



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL JOVEN COMO FACTOR DEL
CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA TELENET ABC DE
SANTA ROSA

MOSQUERA CAIZA CESAR AUGUSTO
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2019



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL JOVEN COMO FACTOR
DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA TELENET
ABC DE SANTA ROSA

MOSQUERA CAIZA CESAR AUGUSTO
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2019



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL JOVEN COMO FACTOR DEL CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA TELENET ABC DE SANTA ROSA

MOSQUERA CAIZA CESAR AUGUSTO
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

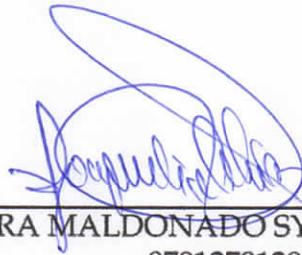
MOSQUERA MALDONADO SYLVIA JACQUELINE

MACHALA, 27 DE AGOSTO DE 2019

MACHALA
27 de agosto de 2019

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado La contratación de personal joven como factor del cambio organizacional en la empresa TELENET ABC de Santa Rosa, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



MOSQUERA MALDONADO SYLVIA JACQUELINE
0701278129
TUTOR - ESPECIALISTA 1



GRANDA BOHORQUEZ JAIME PORFIRIO
0701048662
ESPECIALISTA 2



JAYA PINEDA IDDAR IVAN
0702599861
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: martes 27 de agosto de 2019 - 16:15

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Cesar Mosquera 30-07-2019 (1).docx (D54748846)
Submitted: 8/8/2019 7:39:00 PM
Submitted By: camosquerac_est@utmachala.edu.ec
Significance: 7 %

Sources included in the report:

<http://www.redalyc.org/jatsRepo/3378/337854342004/html/index.html>
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472018000100004&lng=pt&nrm=iso&tlng=es
<http://www.redalyc.org/pdf/1800/180045580002.pdf>
<http://www.redalyc.org/pdf/562/56243931011.pdf>
<https://doi.org/10.19053/20278306.4047>
<http://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/KIKAME/article/view/608/627>
<https://www.redalyc.org/pdf/1790/179038631003.pdf>
<http://www.iuatroeditores.com/revista/index.php/relayn/article/view/49/47>
<http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v37n3/rii070316.pdf>

Instances where selected sources appear:

9

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, MOSQUERA CAIZA CESAR AUGUSTO, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado La contratación de personal joven como factor del cambio organizacional en la empresa TELENET ABC de Santa Rosa, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 27 de agosto de 2019



MOSQUERA CAIZA CESAR AUGUSTO
0704585033

Resumen

El presente documento analizó la resistencia al cambio en la empresa TELENET ABC, desde la disminución del desempeño laboral del personal operativo que se ve afectado por la incorporación de personal joven en los niveles medios. Se cumplió con el objetivo general de diseñar un modelo para la mejora del cambio organizacional mediante el análisis de la contratación de personal joven en los cargos de nivel medio para la disminución de la resistencia al cambio en TELENET ABC. La metodología utilizada fue descriptiva de corte transversal en el año 2019, la información levantada fue cualitativa y cuantitativa mediante técnicas como la entrevista, la encuesta y la revisión documental; el estudio constó de tres fases iniciando con el diagnóstico de la problemática, la fundamentación y documentación del cambio, y la elaboración del proceso en base al modelo de cambio organizacional propuesto por Hinings de cinco fases. Como resultados se encontró que el personal operativo no se siente satisfecho con el nuevo personal joven de los niveles medios porque desconocen el porqué de su contratación y no se adaptan a sus estrategias, sienten temor y frustración al considerar pueden ser también reemplazados y no existe una comunicación fluida de parte de la directiva y Talento Humano; se ha concluido que el proceso de cambio organizacional es trascendental para disminuir la resistencia al cambio, por lo que diagnosticar, analizar las medidas necesarias, asignar responsabilidades, determinar un sistema de seguimiento y elaborar un cronograma, son las bases para realizar la transición del cambio organizacional.

