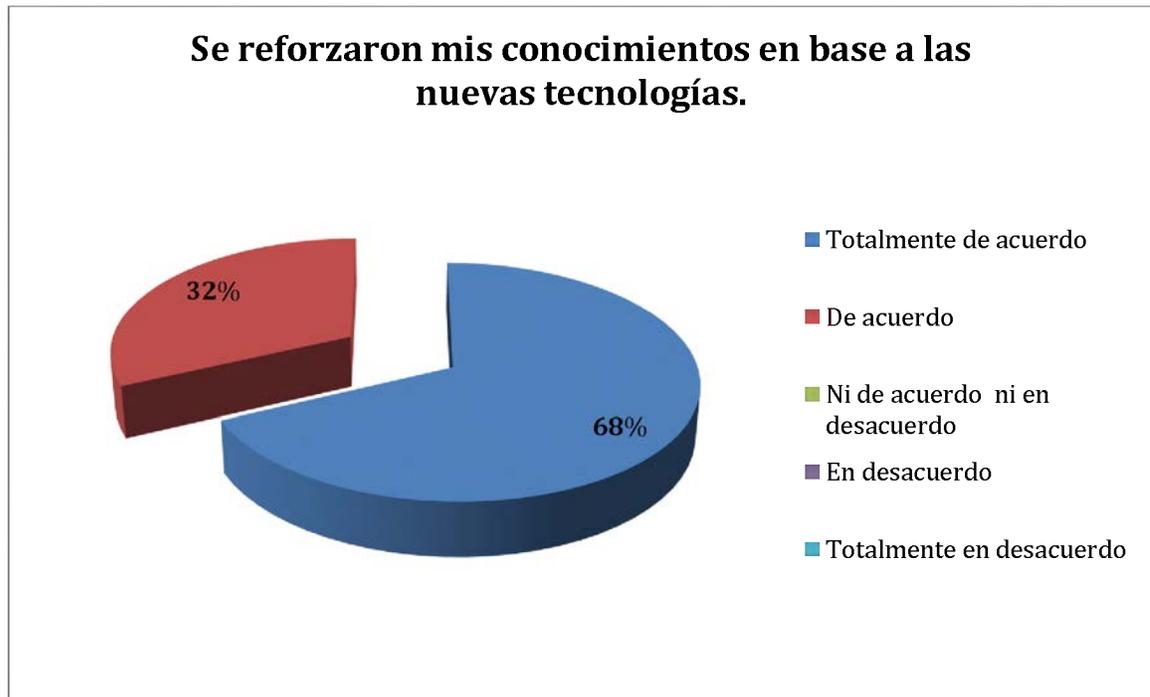
Tabla No.30: Se reforzaron mis conocimientos en base a las nuevas tecnologías.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	48	68%
De acuerdo	23	32%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

En los resultados se observa que el 68% de los encuestados respondió totalmente de acuerdo en que han sido reforzados sus conocimientos en base a las nuevas tecnologías, y el 32% considera estar de acuerdo.

Gráfico No.30.



Fuente: Tabla No.30.

Tabla No.31: A pesar de los nuevos esquemas de trabajo, se me hizo fácil volver al trabajo presencial.

Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	65	92%
De acuerdo	6	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes de Edesur Dominicana, año 2022.

En la pregunta que si a pesar de los nuevos esquemas de trabajo, se me hizo fácil volver al trabajo presencial, el 92% de los encuestados considera estar totalmente de acuerdo, mientras que el 8% está de acuerdo.

Gráfico No.31.



Fuente: Tabla No.31.

4.2 Análisis de los resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación se observa con relación a la edad, que el 63% respondió que posee entre 30-39 años, seguido de un 28% que tiene entre 40-50 años. Con relación al género, el 72% de los encuestados pertenece al género masculino, mientras que el 28% es femenino. Relativamente se maneja un segmento de adultos maduros en su mayoría, pudiendo esto ser un factor importante para evaluar el nivel de resistencia al cambio que tienen estos líderes.