Palabras clave: resistencia al cambio, cambio organizacional, contratación de personal joven, cargos de nivel medio, Hinings

Abstract

This document analyzed the resistance to change in the company TELENET ABC, since the decrease in the work performance of the operational personnel that is affected by the incorporation of young personnel in the middle levels. The general objective of designing a model for the improvement of organizational change was achieved by analyzing the hiring of young staff in middle-level positions to reduce resistance to change in TELENET ABC. The methodology used was descriptive of cross-section in the year 2019, the information collected was qualitative and quantitative through techniques such as interview, survey and documentary review; The study consisted of three phases beginning with the diagnosis of the problem, the foundation and documentation of the change, and the elaboration of the process based on the organizational change model proposed by Hinings of five phases. As a result, it was found that the operational staff is not satisfied with the new young staff of the middle levels because they are unaware of the reason for their hiring and do not adapt to their strategies, they feel fear and frustration when considering they can also be replaced and there is no fluid communication from the board of directors and Human Talent; It has been concluded that the process of organizational change is transcendental to reduce resistance to change, so diagnosing, analyzing the necessary measures, assigning responsibilities, determining a monitoring system and developing a schedule are the basis for the transition according to the Hinings process.

Keywords: resistance to change, organizational change, hiring of young staff, middle level positions, Hinings

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	6
1. DESARROLLO	8
1.1 Cambio organizacional	8
1.2 Resistencia al cambio	9
1.3 Gestión de recursos humanos	10
1.4 Contratación de personal	10
1.5 Metodología de la investigación	11
1.6 Resultados	11
2. CONCLUSIONES	15
BIBLIOGRAFÍA	16
ANEXOS	18

INTRODUCCIÓN

El cambio es un proceso que, además de los seres humanos, las empresas tienen que realizar en alguna etapa de su vida. La adaptación es un término muy conocido que explica cómo el hombre ha hecho frente a los distintos escenarios adversos a los que se ha enfrentado, pues las organizaciones también enfrentan diferentes escenarios a los cuáles se deben adaptar. La globalización es un fenómeno mundial que vuelve necesario implementar estrategias para que el cambio sea efectivo.

La innovación empresarial como valor y principio representa sostenibilidad al permitir adquirir ventajas competitivas incorporando gestores más aptos que interactúen con una cultura y un clima organizacional competentes (Acosta, 2015). Este fenómeno se experimenta en las empresas de todo el mundo puesto que en el día a día deben adaptarse a los cambios sociales y responder ante los nuevos desafíos y necesidades de los mercados.

<https://drive.google.com/file/d/1dE5OaW7MFxjtTS2QuWMSBLIulli-pAy/view?usp=sharing>

Para que la innovación se desarrolle con éxito en las empresas se debe orientar al cumplimiento de metas y relacionar día a día la cultura empresarial con la gerencia y el ambiente de negocios (Mendoza, Martínez, Chairez y Acosta, 2019). Es decir, la innovación es un proceso que se debe realizar en cada área de la empresa independientemente del nivel jerárquico, pues todos los miembros deben estar orientados a este enfoque.

https://drive.google.com/file/d/1OVkz_qNvZiPhV81uFDJwiBv6aFF3UJCY/view?usp=sharing

En el cantón Santa Rosa en el año 2018 nace TELENET ABC como una empresa dedicada al servicio de proveedores de internet, siendo los pioneros en ofrecer fibra óptica y captando una buena participación del mercado. Sin embargo, el crecimiento acelerado de esta empresa demanda nuevas estrategias para mantenerse en el mercado; además, al año de su creación cambia de propietarios y se reestructura la organización.

La actividad comercial de proveer servicio de Internet es un sector dinámico en todo el mundo, pues la tendencia actual es conectarse a los distintos medios digitales que disponemos. Este servicio se dirige a personas con diferentes necesidades, sin embargo los jóvenes hacen mayor uso de este servicio. Para comercializar los diferentes paquetes de servicio integral para un mercado meta de personas jóvenes en TELENET ABC es necesario implementar estrategias que vayan con su perfil, por ello se decide contratar personal joven en los niveles medios.