La antigüedad predominante de los colaboradores ha sido de un 84% entre 5-10 años, y un 14% que tiene entre 11-15 años en la entidad. Esto demuestra un alto nivel de estabilidad de este nivel jerárquico, al ser un personal que tiene una carrera conformada dentro de la empresa en estudio. Conoce los procesos establecidos, y ha formado parte de los cambios surgidos en los últimos periodos.

El mayor porcentaje de respuestas siendo un 77% de los encuestados, estableció sentirse totalmente de acuerdo en que siente total capacidad para asumir las nuevas responsabilidades de su labor. Un 67% de los encuestados indica estar totalmente de acuerdo, ante la idea de que establece procedimientos efectivos para contribuir al seguimiento del desarrollo de su equipo de trabajo luego de la pandemia COVID-19.

De igual manera, el 82% de los encuestados indicó dominar efectivamente sus emociones en el lugar de trabajo tras los cambios surgidos luego de la pandemia COVID-19. Por igual, el 77% de los encuestados estableció estar totalmente de acuerdo con apoyarse de su equipo de trabajo cuando como líder no tiene la capacidad para resolver una situación. Esto puede demostrar que en la entidad existe un alto nivel de integración en los equipos de trabajo, favoreciendo el dinamismo, la creatividad e incremento en la

productividad laboral. En general existe la idea de que se complementan entre todos los miembros según fortalezas individuales, para lograr un resultado. Por igual, el 77% de los encuestados estableció estar totalmente de acuerdo con apoyarse de su equipo de trabajo cuando como líder no tiene la capacidad para resolver una situación. Esto puede demostrar que en la entidad existe un alto nivel de integración en los equipos de trabajo, favoreciendo el dinamismo, la creatividad e incremento en la productividad laboral. En general existe la idea de que se complementan entre todos los miembros según fortalezas individuales, para lograr un resultado.

El 79% de los encuestados ha estado totalmente de acuerdo en que maneja las nuevas herramientas de su área de trabajo de forma óptima, y en un 68%, los encuestados respondieron a favor de sentir total capacidad para asumir las nuevas responsabilidades de su labor.

En la pregunta que indica que el líder asume de manera eficiente los procesos de cambio implementados por la empresa, el 92% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, existiendo así en el segmento cuestionado una alta iniciativa al cambio y posible adaptabilidad a nuevos retos.

En un 77%, los encuestados han estado totalmente de acuerdo en que forman parte activa dentro de los cambios implementados por la empresa, y en un 64% indican que la administración le ha involucrado desde el inicio del proceso de cambio, y que se está al tanto de los objetivos que se pretenden alcanzar, favoreciendo esto a identificar que existe una comunicación efectiva a nivel bidireccional, tanto de forma descendente como ascendente (a todos niveles).

Para responder a la pregunta de si los cambios implementados tras la pandemia han eficientizado los tiempos de respuesta en las áreas, se obtuvo en un 79% un resultado favorable. Estos cambios aplicados han sido en su generalidad, que la empresa ha establecido medidas de prevención para asegurar el distanciamiento físico, trabajo remoto y las condiciones para mantener permanentemente esta modalidad según comorbilidades. La digitalización de ciertos procesos ha sido un aspecto clave del cambio tras la pandemia, realizando ciertas actividades bajo una modalidad virtual que anteriormente se realizaban de forma manual.

El 79% de los encuestados considera que gestiona de forma adecuada el tiempo porque planifica previamente el trabajo que realiza, y en un 80% indican se ha incrementado la productividad en las operaciones luego de implementar nuevos cambios y mecanismos.

En relación a que si los encuestados dominan su trabajo y el impacto a nivel general que tienen los procesos bajo su responsabilidad, el 77% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo.