La innovación del desarrollo organizacional supone cambios en las empresas como TELENET ABC está implementando la estrategia de contratar personal joven en función al sector donde realiza las actividades, sin embargo esto no es bien visto por todos los miembros de la empresa y se trunca esta transición hacia una nueva y mejorada organización. La problemática identificada es cómo la resistencia a la contratación de personal joven afecta el cambio organizacional de TELENET ABC.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha planteado como objetivo general diseñar un modelo para la mejora del cambio organizacional mediante el análisis de la contratación de personal joven en los cargos de nivel medio para la disminución de la resistencia al cambio en TELENET ABC. Esta investigación es de carácter descriptivo de corte transversal, y se ha valido de la revisión documental, entrevista y encuestas como instrumentos para levantar información.

1. DESARROLLO

1.1 Cambio organizacional.

Se denomina cambio organizacional al proceso continuo de transformaciones que experimentan las empresas para adaptarse al entorno externo e interno, según Quirant y Ortega, Barroso y Delgado, y Marin y Cuartas (como se citó en Pérez, Vilariño, & Ronda, 2016). En el estudio de Salgado, Lería, Arcos, Pineda, & González (2018) se identifican cuatro dimensiones y contextos que obligan a las empresas realizar cambios en su organización ...Ver A2...; mientras que los autores Pérez, Vilariño y Ronda (2016) han identificado tres tipos de cambio organizacional, cada uno de ellos impulsado por factores específicos ...Ver A3...

https://drive.google.com/file/d/12XJkQ_I0dmzft92ap4E_JFBoGzjD9gAk/view?usp=sharing
https://drive.google.com/file/d/13AoXie3_fwTnvp3kTIDrpFNKQ4ZUpf8/view?usp=sharing

Según García et. al. (como se citó en Salgado et. al., 2018) son tres los componentes básicos para implementar el cambio en una organización. El análisis del contexto corresponde a realizar un diagnóstico situacional de la empresa para conocer qué aspectos organizacionales debe cambiar; mientras que en el componente de concepto se establece qué cambios necesitan realizarse, para finalmente definir la manera de implementarlos en el componente de proceso, asignando metas y responsabilidades.

Figura 3. Etapas del cambio organizacional

Figura 3. Etapas del cambio organizacional



Fuente: García et. al. (como se citó en Salgado et. al., 2018)

Fuente: García et. al. (como se citó en Salgado et. al., 2018)

El autor González (2019) considera que el cambio en las organizaciones está influenciado por fuerzas externas o internas, ya sea de forma accidental o planeada, puede darse de forma total o parcial que afecte de manera radical o de ciertos aspectos. Además, el autor considera el cambio como un aumento de las fuerzas favorables o la disminución de las restricciones, y reconoce cuatro tipos de modelos para el cambio organizacional.

- El modelo de Lewin (como se citó en González, 2019) quien realiza un descongelamiento de la situación inicial, se establece el cambio a aplicar, y se vuelve a congelar el estado de la organización.
- El modelo de Hinings (como se citó en González, 2019) se realiza mediante una fase de diagnóstico, luego se identifica la resistencia, se asigna responsabilidades, se

desarrollan y ejecutan las estrategias y se concluye con la supervisión a través de evaluaciones.

- El modelo de Robbins (como se citó en González, 2019) empieza igual a través de un diagnóstico, se analiza la información levantada, se realiza una retroalimentación, se ejecutan las respectivas acciones y se evalúan los resultados.
- El modelo de Lippit, Watson y Westley (como se citó en González, 2019) es el más extenso y empieza desarrollando la necesidad del cambio, establece una relación de cambio, diagnostica el problema, examina las rutas y metas alternativas, transforma las intenciones en fuerzas reales, generaliza y estabiliza el cambio y llega a una relación terminal.

1.2 Resistencia al cambio.

El cambio es todo un proceso para las empresas, realizado con mira a la búsqueda del equilibrio deben enfrentarse a la aceptación y cooperación de los individuos, según Escudero, Delfin y Arano (como se citó en Guillén, Aguiar, Camacho, & Mondragón, 2018). Cuando los miembros de una empresa no aceptan ni colaboran para que se realice el cambio que la organización espera, se denomina resistencia al cambio.

<https://drive.google.com/file/d/1ziDRkzEgrzGQY7OLD4WsTSTA7GEWtNM2/view?usp=sharing>

El éxito en el proceso de cambio organizacional es relativo al nivel de resistencia de los individuos, según Guimarães, Borges y MarQues (como se citó en García y Forero, 2015). La innovación es una estrategia para disminuir la resistencia al cambio en los trabajadores, sin embargo existen otras estrategias las cuales formula la empresa desde el análisis del individuo y luego la adaptación al interés de la empresa.

https://drive.google.com/file/d/1ETQi__pcPmjo3qcel1q9eHlaQAVUO9Lj/view?usp=sharing

1.3 Gestión de recursos humanos.

El autor Cisneros (como se citó en Hernández y Gómez, 2015) manifiesta que las funciones principales de la Gestión de recursos humanos son captar, desarrollar y mantener a los colaboradores. Además, Cuesta (como se citó en Hernández y Gómez, 2015) agrega que esta gestión es estratégica ya que apoya la toma de decisiones y acciones desde la función directiva, buscando el mejoramiento continuo.

https://drive.google.com/file/d/1d0T_klmwerWPr6_wlCkB5Z4ycP_0OIAq/view?usp=sharing

Según de los Reyes y Molina (2016) agregan que además de incorporar elementos a la empresa tienen que ser de valor, a quienes hay que retener y desarrollar. Cuando se habla de elementos de valor se entra en un tema más orientado al proceso de contratación de personal y el análisis de las necesidades laborales. La retención y desarrollo del personal son complementos de la contratación, es por ello que las empresas suelen dedicar esfuerzos especiales en la selección de personal con mejores aptitudes.

<https://drive.google.com/file/d/1q0OzL5e-U5pf3yetwHMNA6wtQK7SqT8o/view?usp=sharing>

1.4 Contratación de personal.

Según Nicolás y Rubio (2015) este proceso consta de tres fases: 1) Búsqueda de aspirantes a través de la recepción de solicitudes de empleo, 2) selección de los aspirantes idóneos tras la evaluación de sus capacidades físicas y mentales, y 3) la integración al puesto laboral como una actividad esencial para su acogida y permanencia. Sin embargo, los autores no analizan el análisis previo de este proceso que es donde se define el perfil profesional necesario para exponer la oferta laboral y filtrar la recepción de solicitudes.

https://drive.google.com/file/d/1frKgZj18Zg_ZIsogZ54W1qhshBE4Q_qO/view?usp=sharing

El autor Jaramillo (2015) en su estudio define el análisis del perfil profesional como la forma de satisfacer de manera efectiva las necesidades del medio laboral, delimitando el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades específicas para ejecutar las actividades de un área determinada. Según lo antes mencionado, contratar personal con características específicas se relaciona con la definición de un perfil según el área, la misma que está relacionada con un conjunto de objetivos organizacionales y metas.

https://drive.google.com/file/d/1gVYSz3tSkagP9OWhN_4fBx5g4K_RIFvL/view?usp=sharing

1.5 Metodología de la investigación

Con el propósito de alinear las características descubiertas a través de una investigación exploratoria inicial se aplicó una investigación de carácter descriptiva a través del análisis cualitativo y cuantificación de las variables objeto de estudio (Díaz & Calzadilla, 2016). La descripción de la problemática es un paso importante para la elaboración de una propuesta de mejoramiento que permita la transición hacia el nuevo cambio organizacional, y disminuir la resistencia al cambio evidenciada en la contratación de personal joven. El estudio se desarrolla a través de las siguientes etapas:

<https://drive.google.com/file/d/13RpP4iGC6SRf6HWCSIsiWR4QQdd6BLey/view?usp=sharing>

- A. Diagnóstico situacional del nivel de aceptación en los empleados.
- B. Fundamentación y documentación del nuevo modelo organizacional.
- C. Elaboración del proceso de cambio organizacional.