La totalidad de encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con haber desarrollado una eficiente supervisión en su equipo de trabajo luego de implementarse las nuevas modalidades tras la pandemia COVID-19, y en un 82%, los encuestados consideran que manejan las situaciones de su equipo de trabajo con tenacidad y a su vez, buscan la forma de orientarlos. Finalmente, en los resultados se pudo observar que el 77% indica ser proactivo a la hora de lucrarse de conocimientos sobre nuevos sistemas que surjan en mi ámbito laboral.

Sin embargo, en una entrevista realizada al líder de RRHH difiere de ello, donde él mismo nos expresó que de manera general se puede identificar a través de las mediciones que realiza el área, una falta de inteligencia emocional en los gerentes, lo cual ha repercutido en la forma de liderar a sus subordinados.

CONCLUSIONES

Para validar en la efectividad de los resultados y la obtención de información valiosa que responda los objetivos planteados al inicio del estudio, se concluye que en cumplimiento al primer objetivo que busca determinar los factores que influyen en la adaptabilidad de los gerentes de Edesur Dominicana, se obtuvo que en más de un 90% el personal siente total capacidad para asumir las nuevas responsabilidades de su labor. La edad y el tiempo en la empresa han sido factores importantes ya que se establece que los colaboradores encuestados en su generalidad son adultos mayores, y tienen más de 5 años laborando para la entidad, lo que puede aportar a que exista un mayor nivel de estabilidad en dicho segmento. En un 98% los colaboradores indican que dominan de forma efectiva sus emociones en su lugar de trabajo. De igual manera, en su totalidad se sienten capacitados para manejar nuevas herramientas de forma óptima y que dominan su trabajo y el impacto general que tienen los procesos bajo su responsabilidad, y que se reforzaron sus conocimientos en base a nuevas tecnologías.

En cumplimiento al segundo objetivo establecido, que es el de identificar el impacto que tienen los procesos de cambio organizacional en los gerentes de Edesur, se obtiene como resultado que los encuestados indican existe una excelente comunicación efectiva en todos los niveles organizacionales, en su totalidad indican que los cambios implementados han optimizado los tiempos de respuesta y que los líderes planifican previamente el trabajo a realizar. Indican estar totalmente de acuerdo en manejar de forma eficiente las situaciones del equipo con tenacidad, y buscar la forma de orientarlos, de igual manera en más de un 90% indican que se ha incrementado la productividad y calidad en las operaciones luego de los cambios implementados.

Finalmente, en cumplimiento al tercer objetivo de la tesis que ha sido el de identificar cómo ha sido la adaptabilidad de los gerentes ante los cambios surgidos tras la pandemia del COVID-19, se obtuvo como resultado dentro del cuestionario aplicado que en un 100% los colaboradores asumen de manera eficiente los procesos de cambio implementados por la empresa, y que dichos cambios han eficientizado los tiempos de respuesta.

En términos generales los hallazgos arrojados por el estudio no dan indicio a una posible resistencia al cambio por parte de los líderes luego de estos haber sido partícipes del impacto en las nuevas formas de trabajo tras la pandemia COVID-19. Sin embargo, posteriores estudios pudieran profundizar en mayor medida acerca de si existe una relación entre la adaptabilidad y los estilos de liderazgo predominantes en este tipo de entidad, así como también indagar pudiera proponerse que se realicen otros aportes en que dicho segmento establezca su opinión con relación a mejores formas de trabajo adaptados a nuevas tendencias.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones del estudio, se determina que la adaptabilidad al cambio organizacional de los gerentes a causa de la pandemia ha sido favorable en términos generales.

Sin embargo, siempre es importante que las empresas establezcan estrategias que favorezcan la mejora continua en cada uno de sus procesos internos. Para esto se propone:

- Desarrollar proyectos relacionados a integrar los equipos de trabajo para fomentar una cultura de creatividad, innovación y participación en la toma de decisiones (kick offs / actividades de integración dirigidas a todo el personal, o en su defecto entre departamentos).
- Idear proyectos en los que sea posible promover a modo interno la innovación y creatividad, estableciendo sistemas de reconocimientos al colaborador (a) equipo que presente ideas innovadoras que efficienten procesos, tiempo y recursos.
- Fomentar a todos los niveles "espacios creativos" dentro de la empresa de manera que los equipos puedan reunirse y participar en conjunto en la toma de decisiones.
- Implementar métodos de distribución de carga laboral. Poder elaborar esquemas de trabajo que permita a cada colaborador explotar su conocimiento individual y desarrollarse en su área de experticia hará que todos dentro de la estructura jueguen un papel importante y trabajen en conjunto para completar las metas establecidas.
- Trabajar el empoderamiento en los colaboradores sobre la cultura de servicio, durante todo el proceso de inducción y adaptación al puesto, para que se les permita conocer, entender y comprender la filosofía de la organización.

- Levantar información acerca de aquellos colaboradores / áreas con mayor oportunidad en cuanto a competencias blandas y técnicas relacionadas a temas de resistencia al cambio, y establecer un programa de capacitación dirigido a reforzar estas oportunidades.
- Dar seguimiento constante a los colaboradores durante un proceso de cambio e instruirlos plenamente sobre sus funciones dentro de la organización.
- Formar y crear ambientes laborales armónicos que estén alineados con los objetivos de la organización, que puedan ser reflejados cuando se brinde un servicio al cliente.
- Establecer planes de desarrollo con los líderes de manera que estos puedan seguir escalando dentro de la estructura actual de la entidad y que esto genere mayor sentido de pertenencia a todos los niveles.
- Realizar un plan de formación de competencias blandas aplicando pruebas de inteligencia emocional y liderazgo, yendo acorde con los objetivos de la empresa.
- Implementar un proyecto motivacional que impacte de manera positiva el compromiso de los líderes dentro de la empresa.

ANEXOS

Encuesta sobre el Impacto de la adaptabilidad ante los Cambios Organizacionales en los Gerentes de Edesur Dominicana



INTRODUCCION

El siguiente cuestionario es de fines académicos, forma parte de la tesis de grado titulada "Impacto de la adaptabilidad y cambios organizacionales en los gerentes de la entidad Edesur Dominicana, Localidad Naco, en tiempos de pandemia por COVID-19, durante el periodo Agosto-Diciembre 2021, Distrito Nacional, República Dominicana."

Consta de 30 ítems con el propósito de determinar la influencia de la adaptabilidad frente a los cambios organizacionales de los gerentes de Edesur Dominicana. Su modelo de respuesta es de escala Likert con cinco elecciones que van de 1 (en total desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo), haciendo el hincapié de que no hay preguntas falsas ni verdaderas. Las respuestas colocadas se manejarán de manera confidencial.

- Solo es permitido una respuesta por renglón.
- Marcar con una X

CONSENTIMIENTO INFORMADO

De manera voluntaria concedo mi consentimiento para participar en el estudio, contestando las preguntas expuestas en la siguiente encuesta.

De acuerdo

DATOS GENERALES

Edad

- 30-39 años
 40-50 años
 50 años en adelante

Genero

- Femenino
 Masculino

Antigüedad en la empresa

- 5-10 años
 11-15 años
 16 años en adelante

1. Siento total capacidad para asumir las nuevas responsabilidades de mi labor.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. Establezco procedimientos efectivos para contribuir al seguimiento del desarrollo de mi equipo de trabajo luego de la pandemia covid-19

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. Considero que domino mis emociones de forma adecuada en mi lugar de trabajo tras los cambios surgidos luego de la pandemia COVID-19

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Cuando no tengo la capacidad para resolver una situación, me apoyo en mi equipo de trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. Manejo las nuevas herramientas de mi área de trabajo de manera óptima

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. Me documento sobre los avances relacionados a mi área para mantenerme al día con las innovaciones