1.6 Resultados

El cambio y el proceso del cambio en las organizaciones. Se considera que en la empresa TELENET ABC, existe resistencia al cambio, debido a que el gerente decide contratar personal joven para que ocupen cargos en el nivel medio de la estructura: 1) Considerar el esquema teórico – conceptual, 2) Proceso del cambio en las organizaciones, 3) Requisitos para el cambio planeado, 4) Planeación del cambio, 5) Modelos del proceso del cambio, y 6) Propuesta del modelo a seguir. Se va a aplicar el modelo Hinings de cinco etapas, como parte del sexto punto para la propuesta del cambio organizacional.

De acuerdo al esquema teórico presentado en el apartado de fundamentación teórica, se han elaborado dos instrumentos para levantar información. La aplicación de la entrevista se realizó al Gerente y al Jefe de Talento Humano con el fin de tener una perspectiva del

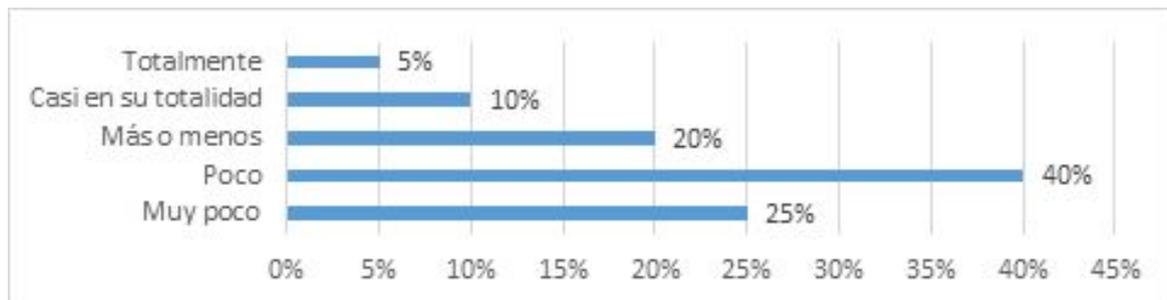
ámbito administrativo. La encuesta se aplicó a la fuerza laboral de TELENET ABC para adentrarse en la perspectiva de los agentes que están poniendo resistencia al cambio organizacional.

De la entrevista aplicada al Gerente y al Jefe de Talento Humano se ha conocido que existe un alto apoyo a la resistencia al cambio entre los miembros del nivel operativo, no existe un esfuerzo por adaptarse a este proceso de transición ni se promueve entre ellos, lo que evidencia un bajo nivel de cultura organizacional. Además, no existe una cooperación activa y el gerente desconoce por qué existe esta resistencia al cambio, sin embargo el Jefe de Talento Humano ha recibido en las últimas semanas quejas del por qué se resisten a participar de mejor manera con el nuevo personal joven.

Además, el cambio organizacional se está implementando debido a la presión de la competencia que demanda la innovación en la comercialización de paquetes de Internet. Este cambio se considera superficial desde el punto de vista de incorporar elementos con las mismas características profesionales pero más jóvenes para que implementen nuevas estrategias debido a su mayor relacionamiento con el giro de negocio.

Desde la perspectiva operacional, el 65% de la fuerza laboral comprende poco o muy poco el porqué de la contratación de personal joven, el 20% comprende en un nivel medio, mientras que el 15% tiene un nivel de comprensión más alto pero no significa que no opone resistencia o está de acuerdo con el mismo. El personal ha acostumbrado trabajar de manera tradicional, aceptando las estrategias de ventas y mercadotecnia convencionales por un buen lapso de tiempo.

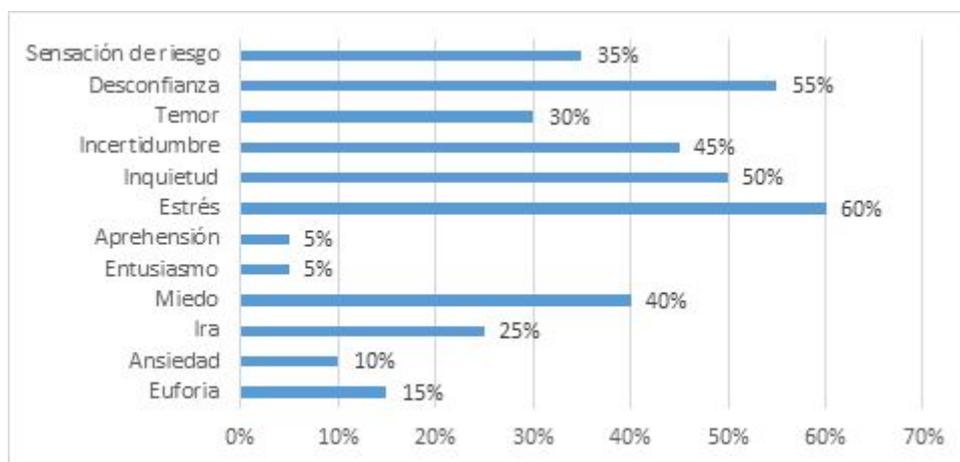
Figura 4. Comprensión del cambio organizacional en el nivel operativo



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TELENET ABC.

Las principales sensaciones del cambio organizacional son estrés, desconfianza e inquietud, pues al no comprender existe el suspenso de si el personal operativo también va a ser reemplazado por personal más joven. Además, un 30% hasta un 45% han manifestado sensaciones de temor, de riesgo, de miedo y de incertidumbre. Las sensaciones que han experimentado el 25% o menos de la población son ira, euforia, ansiedad, aprehensión y entusiasmo. Los trabajadores de TELENET ABC no poseen sentimientos explosivos, sin embargo hay una gran cantidad de sensaciones de duda que trunca su rendimiento.

Figura 5. Sensaciones del cambio organizacional en los empleados operativos



Fuente: Encuesta aplicada al personal de TELENET ABC.

La resistencia al cambio de los trabajadores de TELENET ABC se describe por las sensaciones de duda respecto a la finalidad de la contratación de personal joven y el bajo nivel de comprensión de su razón de ser, han provocado el truncamiento del cambio organizacional con una disminución del rendimiento individual y colectivo, dificultades en la gestión de los supervisores y en muchos casos existe presentismo laboral.

La propuesta para el cambio organizacional a implementar en TELENET ABC va a constar de tres etapas, primero se va a explicar en qué consiste el cambio y despejar todas las dudas e inquietudes acerca de la contratación de personal joven en los niveles medios, luego se espera incrementar el sentido de pertinencia de los empleados operativos para volver a tener la confianza con la que se contaba con el personal medio anterior, y finalmente se espera realizar un seguimiento para identificar si el cambio en verdad se está implementando y si los empleados se sienten mejor con el paso del tiempo.

Cuadro 2. Propuesta de cambio organizacional a implementar en TELENET ABC

Propuesta	Descripción
Proceso de despeje de dudas e inquietudes	
Metas	Disminuir las sensaciones de dudas
Liderazgo	Mejorar la seguridad personal
Actividad	Capacitar la consistencia del proceso de incorporación de personal joven en los niveles medios
Sistema de recompensa	Integración colectiva para convivencia entre nivel medio y operativo
Uso de mediadores	Capacitador externo
Responsable	Departamento de Talento Humano
Proceso de incremento de la pertinencia	
Metas	Inculcar que los empleados impulsen el cambio organizacional
Liderazgo	Incentivar el desempeño individual y colectivo
Actividad	Formar cada dos semanas nuevos grupos de trabajo y medir el desempeño individual y colectivo
Sistema de recompensa	Bono monetario al colectivo con mayor rendimiento, reconocimiento del Empleado destacado
Uso de mediadores	Nuevo personal de los niveles medios
Responsable	Nivel medio de la empresa
Proceso de seguimiento y control	
Metas	Asegurar el incremento de la satisfacción del cliente interno
Liderazgo	Mejorar la pertinencia de los empleados
Actividad	Aplicar evaluaciones del nivel de satisfacción de los empleados cada mes
Sistema de recompensa	Charlas motivacionales
Uso de mediadores	Agentes externos
Responsable	Departamento de Talento Humano