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. Asumo de manera eficiente los procesos de cambio implementados por la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. Formo parte activa dentro de los cambios implementados por la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. La administración me ha involucrado desde el inicio del proceso de cambio, y estoy al tanto de los objetivos que se pretenden alcanzar:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. Los cambios implementados tras la pandemia, han eficientizado los tiempos de respuesta:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. Considero que gestiono de forma adecuada el tiempo porque planifico previamente el trabajo que realizo:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. Se ha incrementado la productividad en las operaciones luego de implementar nuevos cambios y mecanismos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. Domino mi trabajo y el impacto a nivel general que tienen los procesos bajo mi responsabilidad

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. He desarrollado una eficiente supervisión en mi equipo de trabajo luego de implementarse las nuevas modalidades tras la pandemia covid-19.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. Considero que manejo las situaciones de mi equipo de trabajo con tenacidad y a su vez, busco la forma de orientarlos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. Soy proactivo a la hora de lucrarme de conocimientos sobre nuevos sistemas que surjan en mi ámbito laboral

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. Considero que manejo una comunicación efectiva con mis subordinados y les retroalimento oportunamente acerca de los objetivos esperados por la entidad

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. Se ha elevado la productividad luego de los cambios implementados

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19. Ante cambios organizacionales, realizo distribuciones acordes con las tareas del departamento para que los colaboradores tengan una carga equitativa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. Establezco metas alcanzables acorde a los cambios organizacionales para desarrollar la productividad del equipo de trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21. Percibo de manera positiva el volver a la presencialidad.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

22. Me siento a gusto con las nuevas tecnologías y/o medidas implementadas para con los nuevos esquemas de trabajo establecidos por la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

23. Me mantengo al pendiente de las necesidades de mis colaboradores cuando trabajaban tanto desde casa como de manera presencial.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

24. He acompañado al equipo mediante reuniones de manera seguidas para asegurarlos procesos de adaptación del equipo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

25. Luego del retorno a la presencialidad, promuevo la capacitación de manera continua en mi equipo de trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

26. En caso de que un colaborador no supiera como manejar / adaptarse a algún nuevo proceso, le ayudo con el acompañamiento necesario.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

27. Se reforzaron mis conocimientos en base a las nuevas tecnologías.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

28. A pesar de los nuevos esquemas de trabajo, se me hizo fácil volver al trabajo presencial.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	En desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo

Gracias por su colaboración!!

ENTREVISTA A LÍDER DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cuáles cambios se implementaron tras la pandemia del covid-19?

Con la llegada del covid-19 lo primero que se hizo fue incorporar el teletrabajo a los colaboradores más envejecientes y aquellos que tienen enfermedad de base así como también el 50% de los departamentos.

Por medio de Comunicación Interna se remitieron recomendaciones para preservar la salud de todos, así también tips para mantener y/o elevar las defensas.

Los directivos de cada departamento se mantuvieron remoto por lo que delegaron en los gerentes de cada área, los mismos manejaron el trabajo en equipo de manera muy eficiente, utilizando la empatía como su herramienta ideal contribuyendo a que sus subordinados se sintieran en total confianza y se sintieran identificados con la gestión.

2. ¿Cuáles medidas de bioseguridad adoptó la empresa para preservar la salud de los colaboradores?

Uso de la mascarilla de manera obligatoria, aquel colaborador que no la tuviese, las cámaras de seguridad estaban en total vigilancia y preparadas para captar aquel que no la tuviese o la tuviese de manera incorrecta. Luego de captarlo, se enviaba por comunicación interna las fotos de los mismos como sutil recordatorio.

La cantidad de personas por sillones, sillas y cubículos tenían una distancia determinada que debía de cumplirse, así también en el uso de los ascensores no podían entrar más de 4 personas a la vez.

3. De qué manera monitorearon el estado físico de los colaboradores para estos llegar a desempeñar sus funciones de manera correcta?

Se diseñó un sistema de monitoreo digital llamado "Cuida tu Salud", donde el colaborador al entrar a su correo debía llenar todos los lunes y viernes este pequeño cuestionario que consistía en describir cómo se sentía en ese momento, ejemplo de la cápsula

+ ¡Nos interesa tu salud! +



Por eso queremos saber cómo estás a través de la herramienta de salud que hemos creado para ti, en estos momentos donde cuidarnos es vital.

Llena este formulario todos los lunes y viernes, o si presentas algún cambio que debas comunicar.

¡Cuida de los tuyos, Edesur cuida de ti!

Haz clic en este enlace para llenar el formulario
<http://sgp.edesur.com.do/salud>




4. En el proceso pandemia y post pandemia, ¿qué puede destacar como debilidad o puntos de mejora en los mandos gerenciales?

Si hay algo que pueda destacar de manera general en todo el proceso como debilidad es la falta de inteligencia emocional, esto de hecho ha repercutido en el nivel de liderazgo que los gerentes deben de tener.

En su momento, las medidas tomadas para preservar la salud e integridad física de los colaboradores fueron propiciadas por GH pero directamente de las áreas hubo poca iniciativa en ese sentido y esto es parte de la misma carencia de la misma, ya que para poder tener cierta determinación en la mente humana es fundamental tener un desarrollo considerable de la misma, ya que repercute directamente en lo que es su liderazgo.

5. Considera usted que actualmente existe ese mismo nivel de debilidad o ha mejorado?

Conforme a esos temas no hemos avanzado, aún estamos saliendo de la pandemia y los mecanismos que adoptamos para la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, L. (2018). Adaptabilidad organizacional. Santo Domingo, República Dominicana.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México.: Ed. McGraw Hill.
- Edesur. (2020). Plan Estratégico Institucional 2021-2024 (p. 75). Santo Domingo: Edesur.
- Ferrer, V. (2018). Influye El Aprendizaje Experimental En El Ámbito LABORAL. Santo Domingo, República Dominicana.
- Ferreras, T. (2018). Comportamiento Organizacional. Santo Domingo, República Dominicana.
- Herrera y Ventura (2016), realizó una investigación titulada: Adaptabilidad Organizacional desde el Enfoque de la Teoría, Universidad tecnológica de Santiago (UTESA).
- Herrera, S. (2020). Comportamiento organizacional. Madrid: Mc Graw Hill.
- Montilla, C. (2016). Articulación de la educación con el mundo productivo Competencias laborales generales. Guía No. 21. Bogotá: Primera, Ed.
- Pozo, C. (2020). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 6(1), 124-142. doi: Santo Domingo, República Dominicana.
- Reyes, C. (2015). Importancia del aprendizaje experiencial. México: British Journal of Educational Psychology. 76;1. pp. 155-169.

Rodríguez, M. (2018). Orientación profesional y formación basada en el trabajo: conceptos básicos y sugerencias para la intervención. *Revista Educación*, XXI, 9, 15-33.

Sampieri, R. y. (2006, p. 288). *Metodología de la Investigación Científica*. México.: Mac Graw Hill.

Santos, A. (2018), realizó una investigación titulada: adaptabilidad y proceso de cambio organizacional, Universidad Rafael Landívar.

Santos-, I. C. (2008). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill, 2008 - Employees - 586 pages. 2.

Santos, M. (2016). *Fundamentos de administración*. España: Cengage Learning (Pp122). España: Segunda Ed.

Solano, C. (2018), realizó una investigación titulada: La Adaptabilidad Organizacional como Respuesta al Entorno de Competencia de las Microempresas Del Sector Veterinario: Caso Barranquilla, Universidad Tecnológica de Bolivia.

Zabala, M. (15 de abril de 2020). La crisis del covid-19 y el Comportamiento Organizacional. Obtenido de <https://www.milenio.com/estados/la-tesis-del-covid-19-y-el-comportamiento-organizacional>.

HOJA DE FIRMAS

Wandy Monegro Vásquez
Sustentante

Nicole González Peña
Sustentante



MGED, Mariela Santos
Asesora

Lic. Alexandra Elizo
Jurado

Lic. Jesús Peña Vásquez
Jurado

Lic. Orquidea Jiménez
Jurado

Lic. Marisol Ivonne Guzmán
Directora Escuela Psicología