Figura 6. Cronograma del proceso de cambio organizacional

PROCESO	Ago sto				Septiem bre				Octub re					Nov iembre				Diciembre				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	
Despeje de dudas e inquietudes																						
Incremento de la pertinencia																						
Seguimiento y control																						

2. CONCLUSIONES

A través de la presente investigación se ha comprobado que actualmente TELENET ABC se gestiona la comercialización de paquetes de internet con estrategias nuevas para captar un mercado joven, sin embargo no se concretan debido a que el personal del nivel medio se encuentra en un período de transición ya que no existe una coordinación con el nivel operativo ya que existen sensaciones de incomodidad, riesgo e incertidumbre.

Mediante la investigación se ha demostrado que la contratación del personal joven en los niveles medios de TELENET ABC se realizó luego de haber coordinado entre gerencia y el departamento de Talento Humano la determinación del perfil profesional adecuado para ejercer las labores de gestión de los grupos de trabajo y generación de estrategias de comercialización de paquetes de internet.

Se ha demostrado que el modelo de cambio organizacional más favorable para la transición en TELENET ABC es el propuesto por Hinings a través de cinco fases que se relacionan con el proceso de García et al., volviéndose necesario realizar en principio una investigación exploratoria, luego una fundamentación teórica y posteriormente la investigación de campo para reconocer el cómo se debe implementar el cambio, obteniendo como resultado tres procesos desarrollables en un lapso de cinco meses.

De la presente investigación se ha podido concluir que el modelo de cambio organizacional es fundamental para que en la empresa TELENET ABC se disminuya la resistencia al cambio derivada de los sentimientos dubitativos y riesgosos que experimenta el personal de los niveles operativos respecto al proceso de contratación de personal joven en los niveles medios, que ha surgido por la necesidad de innovar en las estrategias de comercialización.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. *3C Empresa*, 4(3), 160-174. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.160-174>
- de los Reyes, M., & Molina, A. (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *MediSur*, 14(2), 97-100. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1800/180045580002.pdf>
- Díaz, V., & Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1), 115-121. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/562/56243931011.pdf>
- García, M., & Forero, C. (2015). Contrato psicológico y cambio organizacional en una entidad perteneciente al sector terciario de la ciudad de Bogotá, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 6(1), 15-28. doi:<https://doi.org/10.19053/20278306.4047>
- González, A. (2019). Desarrollo organizacional de la "A" a la "Z". México: PAC.
- Guillén, L., Aguiar, R., Camacho, G., & Mondragón, A. (2018). La Calidad y la Actitud de la Resistencia al Cambio en las Organizaciones. *KIKAME*, 5(5), 76-81. Obtenido de <http://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/KIKAME/article/view/608/627>

Hernández, A., & Gómez, R. (2015). Proceso de Gestión de Recursos Humanos en un ámbito universitario. *Ingeniería Industrial*, 36(2), 175-186. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v36n2/rii07215.pdf>

Jaramillo, O. (2015). Pertinencia del perfil de los profesionales de la información con las demandas del mercado laboral. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 38(2), 111-120. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1790/179038631003.pdf>

Mendoza, L., Martínez, B., Chairez, H., & Acosta, D. (2019). La innovación organizacional en las agencias automotrices de la Ciudad de Torreón como eslabón final del sector automotor. *Revista RELAYN. Micro y pequeña empresa en Latinoamérica*, 3(1), 68-78. Obtenido de <http://www.iuatroeditores.com/revista/index.php/relayn/article/view/49/47>

Nicolás, C., & Rubio, A. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*(47), 82-105. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43341001005.pdf>

Pérez, L., Vilariño, C., & Ronda, G. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(3), 286-294. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v37n3/rii070316.pdf>

Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., & González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-134. doi:<https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>